



27. Mai 2016

---

# Eine einzige Dienststelle für zivile und militärische Immobilien

Bericht des Bundesrats in Erfüllung des Postulats 12.4065 Vitali vom  
6. Dezember 2012

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Das Postulat</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>Eingereichter Text</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2</b>	<b>Begründung</b> .....	<b>4</b>
<b>2.3</b>	<b>Stellungnahme des Bundesrates vom 30.01.2013</b> .....	<b>4</b>
<b>2.4</b>	<b>Antrag des Bundesrates und Entscheid des Nationalrats</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Rückblick Projekt NOVE</b> .....	<b>6</b>
<b>3.1</b>	<b>Ziele Projekt NOVE bezüglich Immobilien</b> .....	<b>6</b>
<b>3.2</b>	<b>Spartenlösung Immobilienmanagement</b> .....	<b>7</b>
<b>3.3</b>	<b>Retrospektive Beurteilung RVR-NOVE</b> .....	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Weitere relevante parlamentarische Geschäfte</b> .....	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>Beschreibung der Ist-Situation</b> .....	<b>9</b>
<b>5.1</b>	<b>Vergleich der drei BLO</b> .....	<b>9</b>
<b>5.2</b>	<b>Aktuelle Zusammenarbeit</b> .....	<b>12</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Im Bereich Portfoliomanagement</b> .....	<b>12</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Im Bereich Fachthemen</b> .....	<b>13</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Zusammenarbeit mit den Kantonen</b> .....	<b>14</b>
<b>5.3</b>	<b>Verantwortlichkeiten im Immobilienmanagement des ETH-Bereichs</b> .....	<b>15</b>
<b>5.4</b>	<b>Gesonderte Betrachtung Immobilien des ASTRA</b> .....	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>Ziele öffentliches Immobilienmanagement (PREM)</b> .....	<b>16</b>
<b>6.1</b>	<b>Ziele professionelles PREM</b> .....	<b>16</b>
<b>6.2</b>	<b>Delta im Vergleich zur Situation 1997 (NOVE)</b> .....	<b>16</b>
<b>7</b>	<b>Beurteilung IST-Situation und Variante Postulat</b> .....	<b>17</b>
<b>8</b>	<b>Stellungnahme auf Elemente des Postulats</b> .....	<b>19</b>
<b>8.1</b>	<b>Übergeordnete Elemente aus dem eingereichten Text</b> .....	<b>19</b>
<b>8.2</b>	<b>Teilelemente aus der Postulatsbegründung</b> .....	<b>19</b>
<b>9</b>	<b>Schlussfolgerung</b> .....	<b>20</b>
	<b>Anhang 1: Organigramme BLO</b> .....	<b>21</b>
	<b>Anhang 2: Vergleich der drei BLO</b> .....	<b>23</b>

# 1 Zusammenfassung

In Erfüllung des **ersten Teils des Postulats** hat der Bundesrat geprüft, ob es sinnvoll ist, alle Immobilien des Bundes in einer einzigen "Dienststelle Immobilien" zusammenzuführen.

## Der Bundesrat kommt zu folgenden Schlüssen:

- Die **Ziele der Regierungs- und Verwaltungsreform** von 1997 (RVR), auf welcher die Spartenlösung beruht, haben immer noch Gültigkeit: Effektivität (insbesondere die Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse), Effizienz, Sparsamkeit und Führbarkeit. Aufgrund der Entwicklungen im Public Real Estate Management sowie von Veränderungen im spezifischen Umfeld der Bau- und Liegenschaftsorgane des Bundes (BLO) sind **zusätzliche Ziele zu beachten**. Zu nennen ist hier unter anderem die Kosten- und Prozess-/Leistungsstransparenz.
- Eine **Zusammenlegung zu einer einzigen Dienststelle** wäre aus Gründen der Empfängerorientierung, der Führbarkeit sowie der Prozess- und Portfolioeffizienz **nicht sinnvoll**.

## Auszug aus den Begründungen:

- Der **Vergleich der drei BLO** zeigt, dass sehr grosse Unterschiede hinsichtlich bedientem Kerngeschäft und dessen jeweiligen Bedürfnissen und Anforderungen, portfoliobezogenen Herausforderungen, Strategien, Objekttypen, Portfoliosegmentierung und geographischer Verteilung der Objekte bestehen. Infolgedessen zeigen sich auch Unterschiede bei der Ausgestaltung der Organisationen, Prozesse und Dienstleistungen.
- Bestehende **Synergiepotenziale** werden durch die enge Zusammenarbeit zwischen den BLO bereits heute genutzt. Diese Zusammenarbeit umfasst sowohl die Nutzung von Portfoliosynergien gemäss Art. 13 der Verordnung über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes (VILB) und die allgemeine Koordination im Rahmen der Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren (KBOB) als auch den Austausch bezüglich spezifischer Fachthemen.

Die **Einheitlichkeit und Kostentransparenz** wird durch eine Zusammenlegung der BLO nicht gesteigert. Heutige Abweichungen zwischen den BLO hinsichtlich der Bewirtschaftung sind durch das jeweilige Umfeld – Kundenbedürfnisse und spezifische Herausforderungen – begründet. Abweichungen im Kostenreporting sind zurückzuführen auf unterschiedlich definierte Anforderungen, etwa im Rahmen der Staatsrechnung.

Die im **zweiten Teil des Postulats** geforderte Prüfung, ob diese neue Dienststelle dem EFD unterstellt würde, ist mit der Beantwortung des ersten Teils hinfällig.

## 2 Das Postulat

### 12.4065 – Postulat Vitali

#### Eine Dienststelle für zivile und militärische Immobilien

### 2.1 Eingereichter Text

*Der Bundesrat wird beauftragt zu prüfen, ob es sinnvoll ist, alle Immobilien des Bundes in einer einzigen "Dienststelle Immobilien" zusammenzuführen. Es ist zu prüfen, ob diese neue Dienststelle dem EFD unterstellt würde.*

### 2.2 Begründung

*Die heutige Bewirtschaftung<sup>1</sup> der zivilen Bauten im Bundesamt für Bauten und Logistik (EFD) und der militärischen Bauten in armasuisse Immobilien (VBS) ist intransparent. Es ist für das Parlament nicht möglich zu beurteilen, ob die Immobilien effizient bewirtschaftet werden. Eine einzige Dienststelle hat einen besseren Überblick über die gesamten Immobilien, und Synergien könnten genutzt werden. Wir sind überzeugt, dass dies beispielsweise auch die Suche nach Unterkünften für Asylsuchende erleichtern würde. Aus Gründen der Kostentransparenz erscheint uns eine einheitliche Bewirtschaftung aller bundeseigenen Immobilien nötig. Es ist uns bewusst, dass diese Dienststelle sehr gross würde, doch könnten die Effizienz und Koordination unter einer einheitlichen Führung gesteigert werden.*

### 2.3 Stellungnahme des Bundesrates vom 30.01.2013

*Im Rahmen der Regierungs- und Verwaltungsreform 93, Projekt Nove wurde in den Jahren 1996/97 auch die interne Infrastruktur der Bundesverwaltung - dazu gehört auch das Bau- und Liegenschaftswesen - eingehend überprüft. Die Überprüfung ergab, dass die heute bestehende Spartenlösung mit der Aufteilung des Immobilienportfolios des Bundes auf die Sparten Zivil, Armee und ETH die beste Lösung ist, da es sich beim Bau- und Liegenschaftswesen um eine Supportaktivität handelt, welche die Verwaltung bei der Erfüllung der eigentlichen Kernaufgaben des Bundes unterstützen soll.*

*Diese Supportaktivität soll möglichst dezentral und damit nahe beim Kunden bzw. Leistungsempfänger liegen. Der Bundesrat stimmte am 26. März 1997 dieser Spartenlösung zu.*

*Basierend auf dieser Entscheidung wurden in den Jahren 1997/98 die Kernprozesse und Organisationsstrukturen für die drei Sparten sowie die Verordnung über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes (VILB) erarbeitet. Die VILB regelt die Aufgaben und Zuständigkeiten der Bau- und Liegenschaftsorgane (BLO), die den vorgenannten Sparten entsprechen. Auf den 1. Januar 1999 nahmen die drei neugeschaffenen BLO ihre Tätigkeiten auf.*

*Das Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL) bewirtschaftet das Portfolio der zivilen Bundesbauten und armasuisse Immobilien das Portfolio der militärischen Infrastrukturbauten. Die beiden Portfolios unterscheiden sich sowohl von der Art der Immobilien, von der geogra-*

---

<sup>1</sup> Hinweis: Unter „Bewirtschaftung“ wird im vorliegenden Bericht die kaufmännische Verwaltung sowie der (technische und infrastrukturelle) Betrieb der Immobilien verstanden (vgl. SIA d0165 sowie aufgelistete Prozesse in Kapitel 5.2).

*fischen Verteilung als auch von der Nutzungsart her klar. Entsprechend haben sich die beiden Verwaltungseinheiten auf die Besonderheiten ihrer Portfolios spezialisiert und stellen so eine effiziente Bewirtschaftung sicher.*

*Kostentransparenz wurde einerseits mit dem 2007 eingeführten neuen Rechnungsmodell des Bundes NRM geschaffen. Andererseits wurden für beide Portfolios Mietermodelle mit kreditwirksamer Verrechnung der Mietkosten eingeführt. Ausserdem werden die geplanten Bauvorhaben der beiden BLO den eidgenössischen Räten jedes Jahr in Form einer Immobilienbotschaft zur Genehmigung vorgelegt. In diesem Rahmen werden den zuständigen parlamentarischen Kommissionen auch die baulichen mittel- und langfristigen Strategien und die Vorbildfunktion der BLO in Bezug auf nachhaltiges Bauen präsentiert.*

*Die Zusammenarbeit und der fachliche Austausch zwischen den BLO finden statt und haben sich bewährt. Wo Synergien möglich sind, werden diese umgesetzt: So realisiert armasuisse Immobilien z. B. Vorhaben mit besonderen Schutzanforderungen auch für die zivile Verwaltung, aktuell beispielsweise beim Bau von neuen Rechenzentren. Bei der Suche nach möglichen Unterkünften für Asylsuchende wird ebenfalls eng zusammengearbeitet.*

*Auch die Portfoliobewirtschaftung zwischen den BLO ist sichergestellt. Als erwähnenswertes Beispiel kann das kürzlich von armasuisse Immobilien an das BBL übertragene Areal des ehemaligen Zeughauses Bern genannt werden, auf dem nun das BBL ein Büro- und Verwaltungszentrum realisieren wird (siehe Immobilienbotschaft 2012).*

*Die Argumente für die Spartenlösung haben sich nicht verändert, und die bisherigen Erfahrungen zeigen deutlich, dass sich die gewählte Lösung bewährt hat. Der Bundesrat sieht deshalb keinen Grund, den damals getroffenen Entscheid zu überprüfen.*

## **2.4 Antrag des Bundesrates und Entscheid des Nationalrats**

Am 30. Januar 2013 hat der Bundesrat die Ablehnung des Postulats beantragt. Am 16. September 2014 hat der Nationalrat das Postulat von Nationalrat Albert Vitali angenommen.

### 3 Rückblick Projekt NOVE

Im Rahmen der Regierungs- und Verwaltungsreform 93 (RVR) wurde im Projekt NOVE in den Jahren 1996/97 unter anderem auch das Bau- und Liegenschaftswesen überprüft. Die heutige Lösung für das Management der Immobilien des Bundes, welche durch die spartenbasierte Dreiteilung charakterisiert ist („Spartenlösung“), geht zurück auf die RVR.

#### 3.1 Ziele Projekt NOVE bezüglich Immobilien

Gestützt auf die vier übergeordneten Ziele der RVR<sup>2</sup> wurden die Zielsetzungen für das Projekt Bau, Liegenschaften und Beschaffung im Projekt NOVE wie folgt konkretisiert<sup>3</sup>:

- **Effektivität:** Die Versorgung des Bundes im Bereich Bau, Liegenschaften und Beschaffung ist optimal auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Sie soll über den jeweiligen Lebenszyklus einen möglichst hohen Nutzwert haben und möglichst tiefe jährliche Kosten verursachen.
- **Effizienz:** Das Bau-, Liegenschafts- und Beschaffungswesen des Bundes konzentriert sich auf seine eigenen Kernkompetenzen und optimiert dabei seine eigenen Abläufe.
- **Sparsamkeit:** Das Bau-, Liegenschafts- und Beschaffungswesen des Bundes setzt die ihm zur Verfügung stehenden Mittel möglichst sparsam ein, bleibt für weitere Einsparungen offen und schafft auch für seine Kunden Anreize zur sparsamen Verwendung der Mittel.
- **Führbarkeit:** Zielsetzungen, Steuerungsmechanismen, Prozesse und Aufbauorganisation im Bereich Bau, Liegenschaften und Beschaffung sind so auszugestalten, dass eine möglichst gute Führung zur Erreichung von Effektivität, Effizienz und Sparsamkeit resultiert.

Ein wichtiges Anliegen der Reform war zudem die Konzentration der Entscheidungen im ETH-Bereich über Bauten und Informatik sowie die Kerngeschäfte in der gleichen Hand. Neben dieser Konkretisierung der vier übergeordneten bundesrätlichen Ziele hat die Steuergruppe der RVR für den Bereich Bau, Liegenschaften und Beschaffung die folgenden Grundsätze für die Ausgestaltung der Organisationsstruktur aufgestellt<sup>4</sup>:

- Die Organisationsstruktur muss die Kundenorientierung aller Organisationseinheiten sicherstellen.
- Die Organisationsstruktur ist prozessorientiert auszurichten.
- Die Aufgaben sollen sich an bewährten betriebswirtschaftlichen Rollen orientieren.
- Die Aufgaben sollen dezentral, in den verantwortlichen Organisationseinheiten, wahrgenommen und Verantwortungen in höherem Masse delegiert werden.
- Die Organisationsstruktur soll flexibel, lernfähig und offen für Veränderungen sein.
- Die Organisationen sollen effizient in die übergeordneten Strukturen integriert und an deren Erfolgszielen ausgerichtet werden.

---

<sup>2</sup> Der Bundesrat definierte vier Ziele für die RVR: 1. Wirksamkeit: Aufhebung oder Auslagerung von Aufgaben; 2. Wirtschaftlichkeit: Abbau von Doppelspurigkeiten, Verstärkung von Synergien; 3. Sparsamkeit: Personelle und finanzielle Einsparungen; 4. Führbarkeit und Strukturoptimierung: Verbesserung der Führbarkeit und Organisationsstrukturen.

<sup>3</sup> Regierungs- und Verwaltungsreform. Schlussbericht der Projektleitung. (Genehmigt durch den Bundesrat am 18. Oktober 2000)

<sup>4</sup> RVR-NOVE. Bereich Bau, Liegenschaften und Beschaffung. Bericht der Steuergruppe an den Bundesrat vom 27.11.1997 (zur Kenntnis genommen vom Bundesrat am 19. Dezember 1997)

## 3.2 Spartenlösung Immobilienmanagement

Am 26. März 1997 entschied der Bundesrat entsprechend der Empfehlung der Analysegruppe 1, die Variante 2 umzusetzen (Organisation des Immobilienmanagements des Bundes mithilfe von drei BLO: Sparte Zivil (BLO = BBL), Sparte Militär (BLO = heutige armasuisse) und Sparte ETH-Bereich (BLO = ETH-Rat) – im Folgenden „Spartenlösung“ genannt).

Die Migration der Ressourcen und die Gründung des BBL folgten am 01. Januar 1999.

Als Gründe können die Ziele der RVR und die durch die Spartenlösung erreichten Verbesserungen genannt werden:<sup>5</sup>

- stärkere Integration des „Supportprozesses Bauen“ in die übergeordneten Führungsstrukturen und in die Kernprozesse der drei Sparten;
- Verstärkte Kunden-, Prozess- und Aufgabenorientierung;
- Vermehrte Dezentralisation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung;
- Stärkere Orientierung an den langfristigen Kosten und Nutzen von Investition- und Beschaffungsentscheiden.

## 3.3 Retrospektive Beurteilung RVR-NOVE

Im Frühjahr 2000 (also rund ein Jahr nach Umsetzung der Spartenlösung) wurde bei über 80 Kadern der Bundesverwaltung, allen Kantonen, über 20 Verbänden und Organisationen sowie gegen 20 Präsidentinnen und Präsidenten parlamentarischer Kommissionen eine Befragung durchgeführt. Sie ergab eine positive Beurteilung der RVR als Gesamtes sowie des Reformbereichs Bau, Liegenschaften und Beschaffung im Besonderen. Beurteilt wurde hinsichtlich der vier Reformziele und hinsichtlich der „weichen Faktoren“ Kernkompetenzen & Wissen, Veränderungsbereitschaft & Lernfähigkeit, Empfängerorientierung und Leistungsorientierung. Besonders positiv beurteilt wurden dabei:

- Über die gesamte RVR: **Führbarkeit und Organisationsstrukturen**;
- Sämtliche weiche Faktoren, ganz besonders die **Veränderungsbereitschaft & Lernfähigkeit** sowie die **Empfängerorientierung**.

Neben dieser übergeordneten Beurteilung der RVR wurden im ETH-Bereich in den Jahren 1999 (Immobilienmanagement gesamter ETH-Bereich), 2002 (Teil Forschungsanstalten) und 2003 (Teil ETHZ und EPFL) spezifischere Peer Reviews durchgeführt. Dabei wurde festgestellt, dass sich die organisatorischen Regelungen bewährt haben und dass im Branchenvergleich Best Practice Qualitäten aufgebaut wurden. In Bezug auf das BBL ergab ein Bericht der Geschäftsprüfungskommission (GPK-N Bericht von 2007) keinerlei Anlass, die im Rahmen der RVR gewählte Spartenlösung zu hinterfragen. In Bezug auf die armasuisse Immobilien ist ebenfalls kein Bericht bekannt, welcher Grund zur Hinterfragung der Spartenlösung gibt.

Auch aus heutiger Sicht wird die im Rahmen der RVR gewählte Spartenlösung als überaus positiv bewertet. In seinem Geschäftsbericht 2014 über den ETH-Bereich schreibt der ETH-Rat: „[...] Für den ETH-Bereich ergaben sich dadurch [Spartenlösung] erhebliche Vorteile: Weil die zuständigen Stellen nahe bei den Benützern angesiedelt sind, können sie bedarfsgerechter, schneller und wirtschaftlicher auf die spezifischen Bedürfnisse von Lehre, Forschung sowie Wissens- und Technologietransfer eingehen.“

---

<sup>5</sup> Regierungs- und Verwaltungsreform. Schlussbericht der Projektleitung. (Genehmigt durch den Bundesrat am 18. Oktober 2000)

## 4 Weitere relevante parlamentarische Geschäfte

In den vergangenen Jahren wurden die folgenden parlamentarischen Vorstösse und Anfragen eingereicht, welche inhaltlich an die Fragestellung des Postulats Vitali angrenzen (nicht abschliessende Aufzählung):

1. 00.3693 Motion „ETH-Rat. Einsitz einer Bauexpertin oder eines Bauexperten des Bundes“ (Keller Robert, 2000, erledigt)
2. 01.3540 Postulat „Neuregelung der Immobilienbewirtschaftung des Bundes“ (Fraktion der Schweizerischen Volkspartei, Zuppiger Bruno, 2001, angenommen)
3. 01.3578 Empfehlung „Neuregelung der Immobilienbewirtschaftung des Bundes“ (Jenny This, 2001, erledigt)
4. 09.3975 Motion „Standards und Prozesse bei Bauvorhaben mit finanzieller Beteiligung des Bundes“ (Kommission für öffentliche Bauten NR, Leutenegger Filippo, 2009, erledigt)
5. 13.4015 Postulat „Nicht mehr benötigte Immobilien des VBS im Sinne der Öffentlichkeit nutzen“ (Finanzkommission-N, 2013, angenommen)
6. 14.1102 Anfrage „Verkauf von Immobilien durch die ETH“ (Badran Jacqueline, 2014, erledigt)
7. 14.4117 Interpellation „Zeughausareal Winterthur und gemeinnütziger Wohnungsbau. Beitrag von Armasuisse“ (Fehr Jacqueline, 2014, im Rat noch nicht behandelt)

Keines der Geschäfte hat Anlass zur Änderung der Spartenlösung gegeben.

Das Postulat „Nicht mehr benötigte Immobilien des VBS im Sinne der Öffentlichkeit nutzen“ befindet sich derzeit in Bearbeitung durch das VBS. Darin wird ein Bezug zum Postulat hergestellt, welches mit dem vorliegenden Bericht behandelt wird. Aus der Begründung: [...] *Überprüft werden sollte auch die Verwaltung der Immobilien des Bundes. Neben armasuisse ist auch das Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL) im Bereich Immobilien tätig. Es stellt sich die Frage, ob diese seit längerem bestehende Lösung angepasst werden muss, wie es bereits das Postulat Vitali 12.4065, „Eine einzige Dienststelle für zivile und militärische Immobilien“, verlangt.*

## 5 Beschreibung der Ist-Situation

Die BLO sind gemäss VILB<sup>6</sup> in ihrem Zuständigkeitsbereich verantwortlich für die strategische, dispositive und operative Steuerung des Immobilienmanagements über die Immobilien des Bundes. Die Immobilien des Bundes werden dabei unterteilt in drei Portfolios:

- BBL-Immobilienportfolio (Liegenschaften der zivilen Bundesverwaltung; BLO: BBL)
- VBS-Immobilienportfolio (militärische Liegenschaften; BLO: armasuisse)
- ETH-Immobilienportfolio (Liegenschaften des ETH-Bereichs; BLO: ETH-Rat)

In erster Linie unterscheiden sich die drei Sparten in ihrer spezifisch auf die Grundbedürfnisse ihres Kerngeschäfts ausgerichteten Aufbauorganisationen und dem jeweiligen Rollenspiel der Beteiligten. Die Kerngeschäfte der drei Sparten unterscheiden sich folgendermassen: Während bei BBL und armasuisse Immobilien das Immobilienmanagement das eigentliche Kerngeschäft darstellt, ist der ETH-Bereich gemäss Leistungsauftrag mit der Lehre, der Forschung und dem Wissens- und Technologietransfer beauftragt. Im ETH-Bereich ist das Immobilienmanagement demnach ein **Supportprozess innerhalb der Gesamtorganisation** während die anderen beiden BLO als **Supportorganisationen mit Immobilienmanagement als Kernprozesse** zu verstehen sind.

### 5.1 Vergleich der drei BLO

Im Folgenden werden die drei BLO genauer vorgestellt und miteinander verglichen: Die BLO haben seit der RVR unterschiedliche Entwicklungen und Veränderungen erlebt. Diese leiten sich von den sehr unterschiedlichen Umfeldern ab. Während beim BBL und dem ETH-Rat lediglich kleinere organisatorische Veränderungen vorgenommen wurden, kam es bei armasuisse Immobilien zu grösseren organisatorischen Veränderungen.

Bei der armasuisse waren dies im Jahr 2003 insbesondere die allgemeine Entwicklung von einem Baufachorgan zu einem Spezialisten für die Gebäudebewirtschaftung aufgrund der Reduktion des Armeebestands und die Umbenennung des Bundesamts für Armeematerial und Bauten (BAB) in armasuisse Bauten. Damit verbunden war auch die Übernahme der Rolle des Eigentümerversetzers und damit die Übertragung des strategischen Immobilienmanagements (inkl. Portfoliomanagement und strategische Investitionsplanung) vom Generalstab und von den Mieterorganisationen an die armasuisse Bauten. Im Jahr 2005 folgten dann die Zusammenfassung der unterschiedlichen Betreiberorganisationen in der Logistikbasis der Armee (LBA) und die Umbenennung in armasuisse Immobilien.

Das zentrale Instrument zur Steuerung der BLO durch den Bundesrat ist die VILB, welche sich auf die Artikel 43 Absätze 2 und 3 sowie 47 Absatz 2 des RVOG<sup>7</sup> und auf Artikel 35b des ETH-Gesetzes<sup>8</sup> stützt. Unter anderem definiert sie die übergeordneten strategischen Ziele des Bundes als Eigentümer und legt die Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten der BLO im Allgemeinen und bezüglich spezieller Geschäftsfälle oder Differenzen fest.

---

<sup>6</sup> Verordnung vom 5. Dezember 2008 über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes (VILB; SR 172.010.21; Stand vom 01.01.2015).

<sup>7</sup> Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz vom 21. März 1997 (RVOG; 172.010).

<sup>8</sup> Bundesgesetz vom 4. Oktober 1991 über die Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH-Gesetz, SR 414.110), welches die Zuständigkeit des ETH-Rats für die übergeordnete Koordination im Immobilienmanagement im ETH-Bereich festlegt.

Über geplante Investitionen und Aufwände entscheidet das Parlament beim BBL im Rahmen der Immobilienbotschaft EFD (Verpflichtungskredite und Rahmenkredite für Immobilieninvestitionen) sowie in der Botschaft zum Voranschlag (Budget Bewirtschaftung und Zumiete Immobilien). Die zuständigen vorberatenden Kommissionen sind die Finanzkommissionen.

Bei der armasuisse entscheidet das Parlament über geplante Investitionen im Rahmen des Immobilienprogramms VBS (Verpflichtungskredite und Rahmenkredite für Immobilieninvestitionen) als Teil der Armeebotschaft sowie anlässlich der Botschaft zum Voranschlag (Budget Bewirtschaftung und Zumiete Immobilien). Für die Vorberatung der Immobilienbotschaften sind die Sicherheitspolitischen Kommissionen verantwortlich.

Die Gesamtausgaben für den ETH-Bereich werden über einen jeweils mit der Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation (BFI-Botschaft) beantragten Zahlungsrahmen gesteuert. Ein Teil dieses Zahlungsrahmens ist für die Investitionen in die Immobilien vorgesehen, die dem ETH-Bereich zur Verfügung gestellt werden. Der Bundesrat beantragt die jährlich geplanten Investitionen und Aufwände für Immobilien des ETH-Bereichs mit der Botschaft zum Voranschlag (Budget Bewirtschaftung und Zumiete Immobilien). Die zuständigen Kommissionen für die Vorberatung sind die Finanzkommissionen.

Die drei BLO sind geprägt von den sich stark unterscheidenden Kunden bzw. Kerngeschäften. Die Portfolios der drei BLO unterscheiden sich stark hinsichtlich Objekttypen / Nutzungsarten, Nutzergruppen und Kunden, dem Segmentierungsansatz und dem geografischem Verteilungsmuster.

Dementsprechend bieten sich den BLO jeweils auch unterschiedliche Herausforderungen, auf welche sie mit spezifischen Strategien reagieren müssen.

Die Kernprozesse des BBL und von armasuisse enthalten sämtliche Aufgaben und Rollen eines professionellen Immobilienmanagements. Die Benennung der Rollen und die Allokation der Aufgaben in den jeweiligen Organisationen (respektive bei externen Dritten – Outsourcinggrad) gestaltet sich je nach BLO aufgrund der unterschiedlichen Umfelder und der unterschiedlichen Bedürfnisse jedoch sehr unterschiedlich.

Beim BLO „ETH-Rat“ ist speziell zu erwähnen, dass sich das Immobilienmanagement des ETH-Bereichs über zwei organisatorische Hierarchiestufen hinweg aufbaut: Den ETH-Rat als übergeordnete, koordinierende, konsolidierende und kontrollierende Stelle und die Immobilienorganisationen der Institutionen, an welche der ETH-Rat die Zuständigkeiten weitestgehend delegiert und welche sich wiederum selbstständig organisieren. Zudem besteht beim ETH-Bereich die Besonderheit, dass der Investitionskredit zwar beim BBL eingestellt ist, das strategische Immobilienmanagement und -controlling aber durch den ETH-Rat erfolgt. Dieser wiederum delegiert das operative Immobilienmanagement grösstenteils an die Institutionen des ETH-Bereichs.

Die Unterschiede im Volumen der Vollzeitstellen (Full-time equivalent; FTE) spiegeln bei den drei BLO die Unterschiede im Outsourcinggrad wieder.

Die grundlegenden Datenverarbeitungssysteme sind hinsichtlich der Basis-Software bei allen BLO identisch. Physisch handelt es sich jedoch um unterschiedliche Systeme. Die Institutionen des ETH-Bereichs stellen sämtliche Infrastrukturen selbst bereit, und die Einsatzinfrastruktur des armasuisse-Portfolios muss aus sicherheitstechnischen Gründen separat geführt werden (FUB), während die Infrastruktur im Falle des BBL vom BIT gestellt wird. Zudem sind die Systeme in ihrer Ausgestaltung auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der BLO abgestimmt.

Die Kennzahlen sind bezeichnend für die unterschiedlichen Portfoliocharaktere der drei BLO: Die Kennzahlen des BBL beinhalten typische Indikatoren für selbstgenutzte Büro- und Verwaltungsbauten. Die armasuisse verwendet typische Kennzahlen für ein hoch diverses Portfolio im Umbruch. Der ETH-Rat nutzt Kennzahlen, die typisch sind für ein Portfolio mit Bildungs- und Forschungsbauten.

Die BLO informieren die Kontrollorgane jährlich im Rahmen der Immobilienbotschaften über Grossprojekte und ihre Strategien im Immobilienmanagement. Der Bundesrat beantragt für Investitionsvorhaben der drei Immobiliensparten jährlich einen separaten Gesamtkredit (in einer Immobilienbotschaft resp. für den ETH-Bereich als „Bauprogramm“ im Rahmen des Voranschlags). Die Anträge enthalten in der Regel:

- Verpflichtungskredite für Projekte grösser CHF 10 Mio.
- Rahmenkredite für Projekte kleiner CHF 10 Mio.

Die Vorhaben werden im Antrag umfassend dargelegt. Dies beinhaltet nicht nur die Investitionen, sondern auch die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, Sicherheit, Energieeffizienz, Auswirkungen auf die Umwelt sowie mit dem Vorhaben angestrebte Einsparungen. Vorhaben über 10 Mio. Franken werden in der Botschaft detailliert erläutert und als einzelne Verpflichtungskredite zur Genehmigung unterbreitet.

Im Bereich der dispositiven Steuerung der Projekte erstellen die BLO im Halbjahres-Rhythmus Reportings, in welchen sie die gesprochenen Verpflichtungs- und Voranschlagskredite kommentieren („Verpflichtungsreporting“).

Das Parlament wird vollumfänglich über Investitionen und Aufwände im Zusammenhang mit den Immobilien des Bundes informiert. Die Höhe der Investitionen sowie der Zumietaufwände sind bereits heute der Staatsrechnung zu entnehmen.

Die Details zum Vergleich der einzelnen BLO können dem Anhang 2 „Vergleich der drei BLO“ entnommen werden.

## 5.2 Aktuelle Zusammenarbeit

In folgenden Bereichen findet eine enge Zusammenarbeit zwischen den BLO statt (Aufzählung nicht abschliessend).

### 5.2.1 Im Bereich Portfoliomanagement

Hinsichtlich der Zusammenarbeit der BLO in ihrer Kernkompetenz – dem Portfolio-/Immobilienmanagement – sind die folgenden Praxen und Gefässe zu nennen:

#### a. Nutzung von Portfoliosynergien gem. Art. 13 der VILB

Entsprechend Art. 13 VILB pflegen die BLO zur Nutzung von Portfoliosynergien die folgende Praxis:

- Im Falle eines geplanten Liegenschaftskaufs fragt das BLO zuerst die anderen BLO an, ob in ihrem Liegenschaftsportfolio eine geeignete Liegenschaft zur Verfügung steht.
- Im Falle eines geplanten Liegenschaftsverkaufs fragt das BLO zunächst die anderen BLO an, ob ein Eigenbedarf des Bundes besteht.

#### b. KBOB (Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren)

Auf den 1. Januar 1999 hin wurde die KBOB reorganisiert. Gemäss VILB sind die Aufgaben der KBOB u. a.:

- Sicherstellung der effizienten Zusammenarbeit ihrer Mitglieder, Koordination
- Förderung des Erfahrungsaustauschs
- Einheitliche Vertretung der Mitglieder gegenüber anderen öffentlichen Institutionen und der Bauwirtschaft

Die Geschäftsstelle der KBOB ist dem BBL angegliedert.

Der KBOB gehören folgende Mitglieder an:

- Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL)
- armasuisse Immobilien
- Rat der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH-Rat)
- Bundesamt für Verkehr (BAV)
- Bundesamt für Strassen (ASTRA)
- Schweizerische Bau-, Planungs- und Umweltdirektoren-Konferenz (BPUK)
- Schweizerischer Gemeindeverband (SGV)
- Schweizerischer Städteverband (SSV)

Veröffentlichte Publikationen / Empfehlungen / Musterverträge der KBOB bestehen zu folgenden Bereichen:

- Beschaffungen: Dokumente entlang des Beschaffungsablaufs wie Musterverträge, Ausschreibungsunterlagen, Terminplan, Evaluationstools usw.
- Nachhaltiges Bauen: Empfehlungen, Liste Ökobilanzdaten, Regeln usw.
- Beschaffungs- und Vertragswesen: Werkvertrag, Generalunternehmer-/Totalunternehmerverträge (GU-/TU-Verträge), Servicevertrag, Rahmenvertrag für Serviceleistungen usw.
- Qualitätsmanagement: Bulletin QM-aktiv

- Dienstleistungen Planer: Empfehlungen zur Honorierung von Architekten und Ingenieuren, Leitfäden, Zuschlagskriterien, Z-Werte usw.
- Gebäudetechnik: Empfehlungen usw.
- Preisänderungsfragen: Leitfaden, Teuerungsindizes, Berechnungsformulare usw.
- Bauwerksdokumentation im Hochbau: Empfehlung, Merkblätter, Checkliste usw.

## 5.2.2 Im Bereich Fachthemen

### a. Beschaffungskonferenz des Bundes (BKB)

Die BKB ist das Strategieorgan der Bundesverwaltung für die Bereiche Güter- und Dienstleistungsbeschaffung. Sie nimmt insbesondere folgende Aufgaben wahr:

- Weiterentwicklung des öffentlichen Beschaffungswesens des Bundes,
- Nachhaltigkeit,
- Aus- und Weiterbildung im öffentlichen Beschaffungswesen.

Die Geschäftsstelle der BKB ist dem BBL angegliedert.

Der BKB gehören folgende Mitglieder an:

- Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL)
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)
- Bundesamt für Umwelt (BAFU)
- Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB)
- Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA)
- armasuisse
- Bundesamt für Strassen (ASTRA)

Der BKB gehören folgende Beobachterinnen resp. Beobachter an:

- Die Schweizerische Post
- Die SBB
- Der ETH-Bereich
- Sekretariat der Wettbewerbskommission (WEKO)
- Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)

### b. Kompetenzzentrum Beschaffungswesen Bund (KBB)

Das KBB unterstützt die Beschaffungsstellen und die Bedarfsstellen in den Bereichen der Güter- und Dienstleistungsbeschaffung. Es hat insbesondere die folgenden Aufgaben:

- Es berät die Beschaffungsstellen und die Bedarfsstellen bei beschaffungs- und vertragsrechtlichen Fragen.
- Es unterstützt und berät die Beschaffungsstellen und die Bedarfsstellen bei der Planung und Konzeption sowie bei der administrativen und formellen Abwicklung öffentlicher Ausschreibungen.
- Es konzipiert die Aus- und Weiterbildung in den Bereichen des öffentlichen Beschaffungs- und des Vertragswesens und bietet entsprechende Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen an.

- Es stellt Hilfsmittel wie Handbücher und Checklisten sowie Musterverträge zur Verfügung.
- Es erarbeitet und revidiert die allgemeinen Geschäftsbedingungen gestützt auf ein Mandat der BKB und legt diese der BKB zum Beschluss vor.

Das KBB ist dem BBL angegliedert.

#### **c. Steuerungsausschuss Supportprozesse Bund (SASP)**

Der SASP dient der amtsübergreifenden Absprache und Entscheidungsfindung der EFV, des EPA, des BBL, der Logistik & Immobilien VBS und des ISB bezüglich der IKT-Unterstützung der bundesweit eingesetzten Supportprozesse (SuPro) Finanzen, Personal, Bauten, Logistik und Immobilienverwaltung.

Er ist verantwortlich für die strategische und architektonische Ausrichtung der Supportprozesse und deren Unterstützung durch SAP-Lösungen.

#### **d. Fachorgan SASP: Führungsausschuss Supportprozesse (FASP)**

Der FASP ist ein vom Steuerungsausschuss Supportprozesse Bund (SASP) eingesetztes IKT Führungsorgan im SAP-Bereich. Er ist für die IKT-Führung des Planungsfeldes der standardisierten Supportprozesse im Bund verantwortlich und nimmt die gemeinsamen operativen Aufgaben der Fachämter EFV, EPA und BBL sowie von armasuisse, Armeestab und ISB als Leistungsbezüger wahr.

#### **e. Arbeitsgruppe Bundesliegenschaften**

Die Arbeitsgruppe Bundesliegenschaften stellt die einheitliche Rechnungslegung und Wertführung im Bereich Immobilien innerhalb der Bundesverwaltung sicher und entwickelt diese weiter. Sie setzt sich aus der EFV (Leitung) und den drei Bau- und Liegenschaftsorganen, armasuisse Immobilien, BBL und ETH-Rat zusammen.

### **5.2.3 Zusammenarbeit mit den Kantonen**

Daneben pflegen die BLO eine sehr ausgeprägte Zusammenarbeit mit den Kantonen:

- Das BBL pflegt Kontakte mit sämtlichen Kantonen im Bereich des Schweizer Asylwesens.
- Zusätzlich besteht eine regelmässige projektbezogene und nicht projektbezogene Zusammenarbeit mit dem Kanton Bern; insbesondere mit dem Amt für Grundstücke und Gebäude im Zusammenhang mit der Unterbringungsplanung der öffentlichen Arbeitsplätze und dem Amt für Gemeinden und Raumplanung für die Koordination von strategischen Entwicklungsprojekten.
- Weitere projektbezogene Kontakte bestehen beispielsweise auch mit dem Kanton St. Gallen im Zusammenhang mit dem Neubau des Bundesverwaltungsgerichts, dem Kanton Tessin im Rahmen des Neubaus des Bundesstrafgerichtes sowie mit den Kantonen Freiburg und Waadt im Zusammenhang mit der Agroscope.
- Die armasuisse Immobilien mietet aktuell von 10 Kantonen ganze Waffenplätze. Diese Kantone stellen auch den Unterhalt und den Betrieb sicher. Zudem arbeitet armasuisse Immobilien für die Nachnutzung der militärisch nicht mehr benötigten Objekte eng mit den Kantonen zusammen.
- Die Institutionen des ETH-Bereichs sind aufgrund des gegenseitigen Interesses in besonderer Weise mit den jeweiligen Standortkantonen verbunden. Hier bestehen in immobilienbezogenen Themen auch gegenseitige Abhängigkeiten, wie etwa in Fragen der Raumplanung/-entwicklung, der Unterbringung von Studierenden und Mitarbeitenden sowie der Ver- und Entsorgung insbesondere mit Energie. Die Kooperation verstärkt sich zusehends insbesondere im Bereich des Wissens- und Technologietransfers, da hier die Kantone von Innovationen und Knowhow profitieren.

*Ergänzung / Fazit: Es findet im Bereich Portfoliomanagement und in den relevanten Fachthemen bereits eine umfassende Zusammenarbeit zwischen den BLO sowie zwischen den BLO und den Kantonen statt.*

### **5.3 Verantwortlichkeiten im Immobilienmanagement des ETH-Bereichs**

Der Bundesrat und die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) stellten fest, dass die Regelung in der VILB bezüglich der bisherigen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Immobilienmanagement des ETH-Bereichs nicht eindeutig geregelt war. Es betrafen dies vor allem Themen aus den Bereichen finanzielle Führung, Internes Kontrollsystem und Investorenmodelle, wie z.B. Public-private-Partnership (PPP). Der Bundesrat präziserte diese in der VILB per 1.1.2015.

Für die Immobilien, die zum ETH-Immobilienportfolio gehören, ist der ETH-Rat als Bau- und Liegenschaftsorgan (BLO) zuständig und verantwortlich. Der ETH-Rat sorgt im Rahmen seiner Verantwortlichkeit für das Immobilienmanagement der zum ETH-Immobilienportfolio gehörenden Liegenschaften. Er sorgt auch für die Einhaltung der Vorgaben und ist diesbezüglich der alleinige Ansprechpartner gegenüber den Behörden des Bundes.

Im Rahmen der Aufgaben Wertführung, Finanzbuchhaltung und Berichterstattung stellt der ETH-Rat die dazu notwendigen Kontrollen und das interne Kontrollsystem IKS sicher. Das BBL hat die Aufsicht über diese Aufgaben und prüft deren korrekte Anwendung mittels Stichprobenkontrollen.

Mit dem Inkrafttreten der teilrevidierten VILB per 1.1.2015 hat der Bundesrat den ETH-Rat und die betroffenen Bundesstellen beauftragt, die entsprechenden Vorkehrungen zur Umsetzung zu treffen. Diese beinhalten insbesondere die Anpassungen der bestehenden, die VILB flankierenden, Regelwerke. Ziel dieser Massnahmen ist es, den ETH-Rat als alleinige verantwortliche Stelle gegenüber der Verwaltung des Bundes zu positionieren. Die entsprechenden Massnahmen sind derzeit in Arbeit und werden im Verlauf 2016 abgeschlossen.

In den kommenden 2 bis 3 Jahren soll im Rahmen einer Revision des ETH-Gesetzes die Wirksamkeit der Massnahmen überprüft und beurteilt werden, um allenfalls eine entsprechende Anpassung des Gesetzes zu beantragen.

### **5.4 Gesonderte Betrachtung Immobilien des ASTRA**

Das ASTRA hat die Eigentümerrolle für die Nationalstrassen und damit fast ausschliesslich für Tiefbauten inne. Einzig die Werkhofinfrastrukturen zählen ebenfalls zu den Hochbauten des Bundes. Allerdings gelten auch sie sowohl rechtlich wie funktional als Anlageteile der Nationalstrasseninfrastrukturen.

Aus Sicht des Bundesrates ist eine tieferegehende Analyse des ASTRA und seines Portfolios nicht massgeblich für die Beantwortung des Postulats. Auf eine umfassende vergleichende Darstellung des ASTRA wird deshalb verzichtet.

Die aufgeführten Formen der Zusammenarbeit und die Überlegungen in den folgenden Kapiteln sind zu grossen Teilen auch für das ASTRA gültig.

## **6 Ziele öffentliches Immobilienmanagement (PREM)**

### **6.1 Ziele professionelles PREM**

Als allgemeingültige Ziele des Public Real Estate Management (PREM) können genannt werden (wichtigste Ziele, Liste nicht abschliessend):

- Optimale Bereitstellung der für das Kerngeschäft erforderlichen Infrastrukturen (optimal hinsichtlich Termine, Qualität, Kosten)
- Sicherstellung der zur Unterstützung des Kerngeschäfts optimalen Gebäudebewirtschaftung (optimal hinsichtlich Termine, Qualität, Kosten)

Als Unterziele, respektive als wichtigste Faktoren zur Erreichung der übergeordneten Ziele, können genannt werden (wichtigste Unterziele, Liste nicht abschliessend):

- Möglichst hohe Flexibilität bei der Bereitstellung und der Bewirtschaftung resp. Anpassbarkeit auf Nutzerbedürfnisse
- Erkennung und Ausreizung von Kostensenkungspotentialen bei Investitionen und Bewirtschaftung zur langfristigen Senkung von Immobilienkosten
- Vermeiden von ungenutzten, überflüssigen oder ineffizient genutzten Immobilien bzw. Verbesserung der Ausnutzung und Effizienz u.a. durch Zwischennutzung etc. im Einzelfall

### **6.2 Delta im Vergleich zur Situation 1997 (NOVE)**

Die Ziele der RVR haben immer noch Gültigkeit. Aus heutiger Sicht sind jedoch zusätzliche Ziele zu nennen (wichtigste Themen, Liste nicht abschliessend):

- Optimaler IT-Einsatz: Der Einsatz von IT-Mitteln hat in den vergangenen Jahren weiter an Bedeutung zugenommen. Noch stärker kann er zu Prozessqualität und –effizienz beitragen.
- Nachhaltige Entwicklung, insbesondere Energieziele: Die Nachhaltigkeitsstrategie des Bundesrats hat nicht zuletzt auch Auswirkungen auf strategische Ziele und konkrete Anforderungen an Gebäude und Gebäudebetrieb.
- Nutzung neuer Technologien und/oder Flächenkonzepte: Technologien im Gebäudemanagement (z. B. Gebäudeinformationssysteme oder neue Technologien zur Wärme- und Stromgewinnung) entwickeln sich laufend weiter.
- Raumplanung: Nicht erst seit dem neuen Raumplanungsgesetz sind die Ziele und Anforderungen der Raumplanung als weitere Ziele des PREM mit einzubeziehen.
- Transparenz: Der Stellenwert von Kosten-, Leistungs- und Prozesstransparenz ist gestiegen.

## 7 Beurteilung IST-Situation und Variante Postulat

Anhand einer konsolidierten Liste von Beurteilungskriterien wird die „Variante IST“ mit der „Variante Postulat“ verglichen. Die Beurteilungskriterien fassen die Ziele der RVR (vgl. Kapitel 3.1), die allgemeingültigen Ziele im PREM (vgl. Kapitel 6.1) sowie weitere Ziele (vgl. Kapitel 6.2) zusammen. Die nachstehende Tabelle zeigt die Beurteilungsergebnisse.

Kriterien:	Beurteilung:						Begründung
	Variante IST			Variante Postulat			
	starker Vorteil	leichter Vorteil	neutral	leichter Vorteil	starker Vorteil		
<b>Empfängerorientierung</b> und Flexibilität hinsichtlich Nutzerbedürfnissen	x						Die Empfängerorientierung, respektive die explizite Gestaltung des Immobilienmanagements als Supportprozess für das Kerngeschäft, war einer der Hauptgründe für die Wahl der Spartenlösung im Rahmen der RVR. Die Stärke der heutigen Lösung hinsichtlich dieses Kriteriums hat sich bei den BLO mehrfach bestätigt. Um die Nutzerbedürfnisse mit der geforderten Flexibilität erfüllen zu können, ist die organisatorische Nähe und das fachliche Verständnis des jeweiligen Kerngeschäfts unabdingbar.
<b>Steuerbarkeit</b> durch Parlament			x				Hinsichtlich der Steuerbarkeit durch das Parlament hätte die Variante Postulat zwar aus technisch-/prozessualer Sicht den Vorteil, dass alle Immobilienthemen gesamthaft betrachtet werden könnten. Die Komplexität und der Umfang der Entscheidungsgrundlagen würden dadurch hingegen nicht reduziert. Sämtliche Immobilieninvestitionen wie auch laufende Immobilienaufwände müssen für ein qualifiziertes Urteil stets im Kontext der jeweiligen Sparte betrachtet werden.
<b>Prozesseffizienz</b> (Maximaler Leistungsausput bei minimalem Kostenaufwand)		x					Die Variante IST weist leichte Vorteile gegenüber der Variante Postulat auf. Die Spartenlösung erlaubt eine bessere Anpassung der Prozesse an das jeweilige Umfeld. Wo fachliche Parallelen bestehen (z. B. in den weitgehend portfolio- und kundenunabhängigen Prozessen in den Bereichen der Rechnungsführung und Beschaffung, aber auch in übergeordneten Themen wie nachhaltiges Bauen) findet bereits heute ein Austausch statt, um Synergiepotenziale zu nutzen.
<b>Portfolioeffizienz</b> (keine ungenutzten, oder ineffizient genutzten Immobilien)		x					Auch im Bereich der Portfolioeffizienz sind mit der Variante Postulat Nachteile zu erwarten. Die Möglichkeiten zur Nutzung von Portfoliosynergien sind gem. Art. 13 der VILB geregelt und werden bereits genutzt.
<b>Führbarkeit</b> (Organisation und Portfolio)	x						Hinsichtlich der Führbarkeit verlangen die Steuerungseinheiten der drei BLO dem übergreifenden Management aufgrund ihrer Grösse bereits heute viel ab. Alleine das Portfolio der Objekte im Zuständigkeitsbereich der armasuisse Immobilien beläuft sich auf rund 13'500 Bauten und Anlagen – eine Anzahl, die in der Schweiz ihresgleichen sucht. Darauf müsste auch in der Variante Postulat Rücksicht genommen werden. Dies würde bedeuten, dass auf strategischer und steuernder Ebene nicht einfach eine Zusammenlegung von Aufgaben stattfinden könnte (Konsolidierung der drei

**Beurteilung:**

Kriterien:	Variante <u>IST</u>			Variante <u>Postulat</u>			Begründung
	starker Vorteil	leichter Vorteil	neutral	leichter Vorteil	starker Vorteil		
							Portfolios), sondern vielmehr eine zusätzliche, konsolidierende organisatorische Ebene hinzugefügt werden müsste. Die zentrale Bewältigung der Bandbreite der Themen, Organisationseinheiten und Teilportfolios bliebe dabei zwangsläufig entweder oberflächlich oder aufgrund von Doppelspurigkeiten ineffizient.
<b>Knowhow-Bündelung</b> (Konzentration und Verknüpfung von Fachwissen und Erfahrung)			x				Die Knowhow-Bündelungen wird im Portfoliomanagement sowie in weiteren Fachthemen durch die Zusammenarbeit der BLO sichergestellt (vgl. Kapitel 5.2). Es können keine Bereiche ausgemacht werden, in welchen die Knowhow-Bündelung in der Variante Postulat (unter Beibehaltung des hohen Grades an Kerngeschäfts-Nähe und –verständnis) noch mehr verstärkt werden könnte, als dies in der Variante IST der Fall ist.
<b>Kostentransparenz</b>			x				Auch hinsichtlich der Kostentransparenz fällt die vergleichende Beurteilung neutral aus. Zwar würde die Variante Postulat auf den ersten Blick den Vorteil mit sich bringen, dass sämtliche Kosten zentral geführt würden. Bei näherer Betrachtung wird jedoch augenscheinlich, dass ein einziges Buchhaltungssystem für sämtliche Immobilien des Bundes schon alleine aufgrund der zwangsläufig separat zu führenden Einsatzinfrastruktur nicht umsetzbar wäre.
<b>Prozess- und Leistungstransparenz</b>			x				Die Prozesse und Leistungen der drei BLO sind auf das jeweilige Umfeld massgeschneidert. Zwecks optimalen Leistungsoutputs müsste dieser Anspruch auch in der Variante Postulat erhalten bleiben. Es besteht somit kein Potenzial zur Steigerung der Prozess- und Leistungstransparenz mittels Vereinfachung (Angleichung) von Prozessen oder Leistungen. Die Dokumentation / das Reporting über die Prozesse und Leistungen wiederum ist unabhängig von der gewählten Variante.

## 8 Stellungnahme auf Elemente des Postulats

### 8.1 Übergeordnete Elemente aus dem eingereichten Text

Auf den eingereichten Text wird folgendermassen Stellung genommen:

- a. *Der Bundesrat wird beauftragt zu prüfen, ob es sinnvoll ist, alle Immobilien des Bundes in einer einzigen "Dienststelle Immobilien" zusammenzuführen.*

Eine solche Zusammenführung wäre aus Gründen der Empfängerorientierung und Führbarkeit, aber auch aus Gründen der Prozess- und Portfolioeffizienz nicht sinnvoll:

- Die bedienten Kerngeschäfte, die Herausforderungen und Strategien sowie die Portfolios und Teilportfolios der drei BLO unterscheiden sich stark voneinander. Um die Nutzerbedürfnisse mit der geforderten Flexibilität befriedigen zu können, ist die organisatorische Nähe und das fachliche Verständnis des jeweiligen Kerngeschäfts unabdingbar.
- Die Organisation der drei BLO und die Anforderungen an ihre Portfolios sind derart unterschiedlich, dass ihre Führbarkeit durch eine Zusammenlegung leiden würde.
- Wo Synergiepotenziale bestehen, werden diese in der jetzigen Konstellation genutzt. Eine Zusammenlegung der BLO brächte eine eingeschränkte Anpassungsfähigkeit ans Umfeld und damit eine verminderte Prozess- und Portfolioeffizienz.

- b. *Es ist zu prüfen, ob diese neue Dienststelle dem EFD unterstellt würde.*

Mit der Stellungnahme auf das Element „a“ ist eine solche Prüfung hinfällig.

### 8.2 Teilelemente aus der Postulatsbegründung

- c. *Die heutige Bewirtschaftung der zivilen Bauten im Bundesamt für Bauten und Logistik (EFD) und der militärischen Bauten in armasuisse Immobilien (VBS) ist intransparent.*

Die BLO wenden das 2007 eingeführte neue Rechnungsmodell des Bundes NRM an und liefern sämtliche geforderten Informationen zu Investitionen, Aufwänden und Erträgen. Zudem berichten sie regelmässig über weitere Themen ihrer Geschäfte. Es werden alle bestehenden Anforderungen an die Transparenz erfüllt.

- d. *Es ist für das Parlament nicht möglich zu beurteilen, ob die Immobilien effizient bewirtschaftet werden.*

Die Regelung des Immobilienmanagements des Bundes mit den drei BLO erfüllt die Voraussetzungen für eine effiziente Bewirtschaftung. Dies ging bereits aus der Beurteilung im Rahmen der RVR hervor. Auch der vorliegende Bericht belegt die Notwendigkeit, die Organisationen und Prozesse dem Umfeld entsprechend zu gestalten und zeigt die bestehende Zusammenarbeit und Nutzung von Synergiepotentialen.

- e. *Eine einzige Dienststelle hat einen besseren Überblick über die gesamten Immobilien, [...]*

Eine einzige Dienststelle hätte auf sehr hoher Flughöhe einen besseren Überblick über die gesamten Immobilien. Eine solche Flughöhe führt aber zu keiner weiteren Verbesserung von Qualität, Effizienz oder Transparenz im Immobilienmanagement, da das notwendige Verständnis des jeweiligen Kontextes auf dieser Aggregationsebene nicht mehr ausreichend abbildbar wäre. Der Überblick über alle Immobilien auf hoher Flugebene wird zudem bei entsprechender Definition von Informationsbedürfnissen auch heute gewährleistet.

- f. [...] und Synergien könnten genutzt werden. Wir sind überzeugt, dass dies beispielsweise auch die Suche nach Unterkünften für Asylsuchende erleichtern würde.

Auch diese Annahme kann nicht bestätigt werden. Wie im vorliegenden Bericht dargestellt, findet bereits heute eine enge Zusammenarbeit statt, speziell auch bei der Suche nach Asylunterkünften. Diese Zusammenarbeit umfasst die Nutzung von Portfoliosynergien gemäss Art. 13 VILB, die allgemeine Koordination im Rahmen der KBOB und den Austausch bezüglich spezifischer Fachthemen wie der Beschaffung oder der Rechnungslegung.

- g. Aus Gründen der Kostentransparenz erscheint uns eine einheitliche Bewirtschaftung aller bundeseigenen Immobilien nötig.

Für die Erreichung der Kostentransparenz ist die einheitliche Bewirtschaftung weder erstrebenswert noch notwendig. Eine einheitliche Bewirtschaftung hätte zwangsläufig den Verlust der Empfängerorientierung zur Folge, und Kostentransparenz kann bei definierten Transparenzanforderungen auch in der heutigen Organisation gewährleistet werden. Wo Kosten zwischen den BLO heute nicht direkt miteinander verglichen werden können, weil Nutzergruppen, Portfolio / Objekttypen, Organisation, Prozesse / Dienstleistungen und Outsourcinggrad dies nicht zulassen, werden diese Vergleiche auch bei der Variante Postulat nicht möglich sein.

- h. Es ist uns bewusst, dass diese Dienststelle sehr gross würde, doch könnten die Effizienz und Koordination unter einer einheitlichen Führung gesteigert werden.

Auf die Effizienz hätte die Zusammenlegung negative Auswirkung, da die effiziente Erfüllung von Kundenbedürfnissen mindestens den heutigen Grad an Kundennähe voraussetzt. Hinsichtlich der Koordination wären keine Verbesserungen zu erwarten, da bereits eine enge Zusammenarbeit stattfindet.

## 9 Schlussfolgerung

Der Bundesrat kommt zum Schluss, dass eine Zusammenführung aller Immobilien des Bundes in einer einzigen "Dienststelle Immobilien" nicht sinnvoll ist. Die heutige Spartenlösung unterstützt das Immobilienmanagement des Bundes optimal.

## Anhang 1: Organigramme BLO

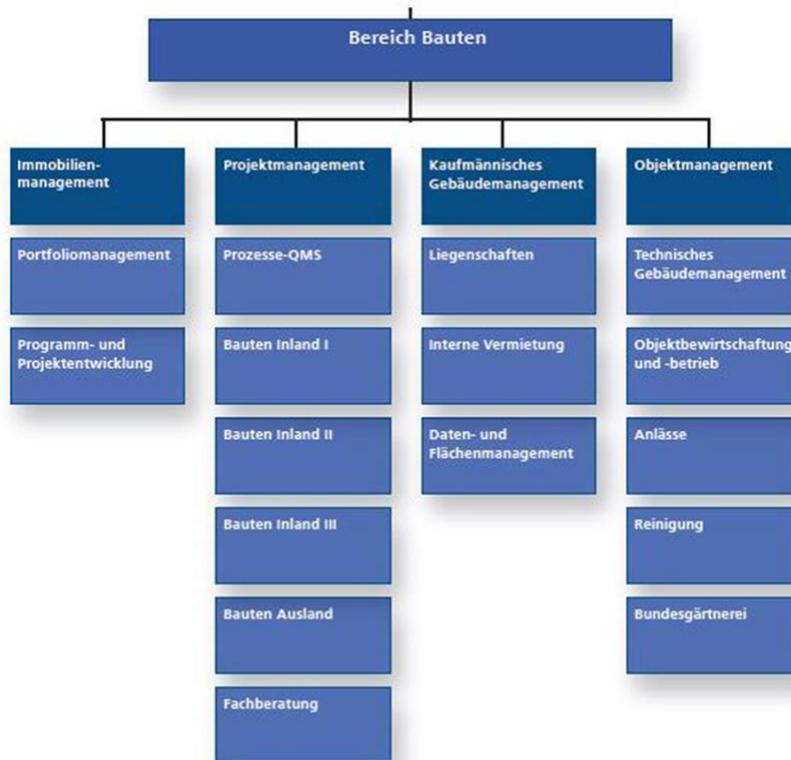


Abbildung 1: Organigramm BBL, Bereich Bauten

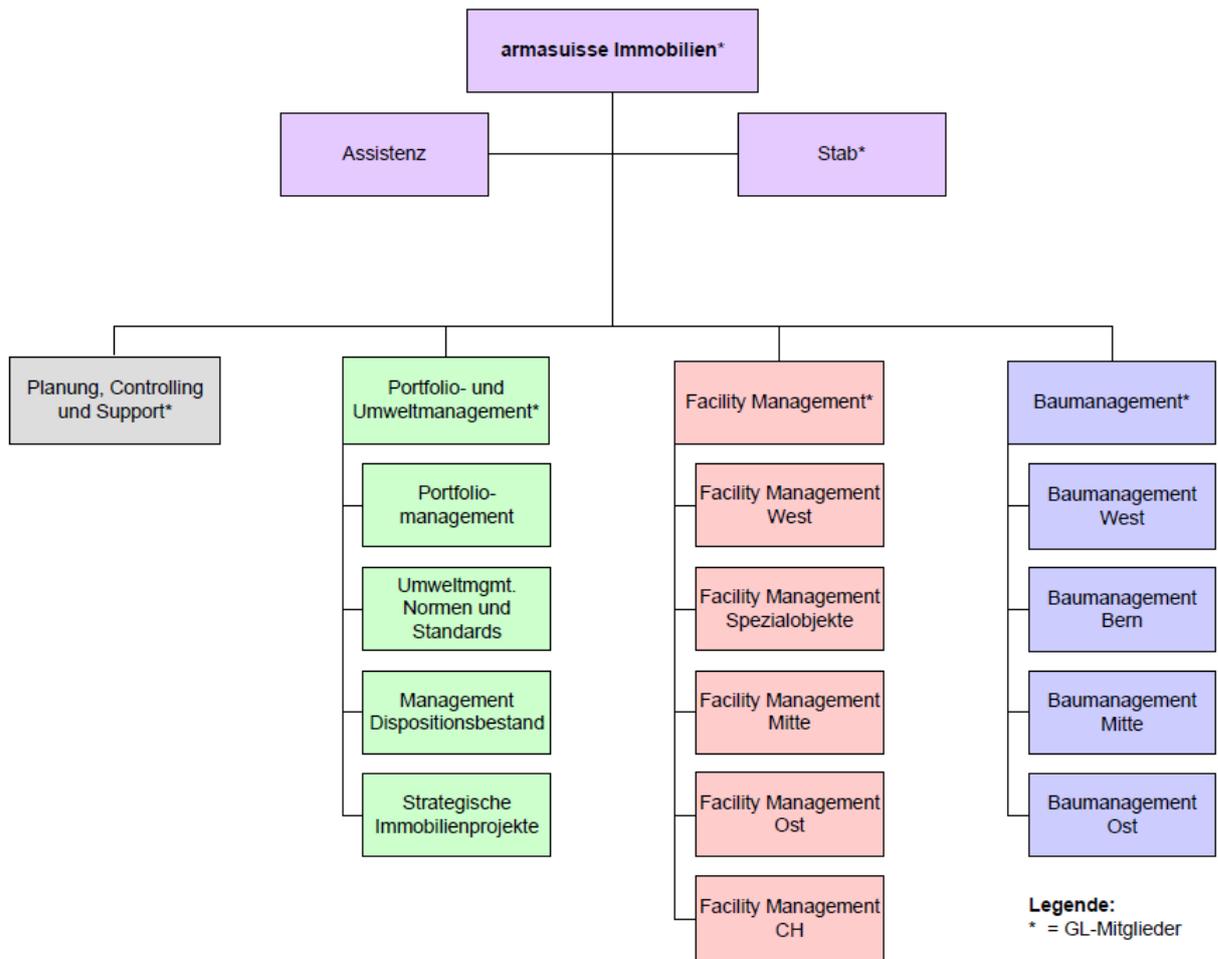


Abbildung 2: Organigramm armasuisse Immobilien

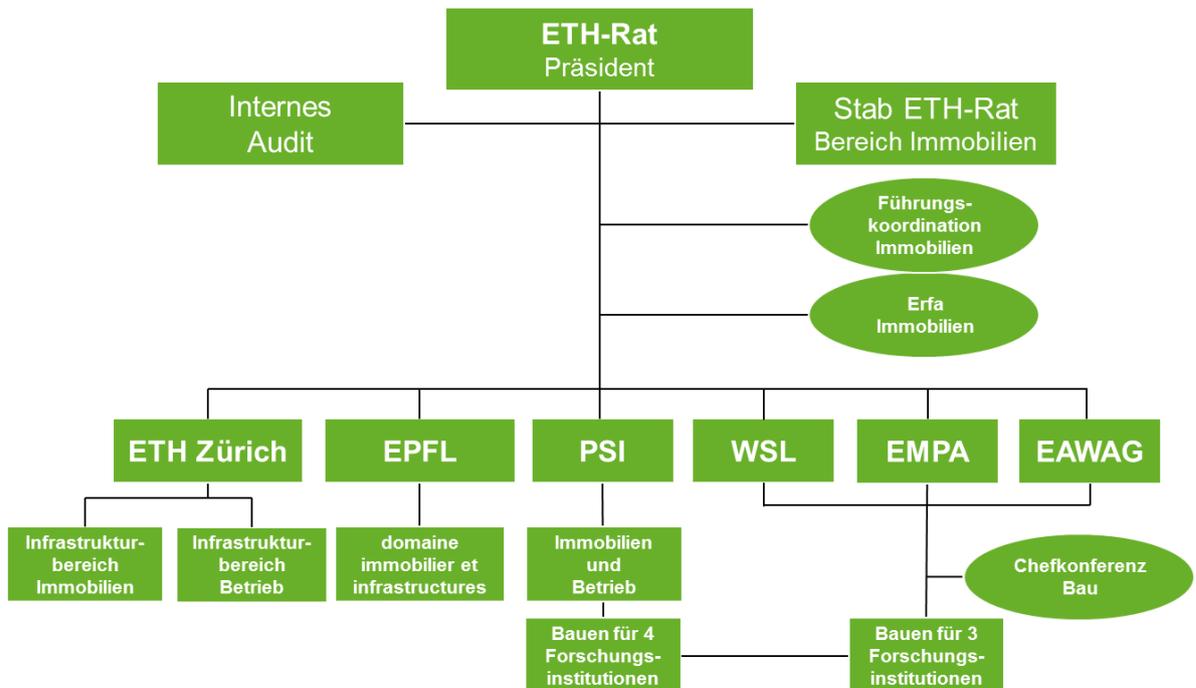


Abbildung 3: Immobilienorganisation ETH-Bereich

## Anhang 2: Vergleich der drei BLO

### Entwicklung der Organisationen seit Einführung der Spartenlösung

BBL	armasuisse	ETH-Rat
<p>Kleinere organisatorische Veränderungen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– 2001: Aufbau des Kompetenzzentrums Beschaffungswesen</li><li>– 2002: Start strategisches Projekt ProReMo (Prozesse Bau und neues Rechnungsmodell Bund) für die prozessorientierte Geschäftsabwicklung</li><li>– Kleinere aufbauorganisatorische Umstrukturierungen innerhalb des Bereichs Bauten</li><li>– 2007: Einführung neues Rechnungsmodell Bund (NRM) und Beginn der Einführung des Mietermodells</li><li>– 2008: Einführung EFQM-Modell als Leitfaden für jährliche Selbstbewertung und gezielte Umsetzung von Verbesserungspotenzialen</li><li>– 2015: Auszeichnung als Finalist beim „ESP-RIX Swiss Award for Excellence 2015“</li></ul>	<p>Grössere organisatorische Veränderungen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Allgemeine Entwicklung von einem Baufachorgan zu einem Spezialisten für die Gebäudebewirtschaftung aufgrund der Reduktion des Armeebestands</li><li>– 2003: Umbenennung des Bundesamts für Armeematerial und Bauten (BAB) in armasuisse Bauten</li><li>– 2003 / 2004: Übernahme der Rolle des Eigentümergebietes und damit Übertragung des strategischen Immobilienmanagements (inkl. Portfoliomanagement und strategische Investitionsplanung) vom Generalstab und von den Mieterorganisationen an die armasuisse Bauten</li><li>– 2004: Einführung Mietermodell und Entscheid, den FLAG-Status anzustreben</li><li>– 2005: Zusammenfassung der unterschiedlichen Betreiberorganisationen in der Logistikbasis der Armee (LBA) und Umbenennung in armasuisse Immobilien</li><li>– 2007: Einführung neues Rechnungsmodell Bund (NRM) und Einführung FLAG-Status</li><li>– Seither: Entwicklung Eigentümerstrategie, Führungsgrundsätze, Prozessarchitektur und Prozesse, Make or Buy Strategie, Optimierungen IT und Daten</li></ul>	<p>Kleinere organisatorische Veränderungen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– QS-Zertifizierung Bauprozesse bei allen 6 Institutionen des ETH-Bereichs per Ende 2000</li><li>– Einführung von Querschnittsleistungen im Bereich Bauen und Portfoliomanagement bei den Forschungsanstalten um Knowhow zu bündeln</li><li>– 2004: Führung mittels Leistungsauftrag und 4-jährigen Zahlungsrahmen</li><li>– 2007: Einführung neues Rechnungsmodell Bund (NRM)</li><li>– Seit 01.01.2015: Anpassung der Governance im Immobilienmanagement für die systematische Umsetzung der Anforderung der VILB (inkl. Erneuerungen der revidierten Fassung vom 01.01.2015)</li></ul>

**Ergänzung / Fazit: Die BLO haben seit der RVR unterschiedliche Entwicklungen und Veränderungen erlebt. Diese leiten sich von den sehr unterschiedlichen Umfeldern ab.**

## Parlamentarische Steuerung

### i. Gesetze und Verordnungen

Das zentrale Instrument zur Steuerung der BLO durch das Parlament ist die VILB<sup>9</sup>, welche sich auf die Artikel 43 Absätze 2 und 3 sowie 47 Absatz 2 des RVOG<sup>10</sup> und auf Artikel 35b des ETH-Gesetzes<sup>11</sup> stützt. Unter anderem definiert sie die übergeordneten strategischen Ziele des Bundes als Eigentümer und legt die Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten der BLO im Allgemeinen und bezüglich spezieller Geschäftsfälle oder Differenzen fest.

### j. Botschaften

BBL	armasuisse	ETH-Rat
<ul style="list-style-type: none"><li>– Immobilienbotschaft EFD (Verpflichtungskredite und Rahmenkredite für Immobilieninvestitionen)</li><li>– Botschaft zum Voranschlag (Budget Bewirtschaftung und Zumiete Immobilien)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Immobilienprogramm VBS (Verpflichtungskredite und Rahmenkredite für Immobilieninvestitionen) als Teil der Armeebotschaft</li><li>– Botschaft zum Voranschlag (Budget Bewirtschaftung und Zumiete Immobilien)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– BFI-Botschaft mit Leistungsauftrag und Globalbudget (Zahlungsrahmen) für den ETH-Bereich</li><li>– Bauprogramm ETH-Bereich (Verpflichtungskredite und Rahmenkredite für Immobilieninvestitionen) als Bestandteil der Botschaft zum Voranschlag (Budget Bewirtschaftung und Zumiete Immobilien)</li></ul>

### k. Parlamentarische Kommissionen

Die im Folgenden aufgeführten parlamentarischen Kommissionen sind für die Vorberatung der Immobilienbotschaften zuständig:

BBL	armasuisse	ETH-Rat
<ul style="list-style-type: none"><li>– Finanzkommissionen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Sicherheitspolitische Kommissionen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Kommissionen für Wissenschaft, Bildung und Kultur</li><li>– Finanzkommissionen</li></ul>

**Ergänzung / Fazit:** Für die Steuerung der BLO besteht ein zentrales Instrument, die VILB. Über geplante Investitionen und Aufwände entscheidet das Parlament im Rahmen unterschiedlicher Botschaften. Als vorberatende Kommissionen setzt es unterschiedliche Kommissionen je Sparte ein.

## Kunden und Umfeld

<sup>9</sup> Verordnung über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes (VILB) vom 5. Dezember 2008

<sup>10</sup> Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz vom 21. März 1997

<sup>11</sup> ETH-Gesetz vom 4. Oktober 1991, welches die Zuständigkeit des ETH-Rats für die übergeordnete Koordination im Immobilienmanagement im ETH-Bereich festlegt.

## I. Bedientes Kerngeschäft (Kunden)

(jeweils inklusive der dazugehörigen / untergeordneten Stellen und Ämter)

### BBL

- BK Schweizerische Bundeskanzlei
- EDA Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
- EDI Eidgenössisches Departement des Innern
- EJPD Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement
- VBS Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (nur Verwaltung im Raum Bern sowie Bundesamtes für Sport)
- EFD Eidgenössisches Finanzdepartement
- WBF Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung
- UVEK Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
- Bundesversammlung sowie Parlamentsdienste
- Eidgenössische Gerichte und Bundesanwaltschaft
- Bundesgerichte
- Andere Institutionen gemäss Art. 4 und 5 VILB

### armasuisse

- VBS Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (ausser Verwaltung im Raum Bern sowie Bundesamt für Sport)

### ETH-Rat

- Institutionen des ETH-Bereichs:
  - ETHZ Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
  - EPFL École polytechnique fédérale de Lausanne
  - Empa Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt
  - Eawag Eidgenössische Anstalt für Wasserversorgung, Abwasserreinigung und Gewässerschutz;
  - WSL Eidgenössische Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft
  - PSI Paul Scherrer Institut

## m. Herausforderungen und Strategien

### BBL

#### Herausforderungen:

- Zufriedenstellung der Vielzahl an Interessengruppen und deren teils entgegengesetzten Ansprüche
- Steigende Komplexität der Bauten (Standards und Anforderungen wie nachhaltiges Bauen)

#### Kernthemen Strategie:

- Laufende organisatorische Optimierung
- Konzentration der Arbeitsplätze an definierten Standorten und optimale Bewirtschaftung der Nutzflächen (Unterbringungskonzept)
- Eigentum vor Miete
- Werterhalt vorhandener Bausubstanz
- Standards und nachhaltiges Bauen

### armasuisse

#### Herausforderungen:

- Spannungsfeld zwischen Interessen des strategischen Portfoliomanagements und Nutzerbedürfnissen erschwert die zielgerichtete Entwicklung des Portfolios
- Nicht mehr genutzte Objekte belasten die Rechnung: Frühere Armeeereformen brachten eine drastische Reduktion des Armeebestands mit sich, der Abbau des Portfolios hinkt jedoch hinterher.
- Gewährleistung des Werterhalts des bestehenden Portfolios

#### Kernthemen Strategie:

- Strategien zur Portfolioreduktion
- Werterhalt vorhandener Bausubstanz
- Nachhaltiges Immobilienmanagement

### ETH-Rat

#### Herausforderungen:

- Bewältigung des anhaltenden quantitativen und qualitativen Wachstums (Studierendenzahlen, Hochschulrankings)
- Erfüllung der steigenden Komplexität der Anforderungen (Technisierung der Gebäude, Energieeffizienz etc.)
- Umgang mit geteilter Governance: Die sechs Institutionen sind in Ihrem Kerngeschäft (Lehre, Forschung sowie Wissens- und Technologietransfer) weitestgehend autonom, jedoch nicht in Bezug auf die Immobilien, wo der ETH-Rat als BLO des Bundes die Kontrollfunktion innehat.

#### Kernthemen Strategie:

- Wachstum des Kerngeschäfts mit bedarfsgerechten Infrastrukturen sicherstellen
- Ermöglichung eines flexiblen Immobilienmanagements zur bestmöglichen Unterstützung des Kerngeschäfts
- Auf langfristige bauliche und technische Flexibilität ausgerichtete Bauten
- Aktuell: Anpassung der Governance, um Kontrollfunktion des ETH-Rats zu festigen

**Ergänzung / Fazit: Die drei BLO sind geprägt von je nach BLO sehr stark variierenden Rahmenbedingungen (unterschiedliche Kunden bzw. Kerngeschäfte mit unterschiedlichen Bedürfnissen sowie dementsprechend unterschiedliche Herausforderungen und Strategien).**

## Portfolio / Teilportfolios

### a. Portfolioabgrenzung

#### BBL

Das BBL-Immobilienportfolio umfasst entsprechend der VILB alle Immobilien des Bundes, die weder zum VBS-Immobilienportfolio noch zum ETH-Immobilienportfolio gehören. Zum BBL-Immobilienportfolio gehören auch die Immobilien, welche bestimmt sind für die Aufgabenerfüllung der Bundesversammlung sowie der Parlamentsdienste, der eidgenössischen Gerichte und der Bundesanwaltschaft, des Bundes im Ausland, der ausserparlamentarischen Kommissionen nach Artikel 57 Absatz 2 RVOG sowie weiterer Institutionen aufgrund von Vereinbarungen nach den Artikeln 4 und 5 VILB.

#### armasuisse

Das VBS-Immobilienportfolio umfasst entsprechend der VILB alle durch das VBS im Rahmen von Eigentums- oder Besitzverhältnissen genutzten und bewirtschafteten Immobilien (mit Ausnahme der Immobilien für die Verwaltung des VBS in der Region Bern sowie der Immobilien des Bundesamtes für Sport).

#### ETH-Rat

Das ETH-Immobilienportfolio umfasst entsprechend der VILB alle Immobilien, die für die Aufgabenerfüllung des ETH-Bereichs bestimmt sind.

Neben den Immobilien im Eigentum des Bundes beinhaltet es auch alle Objekte und Flächen, welche sich im Eigentum der Institutionen befinden, von Dritten angemietet, von Kantonen zur Nutzung zur Verfügung gestellt oder von Investoren für sogenannte Mantelnutzungen wie z.B. studentisches Wohnen finanziert, erstellt und betrieben werden.

### b. Portfoliocharakter / Objekttypen

#### BBL

Neben dem umfangreichen Teilportfolio der **Bürobauten** und der repräsentativen Bauten, wie beispielsweise das Parlamentsgebäude, gehören unter anderem auch die Botschaftsgebäude und Residenzen im Ausland, die Gebäudeinfrastruktur der Eidgenössischen Zollverwaltung und Sport-, Forschungs- und Kulturbauten zum vielfältigen Verantwortungsbereich.

#### armasuisse

Das Immobilienportfolio des VBS ist einer der **umfangreichsten** Immobilienbestände der Schweiz und dabei äusserst **vielfältig**. Es umfasst Infrastrukturen für Ausbildung, Einsatz, Logistik und Führungsunterstützung. Objekte wie Waffen- und Schiessplätze, Kasernen oder militärische Flugplätze gehören ebenso zum Bestand wie Bunker, Zeughäuser, unterirdische Anlagen oder Höhenanlagen sowie komplexe Simulatorengebäude.

Speziell zu erwähnen ist die **Einsatzinfrastruktur**, die oft Objekte enthält, welche einen speziellen Umgang mit klassifizierten Daten und Dokumenten erfordern (Geheimhaltung).

#### ETH-Rat

Das Immobilienportfolio des ETH-Bereichs umfasst die **Hochschulgebäude** und **Forschungsanlagen** der sechs Institutionen des ETH-Bereichs, inklusive den dazugehörigen Infrastrukturen, wie die Anlagen des Hochschulsports oder Mensen.

Besondere Bedeutung haben die hochkomplexen Forschungsbauten bis hin zu kritischen Infrastrukturen, wie Kernanlagen, Fusionsreaktoren, Teilchenbeschleunigern, sowie Sicherheitslabors und Versuchstieranlagen. Ebenso betreibt der ETH-Bereich das Bundeszwischenlager für radioaktive Abfälle (BZL) und das Nationale Zentrum für Hochleistungsrechnen (CSCS). Daneben gehören aber auch Objekte wie Wälder oder ganze Alpbetriebe zum Portfolio des ETH-Bereichs.

### c. Portfoliosegmentierung (Teilportfolios)

#### BBL

Segmentierung hauptsächlich nach Kundensegmenten:

- Allgemeine Bundesverwaltung
- Ausland (Residenzen, Kanzleien, Dienstwohnungen etc.)
- Zoll
- Gerichte
- Forschung
- Kunst und Kultur
- Sport
- Repräsentation CH (Objekte mit repräsentativer Funktion, z. B. Landgut Lohn und Beatrice von Wattenwyl-Haus)
- Infrastruktur (diverse technische Anlagen wie Antennen, Messstationen etc.)

#### armasuisse

Segmentierung nach benötigten / nicht mehr benötigten Liegenschaften:

- Kernbestand (Liegenschaften, für welche Nutzer und Mieter seitens VBS heute oder in Zukunft Bedarf haben)
- Dispobestand (Liegenschaften, welche für die Ausübung der Kerntätigkeit VBS nicht mehr benötigt werden)

Darunterliegend findet eine mehrstufige Feinsegmentierung nach strategischen Aspekten statt.

#### ETH-Rat

Segmentierung nach Organisation (Institutionen):

- ETH-Rat
- ETH Zürich
- EPF Lausanne
- EAWAG
- Empa
- WSL
- PSI

Darunterliegend (innerhalb der Institutionen) werden verschiedene Cluster (Standorte) unterschieden.

#### d. Standorte / Verteilung CH

##### BBL

- Schwergewicht Bern (Parlamentsperimeter)
- Weitere Städte mit Vertretungen des Bundes
- Teilweise auch Liegenschaften ausserhalb der städtischen Gebiete (v. a. Zollhäuser, aber auch z. B. Forschungsanstalt Agroscope)
- Weltweite Vertretungen des Bundes

##### armasuisse

- Gesamte Schweiz (auch unwegsames Gelände)

##### ETH-Rat

Stark auf Grossareale (Campus) konzentrierte Standorte der beiden grossen Hochschulen vor allem in:

- ETH Zürich: Stadt Zürich (Zentrum und Hönggerberg), Basel und Lugano (CSCS)
- EPFL: Ecublens sowie Antennenstandorte als Bestandteil des aufzubauenden Innovationspark Schweiz (Neuenburg, Genf, Sion etc.)

Ebenfalls konzentrierte Grossareale (Standortcluster) der Forschungsanstalten

- Empa Dübendorf, St. Gallen und Thun:
- Eawag: Dübendorf, Kastanienbaum (LU),
- PSI: Villigen/Würenlingen (PSI)
- WSL: Birmensdorf (ZH), Bellinzona, Davos, Lausanne
- Der ETH-Rat verfügt als Aufsichts- und Kontrollorgan lediglich über Büroräumlichkeiten in Zürich und Bern

**Ergänzung / Fazit: Die Portfolios der drei BLO unterscheiden sich stark hinsichtlich Objekttypen / Nutzungsarten, Nutzergruppen / Kunden, Segmentierungsansatz und geografischem Verteilungsmuster.**

## Kennwerte

	BBL	armasuisse	ETH-Rat
<b>a. Anzahl Objekte<sup>12</sup> im Eigentum des Bundes</b> (Stand: 31.12.2015)	1'956	9'639 <sup>13</sup>	460
<b>b. Anzahl Grundstücke<sup>14</sup> im Eigentum des Bundes</b> (Stand: 31.12.2015)	1'409	5'395	148
<b>c. Anschaffungswerte</b> (Gebäude und Anlagen im Eigentum des Bundes, Stand: 31.12.2015)	CHF 6'463 Mio.	CHF 15'423 Mio.	CHF 7'503 Mio.
<b>d. Investitionen 2015</b> (finanzierungswirksam, exkl. allfällige Drittmittel, exkl. Investitionen in Mieterausbau) Die gesamten Investitionen bestehen aus Bauausgaben und ggf. Grundstücksausgaben (Positionen des Baukostenplans des CRB) (gem. SIA D0165 Ziff. 3.2.1). Sie umfassen die Ausgaben für bauliche Massnahmen für Neubau und Ersatz sowie – In den Begriffen der SIA 469: Aufwände für bauliche Massnahmen für Instandsetzung, Erneuerung, Veränderung – In den Begriffen der DIN 31051: Aufwände für bauliche Massnahmen für Instandsetzung, Verbesserung, Änderung/Modifikation	CHF 270 Mio.	CHF 313 Mio.	CHF 184 Mio.
<b>e. Bewirtschaftungsaufwand 2015</b> (finanzierungswirksam und Leistungsverrechnung) Laufende Ausgaben während der Nutzung einer Immobilie. Entspricht den folgenden Positionen der Nutzungskosten im Hochbau gem. DIN 18960: 100 Kapitalkosten (sofern vorhanden), 200 Objektmanagementkosten (auch Verwaltungskosten genannt), 300 Betriebskosten (Versorgung, Entsorgung, Reinigung und Pflege von Gebäuden und Aussenanlagen, Bedienung, Inspektion und Wartung technische Anlagen und Baukonstruktionen, Sicherheits- und Überwachungsdienste, Abgaben und Beiträge, Sonstige Betriebskosten)	CHF 176.3 Mio.*	CHF 418.8 Mio.	k.A. **
davon Sachaufwand	CHF 94.9 Mio.	CHF 388 Mio. <sup>15</sup>	k.A. **
davon Personalaufwand	CHF 81.4 Mio.*	CHF: 30.8 Mio.	k.A. **
<b>f. Anmietaufwand 2015</b> („Zumietaufwand“) Entspricht Bruttomietkosten (gem. schweizerischem Obligationenrecht, Art. 253 ff.): Die Bruttomietkosten sind das gesamte Entgelt, das der Mieter dem Vermieter für die Überlassung des Mietobjekts schuldet. Leasing-Kosten werden ebenfalls in dieser Kennzahl mit eingerechnet.)	CHF 99.5 Mio.	CHF 50,1 Mio.	CHF 26 Mio.

<sup>12</sup> Ein Objekt ist ein einzelnes Bauwerk oder eine klar begrenzte Fläche mit einer bestimmten Nutzung.

<sup>13</sup> Entspricht der Anzahl Gebäude und Anlagen (Volumenobjekte). Nicht enthalten sind z.B. Infrastrukturanlagen (Strassen, Leitungen, ...), Übungsanlagen (Zieldarstellungen, ...) oder Geländebefestigungen; stillgelegte Bauten und Anlagen sind nicht mitgerechnet.

<sup>14</sup> Fest begrenzter Teil der Landfläche, mit oder ohne Bauten. (ohne Miteigentum und Baurechte).

<sup>15</sup> Inkl. Leistungsverrechnung der Betreiber (z.B. Logistikkbasis der Armee) an armasuisse Immobilien für die Betreiberleistungen.

\* Angabe nicht aussagekräftig. Der Personalaufwand in der Staatsrechnung beinhaltet das gesamte BBL Personal. Inkl. Logistik, Management Service und Direktion inkl. Geschäftsstellen KBOB etc.

\*\* Im Falle des ETH-Bereichs umfassen die in der Staatsrechnung geführten Infrastruktur-, Verwaltungs- und Personalkosten jeweils den gesamten Aufwand der Institutionen zur Erfüllung ihres Kerngeschäfts Lehre, Forschung und WTT (Werte sind inkl. Löhne Professoren, inkl. Verwaltungsaufwand Akademie etc.). Anders als bei BBL und armasuisse Immobilien – deren eigentliches Kerngeschäft das Immobilienmanagement ist - eignen sich diese Zahlen nicht, um den immobilienbezogenen Aufwand abzubilden. Eine Abgrenzung der Immobilien-Bewirtschaftungskosten ist somit zum heutigen Zeitpunkt noch nicht möglich.

Hierzu wurden vom ETH-Rat zwei Projekte gestartet:

- Langfristiger Finanzbedarf Immobilien ETH-Bereich (2011): Untersuchung und Szenarien zum langfristigen Finanzbedarf (Investitionen, Bewirtschaftung und Anmiete). In diesem Rahmen wurden Werte in Zusammenarbeit mit den einzelnen Institutionen erhoben. Status: Abgeschlossen.
- RFGK (2013/2014): Räumliche und Finanzielle Gesamtkonzepte: Entwicklung eines längerfristigen Planungs- und Steuerungsinstruments zur Verbesserung der Koordination zwischen akademischer Planung und Immobilienplanung sowie zur Optimierung und Vereinheitlichung der Prozesse und Hilfsmittel für die Definition des heutigen und des mittel- sowie langfristigen Finanzbedarfs. Status: Konzept erarbeitet. Stufenweiser Aufbau des Kennzahlensystems in den Jahren 2015-2017.

*Ergänzung / Fazit: Die Werte sind unter anderem aufgrund der bereits vorgestellten grossen Unterschiede im Portfolio sowie aufgrund der unterschiedlichen Ausrichtungen und Kunden nicht vergleichbar. Vielmehr sind sie als Manifestation der eben erwähnten Unterschiede zu verstehen.*

## Organisation und Prozesse

### a. Rollen, Prozesse und Allokation

Rolle:	Hauptaufgaben / Prozesse:	BBL	armasuisse	ETH-Rat
<b>Eigentümer</b>	Rechtlicher Besitz	Bund, vertreten durch das BBL	Bund, vertreten durch armasuisse	Bund, vertreten durch ETH-Rat
<b>Portfoliomanagement</b>	Immobilienstrategie; Gesamtsteuerung/-entwicklung des Immobilienportfolios	BBL Bereich Bauten (BBL BB) intern	armasuisse Immobilien (ar Immo) intern	Portfolioübergreifend: ETH-Rat intern Rest: Immobilienorganisationen der Institutionen (Immobilienorganisationen der Institutionen) intern, mit Querschnittsleistungen bei Forschungsanstalten (Kompetenzenbündelung)
<b>Kauf, Verkauf, Zumiete</b>	Kauf und Verkauf von Grundstücken und Gebäuden, Zumiete von Flächen / Räumen	BBL BB intern	ar Immo intern mit teilweise extern beauftragten Dritten	Kauf/Verkauf: ETH-Rat intern Miete: Institutionen intern
<b>Bauprojektmanagement</b>	Neu- und Umbau- und Instandsetzungsprojekte	BBL BB intern mit externer Beauftragung Dritter in operativen Bereichen	ar Immo intern mit externem Ressourcenzukauf (fixe Mandate)	Institutionen intern mit Querschnittsleistungen bei Forschungsanstalten (Kompetenzenbündelung)
<b>Kaufm. Bewirtschaftung</b>	Kaufmännische Belange der Bewirtschaftung der Objekte	BBL BB intern	ar Immo intern mit extern beauftragten Dritten	Institutionen intern
<b>Betrieb und Instandhaltung</b>	Steuerung «Betrieb und Instandhaltung»; Betrieb / Hauswartung, Instandhaltung (Wartung, Reparatur, kleine Baumassnahmen), Reinigung, Umgebungspflege, etc.	Strategisch/Steuernd: BBL BB intern Operativ: BBL BB intern in teilweiser Zusammenarbeit mit Nutzer und externen Dienstleistern	durch LBA (Logistikbasis der Armee) und deren extern beauftragte Dritte, LBA mandatiert durch ar Immo	Institutionen intern, mit Beauftragung externer Dienstleister (hauptsächlich für Reinigung) oder Mischform (variiert nach lokalen Gegebenheiten oder Sicherheitsanforderungen von Institution zu Institution)
<b>Dienste</b>	Steuerung «Dienste», Belegungsplanung, Umzüge, Empfang, Postdienst, etc.	Hauptsächlich Nutzer (mit oder ohne externe Dienstleister); Ausnahmen (Umzüge, Anlässe): BBL BB intern	durch LBA (mandatiert durch ar Immo)	Institutionen intern, mit teilweiser Beauftragung externer Dienstleister wie z.B. Transporte, Catering etc.
<b>Mieter / Nutzer</b>	Flächen- und Leistungsbezug	Departemente und Bundesämter	VBS	Kerngeschäft der Institutionen

**b. Hierarchische Einordnung, Aufbauorganisation und FTEs**

Die Organigramme der drei BLO und der jeweils relevanten Teilorganisationen finden sich im Anhang.

Immobilienportfolio gem. Art. 8 VILB	BBL-Immobilienportfolio	VBS-Immobilienportfolio	ETH-Immobilienportfolio
<b>Hierarchische Einordnung</b>  <b>BLO (Entscheidungsträger):</b> <u>Durchführende Stellen Immobilienmanagement:</u>	Bundesrat ↑ EFD ↑ <b>BBL (Direktor)</b> <u>Bereich Bauten</u>	Bundesrat ↑ VBS ↑ <b>armasuisse (Rüstungschef)</b> <u>armasuisse Immobilien</u>	Bundesrat ↑ WBF / EFD <sup>16</sup> ↑ <b>ETH-RAT (Rat und Präsident)</b> <u>Immobilien Stab ETH-Rat</u> ↑ <u>Institutionen mit eigenen Immobilienorganisationen</u>
<b>FTE Total</b>	rund 400	rund 165	rund 570
<b>Bemerkung</b>	Bereich Bauten, beinhaltet rund 190 FTE Reinigungspersonal	armasuisse Immobilien	ETH-Rat Stab Immobilien + Immobilienorganisationen der Institutionen (inkl. internem Reinigungspersonal)
<b>Tätigkeiten</b>	Strategische, dispositive und operative Leistungserbringung inkl. Gebäudebetrieb und Reinigung	Strategische, dispositive und operative Leistungserbringung exkl. Gebäudebetrieb und Reinigung	Strategische, dispositive und operative Leistungserbringung inkl. Gebäudebetrieb und Reinigung

*Ergänzung / Fazit: Grundsätzlich sind in den BLO bzw. bei deren Nutzern die gleichen Rollen eines professionellen Immobilienmanagements vertreten. Die Benennung der Rollen und die Allokation der Aufgaben in den jeweiligen Organisationen (respektive bei externen Dritten – Outsourcinggrad) gestaltet sich je nach BLO aufgrund der unterschiedlichen Umfelder und der unterschiedlichen Bedürfnisse jedoch sehr unterschiedlich. Speziell zu erwähnen bezüglich der hierarchischen Einordnung der BLO ist, dass sich das Immobilienmanagement des ETH-Bereichs über zwei organisatorische Hierarchiestufen hinweg aufbaut: Den ETH-Rat als übergeordnete, koordinierende, konsolidierende und kontrollierende Stelle und die Immobilienorganisationen der Institutionen, an welche der ETH-Rat die Zuständigkeiten weitestgehend delegiert und welche sich wiederum selbstständig organisieren. Zudem besteht beim ETH-Bereich die Besonderheit, dass kredittechnisch die Aufwände über das WBF (ETH-Bereich), die Investitionen aber über das EFD (BBL) im Budget eingestellt werden. Die Unterschiede im Volumen der FTE spiegeln die Unterschiede im Outsourcinggrad wieder.*

<sup>16</sup> Als Spezialfall ist in der VILB das Verhältnis zwischen dem Stammhaus Bund (vertreten durch BBL) und dem ETH-Bereich (im 3. Kreis der Rechnungsführung) geregelt. So ist das EFD letztendlich Empfänger sämtlicher immobilienbezogener Werte zur Staatsrechnung, welche durch den ETH-Bereich in einer Mandatsbuchhaltung Immobilien geführt werden.

## IT-Systeme

	BBL	armasuisse	ETH-Rat sowie Institutionen des ETH-Bereichs (hier am Beispiel ETH Zürich)
<b>Bereitstellung IT-Infrastruktur (Geräte, Netzwerk, Server, Software, Dienstleistung)</b>	– BIT	– FUB	– In Eigenleistung durch die Institutionen
<b>Finanzbuchhaltung</b>	– SAP FI-CO	– SAP FI-CO	– SAP FI-CO
<b>Anlagenbuchhaltung (Wertinventar)</b>	– SAP FI-AA	– SAP FI-AA	– SAP FI-AA
<b>Objektstammdaten, Mietvertragsmanagement (Sachinventar)</b>	– SAP-RE FX	– SAP-RE FX	– PLANON – ARGUS (derzeit in Ablösung, neu: PROVIS)
<b>Investitionsmanagement</b>	– SAP IM	– SAP IM	– EXCEL
<b>Bauprojektmanagement</b>	– SAP PS	– SAP PS	– ARGUS (derzeit in Ablösung, neu: PROVIS)
<b>Instandhaltungsplanung, Auftragsmanagement</b>	– SAP PM	– SAP PM	– STRATUS (Fachsoftware Instandhaltungs- und Instandsetzungsplanung) – PLANON – ARGUS (in Ablösung)
<b>BW-/BI-Systeme</b>	– SAP BW/BI	– SAP BW/BI	– SAP BW/BI

**Ergänzung / Fazit:** Die grundlegenden ERP- und BI-Systeme sind hinsichtlich der Basis-Software bei allen BLO identisch. Physisch handelt es sich jedoch um unterschiedliche Systeme. Die Institutionen des ETH-Bereichs stellen sämtliche Infrastrukturen selbst bereit und die Einsatzinfrastruktur des armasuisse-Portfolios muss aus sicherheitstechnischen Gründen separat geführt werden (FUB), während die Infrastruktur im Falle des BBL vom BIT gestellt wird. Zudem sind die Systeme in ihrer Ausgestaltung auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der BLO abgestimmt.

## Führungskennzahlen

### BBL

Zentrale Kennzahlen sind die Zielerreichungsgrade des Zielkatalogs der „Departementalen Steuerung“:

- Investitionskosten pro Arbeitsplatz
- Betriebskosten pro m2
- Anteil Arbeitsplätze im Bundeseigentum
- Einkauf Strom aus erneuerbaren Energien
- Energieverbrauch Wärme
- Energieverbrauch Strom
- Kundenzufriedenheit KBB

Daneben werden zu Steuerungszwecken diverse weitere Parameter und Kennzahlen zu Nachfrage, Angebot und Qualität von Standorten, Flächen und Arbeitsplätzen angewendet, welche etwa im Unterbringungskonzept Anwendung finden:

- Objektstrategie
- Objektzustand
- Kostenkennzahlen (IH-Quote, Investitionsanteil werterhaltend, Investitionsanteil wertvermehrend, Investitionsanteil nach Massnahmenarten)
- Flächenangaben (GF, HNF, VMF)

### armasuisse

Die armasuisse Immobilien hat zu Zwecken des Portfolio-controllings u. a. folgende Kennzahlen im Einsatz:

- Struktur Kernbestand (nach strategisch orientierter Feinsegmentierung, vgl. weiter oben)
- Eigentumsanteil Kernbestand
- Standortkonzentration (Anzahl Standorte)
- Durchschnittliche GF pro Standort
- Indikatoren Rechtskonformität, Umwelt und Sicherheit (CO2-Ausstoss pro Personenjahr, Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten, Anteil der Gesamtfläche mit Umweltzertifikat oder in Schutzgebiet, Anteil Fläche mit bereinigter Nutzungsordnung, Anteil Verkäufe an öffentliche Hand)
- Kostenkennzahlen (Betriebskosten pro m2, IH-Quote, Hochgerechneter IH-Bedarf, Investitionsanteil werterhaltend, Investitionsanteil wertvermehrend)
- Objektzustand
- Projektqualität (Beurteilungen Projektcontrolling)
- Feinsegmentierung Dispobestand
- Deckungsgrad (Ertrag und Kosten)

### ETH-Rat

Auf Stufe ETH-Rat werden zur Verbesserung der übergeordneten Steuerungs- und Kontrollfunktion des ETH-Rats derzeit die Räumlichen und Finanziellen Gesamtkonzepte (RFGK) eingeführt, welche u. A. eine jährlich rollende, über alle Institutionen hinweg einheitliche und somit konsolidierbare Berichterstattung von Ist-, Plan (4-Jahres-Horizont)- und Szenario (12-Jahres-Horizont)- Werten vorsehen. Sie enthält:

- Treiberindikatoren (FTE, Studentenzahlen etc.)
- Flächenangaben (u. A. HNF gem. DIN, z. B. HNF3 Produktion, Arbeit, Experimente sowie darunterliegende, teilweise kerngeschäfts-spezifische Flächenarten, z. B. Technisch-physikalisches Labor)
- Ausgaben (u. A. Anmietaufwand, Bewirtschaftungsaufwand, Investitionen wertvermehrend und Investitionen werterhaltend)
- Qualitäts- / Performanceparameter (z. B. Zielerfüllungsgrade Altlasten, Energie, Erdbebensicherheit, behindertengerechtes Bauen und Zustandswerte)
- Grundlagendaten zum Portfolio (Anzahl Infrastrukturen und Gebäude, theoretisches Flächenpotenzial auf den Parzellen)

Die Institutionen wenden weitere, auf ihr jeweiliges Kerngeschäft spezifizierte Kennzahlen an, wie z. B. Flächenarten pro Student, Kosten pro spezifischem Laborplatz etc.

**Ergänzung / Fazit: Die Kennzahlen sind bezeichnend für die unterschiedlichen Portfoliocharaktere der drei BLO:**

- *BBL: Kennzahlen typisch für selbstgenutzte Büro- und Verwaltungsbauten*
- *Armasuisse: Kennzahlen typisch für ein hoch diverses Portfolio im Umbruch*
- *ETH-Rat: Kennzahlen typisch für ein Portfolio mit wachsendem Kerngeschäft*

## Immobilienreporting

Folgende zentrale kostenorientierte Reportings bestehen für alle BLO:

- Die BLO informieren die Kontrollorgane jährlich im Rahmen der Immobilienbotschaften über Grossprojekte und ihre Strategien im Immobilienmanagement. Das Departement, dem das BLO angehört, beantragt für alle Investitionsvorhaben seines BLO im Bereich des Immobilienmanagements jährlich einen Gesamtkredit (in einer separaten Immobilienbotschaft resp. für den ETH-Bereich als „Bauprogramm“ im Rahmen des Voranschlags). Der Antrag enthält Begehren für:
  - Verpflichtungskredite für Projekte grösser CHF 10 Mio. und Rahmenkredit für Projekte kleiner CHF 10 Mio.
  - Die Vorhaben werden im Antrag umfassend dargelegt. Dies beinhaltet nicht nur die Investitionen sondern auch die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, Sicherheit, Energieeffizienz, Auswirkungen auf die Umwelt sowie mit dem Vorhaben erreichten Einsparungen. Vorhaben über 10 Mio. Franken werden in der Botschaft detailliert erläutert und als Einzelkredite zur Genehmigung unterbreitet.
- Voranschlagskredite werden jährlich im Rahmen der Budgetbotschaft beantragt.
- Im Bereich der dispositiven Steuerung der Projekte erstellen die BLO im Halbjahres-Rhythmus Reportings, in welchen sie die gesprochenen Verpflichtungs- und Voranschlagskredite kommentieren („Verpflichtungsreporting“).
- Im Rahmen der Staatsrechnung liefern die BLO ihre Jahresabschlüsse entsprechend den Vorgaben der EFV.

Daneben existieren das Ressourcen- und Umweltmanagement der Bundesverwaltung RUMBA sowie folgende BLO-spezifischen Reportings:

BBL	armasuisse	ETH-Rat
<ul style="list-style-type: none"><li>– Unterbringungskonzept</li><li>– Reporting zum Unterbringungskonzept (jährlich an EFD, 2-jährlich an Bundesrat)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nachhaltigkeitsbericht (jährlich)</li><li>– FLAG-Reporting (Rechenschaftsbericht alle 4 Jahre)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Geschäftsbericht ETH-Bereich (jährlich)</li><li>– Immobilienreport (jährlich)</li><li>– Rechenschaftsbericht (alle 4 Jahre)</li></ul>

**Ergänzung / Fazit:** Das Parlament wird vollumfänglich über Investitionen und Aufwände im Zusammenhang mit den Immobilien des Bundes informiert. Die Investitionen sowie die Zumietaufwände sind bereits heute mit eindeutiger Abgrenzung der Staatsrechnung zu entnehmen. Es bestehen jedoch unterschiedliche Anforderungen an die Strukturierung der Erfolgsrechnungen der BLO im Rahmen der Staatsrechnung. Dies führt dazu, dass die reinen und kompletten Bewirtschaftungsaufwände nicht 1:1 aus diesen Dokumentationen ablesbar sind. Bei den BLO-spezifischen Reportings bestehen Unterschiede aufgrund unterschiedlicher Rechtsformen (selbstständige Anstalten im ETH-Bereich) sowie aufgrund des FLAG-Status, der für armasuisse und ETH-Rat zutrifft, für das BBL nicht (Veränderungen durch die aktuelle Führungsreform vorbehalten).

