

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE  
CONTRÔLE FÉDÉRAL DES FINANCES  
CONTROLLO FEDERALE DELLE FINANZE  
SWISS FEDERAL AUDIT OFFICE



# Nachprüfung des Mietermodells

Generalsekretariat VBS

Bestelladresse	Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)
Adresse de commande	Monbijoustrasse 45
Indirizzo di ordinazione	3003 Bern
Order address	Schweiz
Bestellnummer	1.18542.500.00149
Numéro de commande	
Numero di ordinazione	
Order number	
Zusätzliche Informationen	<a href="http://www.efk.admin.ch">www.efk.admin.ch</a>
Complément d'informations	<a href="mailto:info@efk.admin.ch">info@efk.admin.ch</a>
Informazioni complementari	twitter: @EFK_CDF_SFAO
Additional information	+ 41 58 463 11 11
Abdruck	Gestattet (mit Quellenvermerk)
Reproduction	Autorisée (merci de mentionner la source)
Riproduzione	Autorizzata (indicare la fonte)
Reproduction	Authorized (please mention source)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Das Wesentliche in Kürze</b> .....	<b>4</b>
<b>L'essentiel en bref</b> .....	<b>5</b>
<b>L'essenziale in breve</b> .....	<b>6</b>
<b>Key facts</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Auftrag und Vorgehen</b> .....	<b>9</b>
1.1 Ausgangslage .....	9
1.2 Prüfungsziel und -fragen.....	9
1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze .....	9
1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung .....	9
1.5 Schlussbesprechung .....	9
<b>2 Ergebnisse aus der Nachprüfung</b> .....	<b>10</b>
2.1 Rolle der Benutzerorganisation .....	10
2.2 Prozessdurchlaufzeit im Facility Management.....	12
2.3 Departementales Controlling .....	13
2.4 Steuerung des Optimierungsprojekts.....	14
<b>3 Zusammenfassung der Empfehlungsumsetzung</b> .....	<b>16</b>
<b>Anhang 1: Detail aus Weisungen des VBS</b> .....	<b>17</b>

# Nachprüfung des Mietermodells

## Generalsekretariat VBS

### Das Wesentliche in Kürze

---

Ziel des Mietermodells ist es, ein kostenbewusstes Immobilienmanagement zu schaffen, das transparent handelt, mögliche Einsparpotenziale erkennt und realisiert. Im Bereich des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) müssen dazu alle Rollenträger (Departementsebene, Eigentümervertreter, Mieter, Nutzer und Betreiber) ihren Beitrag leisten. Die Voraussetzung dazu hat die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) 2015 auf der Departementsebene geprüft und vier Empfehlungen abgegeben. Diese sind formell umgesetzt und können aufgrund der Nachprüfung als erledigt betrachtet werden.

Das Immobilienmanagement VBS hat seine Instrumente wesentlich weiterentwickelt. Belege dafür sind vor allem die am 1. Januar 2017 vom Bundesrat in Kraft gesetzten Weisungen über das Immobilien-, Raumordnungs- und Umweltmanagement im VBS (WIRU), das darauf basierende Nachschlagewerk «Immo-Portal VBS» und das «Konzept für das departementale Controlling».

Das Immo-Portal VBS regelt die Abläufe, Zuständigkeiten, Kompetenzen sowie die Formen der Zusammenarbeit detailliert. Das Konzept für das departementale Controlling enthält messbare Zielsetzungen. Vor allem soll das Instrument dazu beitragen, dass die Umsetzung des Stationierungskonzepts sichergestellt werden kann, die Investitionen zielgerichtet getätigt und die Belegung der Immobilien optimiert werden können.

Das Projekt «Optimierung Immobilienmanagement VBS» wurde 2015 neu justiert und konnte Ende Juli 2017 abgeschlossen werden. Gemäss Generalsekretariat VBS sind alle betroffenen Mitarbeitenden geschult. Inwieweit diese ihre Verantwortung wahrnehmen und die eingeführten Regeln greifen, kann erst nach einer gewissen Einführungszeit beurteilt werden. Vorgesehen ist daher, die Wirkung der Massnahmen anhand einzelner Zielsetzungen Ende 2019 zu überprüfen. Mit der Durchführung wurde der Eigentümervertreter beauftragt.

Mit den oben genannten Instrumenten ist grundsätzlich die Basis dazu gelegt, um das Immobilienmanagement im VBS – im Sinne der lernenden Organisation – weiter zu verbessern. Die Weiterentwicklung ist indes eine Aufgabe, die alle Rollenträger betrifft; sie muss gemeinsam und kontinuierlich vorangetrieben werden. Dazu gehört u. a. auch eine Analyse der regionalen Wirkungsfelder der verschiedenen Rollenträger, die zum Teil nicht übereinstimmen. Die aktive Betrachtung des Immobilienportfolios VBS unter den unterschiedlichen Perspektiven ist im Interesse einer effektiven und effizienten Auftragsabwicklung und einer Infrastruktur, die sich im Sinne der Strategie entwickelt und bewirtschaften lässt.

# Audit de suivi du modèle de locataire

## Secrétariat général du DDPS

### L'essentiel en bref

---

L'objectif du modèle de locataire est de mettre en place une gestion immobilière économe qui agisse de manière transparente et permette d'identifier des économies potentielles et de les exploiter. Au sein du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS), tous les acteurs responsables (niveau départemental, représentant du propriétaire, locataires, utilisateurs et exploitants) doivent apporter leur pierre à l'édifice. En 2015, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné les conditions requises au niveau du département et formulé quatre recommandations. Ces dernières sont formellement mises en œuvre et, sur la base de l'audit de suivi, peuvent être considérées comme liquidées.

La gestion immobilière du DDPS a notamment élaboré ses instruments de travail. Preuve en est en particulier les directives concernant la gestion des biens immobiliers, de l'aménagement du territoire et de l'environnement au DDPS (DIAE) mises en vigueur par le Conseil fédéral le 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'ouvrage de référence « portail immobilier du DDPS » qui se fonde sur ces directives, et enfin le « concept pour le contrôle de gestion départemental ».

Le portail immobilier du DDPS règle les processus, les responsabilités, les compétences ainsi que les formes de collaboration en détail. Le concept pour le contrôle de gestion départemental définit des objectifs mesurables. Cet instrument doit surtout servir à garantir que le concept de stationnement de l'armée puisse être mis en œuvre, que les investissements soient effectués de façon ciblée et que l'occupation des immeubles puisse être optimisée.

Le projet d'optimisation de la gestion immobilière au DDPS a subi des ajustements en 2015 et a pu être terminé fin juillet 2017. Selon le Secrétariat général du DDPS, tous les collaborateurs concernés sont formés. C'est seulement après une période de rodage que l'on pourra évaluer dans quelle mesure les personnes assument leurs responsabilités et si les règles introduites portent leurs fruits. Ainsi, il est prévu d'examiner l'efficacité des mesures à fin 2019, en se basant sur certains objectifs. Le représentant du propriétaire a été chargé de réaliser cette évaluation.

Avec les instruments susmentionnés, les bases ont été créées pour continuer à améliorer la gestion immobilière au DDPS, ceci dans l'esprit d'une organisation apprenante. Le développement est cependant une tâche qui concerne tous les acteurs et qui doit faire l'objet d'un effort conjoint et continu. Cela implique aussi une analyse des domaines d'activité régionaux des différents acteurs qui ne coïncident que partiellement. L'analyse active du portefeuille immobilier du DDPS sous différents angles est dans l'intérêt d'une gestion efficace et efficiente des mandats, ainsi que d'une infrastructure qui puisse être développée et gérée conformément à la stratégie définie.

**Texte original en allemand**

# Verifica del modello dei locatari

## Segreteria generale del DDPS

### L'essenziale in breve

---

L'obiettivo del modello dei locatari è quello di creare una gestione immobiliare efficace ed efficiente in termini di costi, che agisca in modo trasparente, sappia riconoscere l'eventuale potenziale di risparmio e lo realizzi. Nell'ambito del Dipartimento federale della difesa, della protezione della popolazione e dello sport (DDPS), tutti gli attori interessati (a livello dipartimentale, i rappresentanti dei proprietari, i locatari, gli utenti e i gestori) devono dare il proprio contributo. Al riguardo, nel 2015 il Controllo federale delle finanze (CDF) ha verificato i presupposti a livello dipartimentale e ha formulato quattro raccomandazioni, che sono state formalmente applicate e che, in base ai controlli effettuati, si possono pertanto considerare completate.

La gestione immobiliare del DDPS ha notevolmente sviluppato i propri strumenti; ciò è confermato soprattutto dalle direttive del DDPS concernenti la gestione degli immobili, dell'assetto territoriale e della protezione dell'ambiente, poste in vigore presso il DDPS dal Consiglio federale il 1° gennaio 2017, dal portale immobiliare del DDPS, basato su di esse, e dal piano per il controlling dipartimentale.

Il portale immobiliare del DDPS disciplina le procedure, le responsabilità e le competenze e fornisce informazioni dettagliate sulle forme di collaborazione. Il piano per il controlling dipartimentale contiene obiettivi quantificabili. Lo strumento deve principalmente contribuire a garantire l'implementazione del piano relativo agli stazionamenti dell'esercito, a effettuare investimenti orientati agli obiettivi e a ottimizzare l'occupazione degli immobili.

Il progetto «Ottimizzazione della gestione immobiliare del DDPS» è stato riveduto nel 2015 ed è stato concluso a fine luglio del 2017. Secondo la Segreteria generale del DDPS tutti i collaboratori interessati sono stati istruiti. Si potrà stabilire in che misura i collaboratori si assumono le proprie responsabilità e applicano le nuove disposizioni solo dopo un determinato periodo di tempo dall'introduzione. È pertanto previsto di verificare entro la fine del 2019 l'efficacia delle misure in base ai singoli obiettivi. Parallelamente allo svolgimento, è stato incaricato il rappresentante dei proprietari.

Con gli strumenti menzionati sopra sono state create le basi per migliorare ulteriormente la gestione immobiliare del DDPS, vale a dire di un'organizzazione in costante apprendimento. L'ulteriore sviluppo è tuttavia un compito che riguarda tutti gli attori interessati e che deve essere portato avanti congiuntamente e senza discontinuità. Ciò richiede, tra l'altro, un'analisi dei campi d'intervento regionali dei singoli attori, che in parte possono variare. Un'analisi del portafoglio immobiliare del DDPS da prospettive diverse è nell'interesse di un'esecuzione efficace ed efficiente dei mandati e di un'infrastruttura che possa essere sviluppata e gestita in conformità con la strategia definita.

**Testo originale in tedesco**

# Follow-up audit of the rental model

## General Secretariat DDPS

### Key facts

---

The aim of the rental model is to create cost-conscious real estate management that acts transparently and recognises and realises potential savings. In the area of the Federal Department of Defence, Civil Protection and Sport (DDPS), all players (departmental level, owner representatives, tenants, users and operators) have to make their contribution. The Swiss Federal Audit Office (SFAO) examined the prerequisite for this at departmental level in 2015 and issued four recommendations. These have been formally implemented and can be considered settled based on the follow-up audit.

DDPS Real Estate Management has significantly enhanced its instruments. This is demonstrated primarily by the directives on real estate, spatial planning and environmental management in the DDPS (DRESPE), brought into force by the Federal Council on 1 January 2017, the "DDPS real estate portal" reference source based on it and the "concept for departmental controlling".

The DDPS real estate portal governs the processes, responsibilities, powers and forms of cooperation in detail. The concept for departmental controlling contains measurable objectives. Above all, the instrument should help to ensure the implementation of the deployment concept, enable targeted investments and optimise the occupancy of the properties.

The project entitled "Optimisation of DDPS real estate management" was readjusted in 2015 and was completed at the end of July 2017. According to the General Secretariat DDPS, all affected employees have been trained. It will not be possible to assess the extent to which they assume their responsibilities and apply the rules introduced until after a certain introductory period. It is thus planned to review the impact of the measures using individual objectives at the end of 2019. The owner representative has been tasked with implementation.

The instruments mentioned above generally form the basis for further improving real estate management in the DDPS in terms of a learning organisation. However, further development is a task that concerns all players; it must be pursued jointly and continuously. This also includes an analysis of the various players' regional areas of action, some of which are not consistent. Active consideration of the DDPS real estate portfolio from different perspectives is in the interests of effective and efficient order processing and an infrastructure that can be developed and managed in line with the strategy.

**Original text in German**

## Generelle Stellungnahme der Geprüften

Das GS VBS teilt die Einschätzung der EFK, dass die Empfehlungen formell umgesetzt sind, die Wirkung der getroffenen Massnahmen jedoch erst nach einiger Zeit beurteilt werden kann. Dazu wurde im Projekt «Optimierung Immobilienmanagement VBS» eine Überprüfung der Wirkung Ende 2019 vorgesehen.

# 1 Auftrag und Vorgehen

## 1.1 Ausgangslage

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hat gestützt auf Artikel 6 und 8 des Finanzkontrollgesetzes vom 28. Juni 1967 beim Generalsekretariat des Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (GS-VBS) eine angemeldete Nachprüfung durchgeführt. Diese bezog sich auf vier Empfehlungen aus dem Prüfbericht 14489 «Umsetzung der qualitativen Ziele des Mietermodells».

## 1.2 Prüfungsziel und -fragen

Prüfungsziel ist zu verifizieren, ob die Voraussetzungen für ein kostenbewusstes Immobilienmanagement geschaffen wurden, das transparent handelt und mögliche Einsparpotentiale realisiert. In diesem Rahmen bezieht sich die Nachprüfung auf Fragen rund um die im Jahr 2015 erlassenen Empfehlungen. Beurteilt wird der Umsetzungsstand.

Die Empfehlungen aus dem Prüfbericht 14489 sind in Kapitel 3 zusammengefasst. Sie betreffen die Rolle der Benutzerorganisation, die Prozessdurchlaufzeit, das departementale Controlling sowie die Steuerung des Optimierungsprojekts.

## 1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze

Die Nachprüfung wurde von Arthur Utz im Januar 2018 durchgeführt. Alle Ergebnisse basieren auf der Auswertung von ausgewählten Dokumenten. Das sind vor allem:

- Weisung des VBS über das Immobilien-, Raumordnungs- und Umweltmanagement im VBS (WIRU) vom 22. Dezember 2016.
- Konzept für das departementale Controlling vom 29. Dezember 2016.
- Abschlussbericht «Projekt Optimierung Immobilienmanagement VBS» vom 8. Juni 2017.

## 1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung

Die Geprüften haben der EFK die Auskünfte zuvorkommend und kompetent erteilt. Die gewünschten Unterlagen standen den Prüfenden uneingeschränkt zur Verfügung.

## 1.5 Schlussbesprechung

Auf eine Schlussbesprechung wurde aufgrund der Ergebnisse verzichtet.

Die EFK dankt für die gewährte Unterstützung und erinnert daran, dass die Überwachung der Empfehlungsumsetzung den Amtsleitungen bzw. den Generalsekretariaten obliegt.

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE

## 2 Ergebnisse aus der Nachprüfung

### 2.1 Rolle der Benutzerorganisation

Der Departementschef hat die überarbeiteten Weisungen des VBS über das Immobilien-, Raumordnungs- und Umweltmanagement im VBS (WIRU) Ende 2016 in Kraft gesetzt. Sie regeln die Aufgaben und Zuständigkeiten im Immobilien-, Raumordnungs- und Umweltmanagement des VBS (vgl. Anhang 1). Detaillierter sind sie im Immo-Portal VBS beschrieben.<sup>1</sup>

Das Immo-Portal VBS verfolgt zudem das Ziel,

- den Mitarbeitenden ein Nachschlagewerk zu bieten und
- die kontinuierliche Verbesserung der Zusammenarbeit auf eine Grundlage zu stellen.

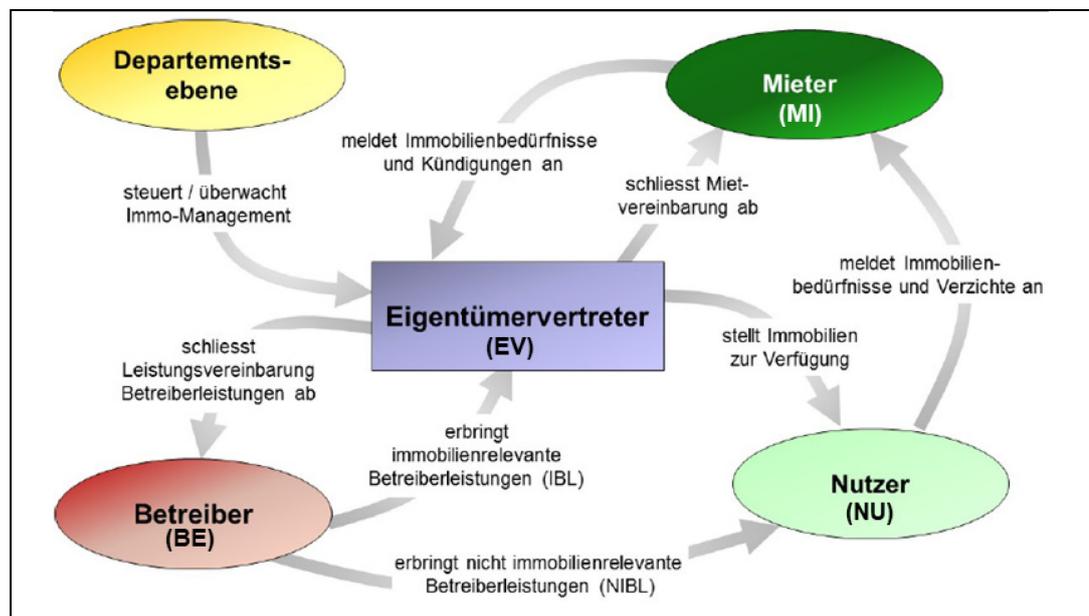


Abb 1, Rollen

Quelle: Immo-Portal VBS vom 01.09.2017

Hinweis: Gemäss Abs. 3 Ziff. 4 der neuen WIRU entspricht die Rolle der Mieter derjenigen der Benutzerorganisationen im Sinne von Art. 7 Abs. 4 VILB. Empfehlung 1 aus dem EFK-Prüfbericht 14489 hat indes die Rolle des effektiven Nutzers vor Ort im Fokus.

#### Einbindung der Nutzer

vgl. Punkt 1 der Empfehlung 1, EFK-Bericht 14489

Gemäss Immo-Portal VBS haben Eigentümer (EV), Mieter (MI) und Betreiber (BE) den Nutzer (NU) ausdrücklich in das Folgende einzubinden:

- EV: Abgleich der Bedürfnisanalyse im Rahmen der Instandsetzungsplanung
- MI: Erstellung des Nutzer-, Sicherheits- und Betriebskonzepts (NSB-K) und der entsprechenden Handbücher
- MI: Bedürfnisvoranmeldung und/oder die Bedürfnisformulierung inkl. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung an den EV
- BE: Abstimmung der Vorgänge rund um Kurzvermietungen
- EV/BE: Erstellung der Immobilienprojektakten

<sup>1</sup> <https://www.ar.admin.ch/de/armasuisse-immobilien/immo-portal.html>

## Beurteilung

Punkt 1 der Empfehlung 1 betreffend die Einbindung des effektiven Nutzers ist formell umgesetzt.

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen des Nutzers sind in der WIRU und dem detaillierteren Arbeitsinstrument «Immo-Portal VBS» festgeschrieben.

Erwartet werden vor allem Nachweise über die wirtschaftliche und vorgabenkonforme Nutzung (z. B. Belegungsplanung, vgl. Punkt 1, Empfehlung 3) und Informationen, die durchgehend vom Nutzer bis zu den Entscheidungsträgern auf Stufe Departement fließen.

Festgelegt ist zudem, dass Mieter und Nutzer keine Veränderungen am Mietobjekt vornehmen dürfen und diese Anordnung auch für Truppenarbeiten gilt.

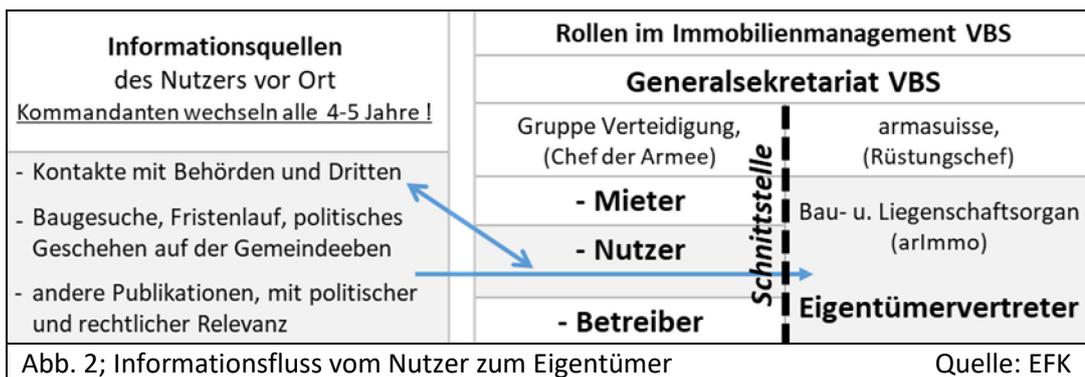
Die Regelungen sind im Interesse eines gesamtheitlichen Immobilienmanagements und somit einer langfristigen Kosten-Nutzen-Optimierung. Sie müssen sich indes in der Praxis bewähren (vgl. dazu auch die nachfolgenden Beiträge).

## Schnittstelle zwischen effektivem Nutzer- und regionalem Eigentümervertreter

vgl. Punkt 2 der Empfehlung 1, EFK-Bericht 14489

Der EV stellt für die Bau- und Liegenschaftsbelange sowie für das Planungsrecht die Interessenwahrung gegenüber Dritten sicher. Bei dieser Aufgabe ist er vor allem auf Informationen des Nutzers angewiesen, der vor Ort die Interessen des Immobilienmanagements VBS zu wahren hat. In diesem Zusammenhang hat der Nutzer vor allem die folgenden Hauptaufgaben:

- Ein Beziehungsnetz zu den Rollenträgern des Immobilienmanagements, zu Behörden und zu Dritten aufbauen und unterhalten.
- Das Geschehen im Zusammenhang mit den ihm zugewiesenen Immobilien verfolgen.
- Informationen an die richtigen Stellen weiterleiten, die in politischer und in rechtlicher Hinsicht relevant sind (Publikationen, Fristenlauf, politisches Geschehen auf der Gemeindeebene).



## Beurteilung

Punkt 2 der Empfehlung 1 betreffend die Schnittstelle zwischen Nutzer und lokalem EV ist grundsätzlich geregelt.

- Der Eigentümerverspreter wahrt die Interessen des Bundes als Eigentümer.
- Der Nutzer unterstützt ihn dabei in einem definierten Rahmen.

Aus Sicht der EFK muss die Praxis zeigen, inwieweit sichergestellt ist, dass der Nutzer (als Ansprechstelle vor Ort) ein nachhaltiges Beziehungsnetz zu Behörden und zu Dritten aufbauen kann und dabei effektiv keine Eigentümerfunktionen wahrnimmt. Denn Aufgaben im Zusammenhang mit Immobilien hat grundsätzlich ein regional gut verankerter Verwalter treuhänderisch wahrzunehmen, der dem Eigentümerversorger unterstellt ist.

Im Immobilienmanagement VBS erfüllt der Nutzer diese Voraussetzung nicht, da er dem Chef der Armee unterstellt ist. Es besteht dadurch die Gefahr von Interessenskonflikten und damit ein unzureichender Informationsfluss. Dadurch können Behörden und Dritte das Immobilienmanagement VBS zumindest als wenig zweckmässig organisiert empfinden.

Die Regelungen müssen sich noch in der Praxis bewähren.

## 2.2 Prozessdurchlaufzeit im Facility Management

*vgl. Empfehlung 2, EFK-Bericht 14489*

Die Stellungnahme des Generalsekretariats VBS bleibt auch heute in dieser Form aktuell:

«Aus Sicht des Immobilienmanagements wäre eine Zusammenlegung der Rolle des Betreibers und des Eigentümerversorgers sinnvoll. Die Betreiberorganisation in den Armeelogistikcentern ist heute jedoch eng verbunden mit dem Kerngeschäft LBA. Ein Herauslösen dieser Betreiberorganisation hätte erhebliche Konsequenzen auf die logistische Leistungserbringung. Die Weiterentwicklung der Armee hat unter anderem eine vollständige Ausrüstung und rasche Mobilisierung der Armee zum Ziel. Damit kommen auf die LBA in den nächsten Jahren grosse Herausforderungen zu, die aus Sicht VBS Priorität haben. Die Zusammenlegung von Betreiber und Eigentümerversorger bleibt eine Option, die mittelfristig wieder zu prüfen sein wird.»

Was die Projektdurchlaufzeit ganz generell betrifft, das Folgende:

Im Rahmen des Projekts «Optimierung Immobilienmanagement VBS», wurden vorerst vier konkrete Prüffelder definiert. Eines enthält ausdrücklich einen Vergleich zwischen aktueller und früher realisierter Projektdurchlaufzeit, Flächen- und Kostenkennzahlen.

### **Beurteilung**

Empfehlung 2 betreffend die Prozessdurchlaufzeit wurde im Rahmen des Projekts «Optimierung Immobilienmanagement VBS» berücksichtigt.

Die Selbstbeurteilung des GS-VBS sind nachvollziehbar. Erwartet wird indes, dass der Eigentümerversorger über die Wirkungskontrolle in der ersten Hälfte 2020 berichtet.

Die Zusammenlegung von operativen Fachdisziplinen im Bereich des Facility Managements (Eigentümer und Betreiber) ist eine Option, die nach Ansicht der EFK zwingend im Auge zu behalten ist:

Im Immobilienmanagement Bund liegen weiterhin wesentliche Informationen und Daten über die Anlagen oder Objekte und deren Bewirtschaftung in der Hand des Betreibers. Bezüglich Wissensverlust, Datenschutz und Sicherheit besteht dadurch für den Eigentümerversorger ein Risiko. Dieses ist indes aktuell dadurch begrenzt, dass die Betreiberleistungen fast ausnahmslos VBS-intern durch die LBA erbracht werden. Bei zunehmendem Outsourcing ist aber aktiv sicherzustellen, dass das Betreiber- und Anlagewissen sowie die entsprechenden Kennzahlen vorbehaltlos an den Eigentümerversorger gebunden sind.

Die Regelungen müssen sich noch in der Praxis bewähren.

## 2.3 Departementales Controlling

Das Generalsekretariat VBS hat für das departementale Controlling ein Konzept erarbeitet und arbeitet seit Januar 2017 damit.

Es soll sicherstellen, dass

- das Stationierungskonzept umgesetzt wird,
- die Investitionen zielgerichtet getätigt werden und
- die Belegung der Immobilien optimiert wird.

### **Belegungsplanung**

*vgl. Punkt 1 Empfehlung 3, EFK-Bericht 14489*

Gemäss den aktuellen Grundlagen gilt Folgendes:

- Der Eigentümerversorger schreibt die maximalen Belegungen (z. B. Zimmerbelegung) vor.
- Der Nutzer erstellt die Belegungsplanung. Im Interesse einer möglichst guten Auslastung hat er freie Kapazität anderen Truppenkörpern anzubieten. Über die geplanten und effektiven Belegungsdaten berichtet er dem Mieter regelmässig.  
Daten, die für die Beurteilung der Auslastung der Immobilien relevant sind, erfasst er im System BELPLAN. Dieses ermöglicht standortbezogene Auswertungen und die Dokumentation von Veränderungen. Messgrössen bilden dabei Kennzahlen aus
  - Anzahl Betten und die geleisteten Dienstage,
  - Betreiber Aufwand und die zugehörige Portfoliogrösse,
  - Eigen- und Fremdleistungen.
- Der Mieter prüft und analysiert die effektive standortgebundene Auslastung laufend und hat daraus Massnahmen zur Optimierung des Kernbestandes abzuleiten. Zur gemeldeten Ist-Belegung plant er Audits.
- Das GS-VBS überwacht die Umsetzung der Massnahmen.

### **Beurteilung**

Punkt 1 der Empfehlung 3 betreffend die Belegungsplanung ist formell umgesetzt. Die Verantwortlichkeiten für die Planung und den Nachweis des Bedarfs zwischen Mieter und Nutzern sind festgelegt. Mit den Instrumenten zur Bedarfssteuerung hat das Immobilienmanagement VBS gute Voraussetzungen für eine optimale Auslastung der Immobilien und somit zu (Flächen-)Kosteneinsparungen geschaffen.

Die Regelungen müssen sich noch in der Praxis bewähren.

### **Kostentransparenz, Benchmarking und Berichtswesen**

*vgl. Punkt 2 in Zusammenhang mit Punkt 4 der Empfehlung 3, EFK-Bericht 14489*

Gemäss Schlussbericht über das Projekt «Optimierung Immobilienmanagement VBS» wird die Kostentransparenz einerseits durch die Abbildung der Mietkosten in den betroffenen Kostenstellen erreicht und andererseits durch einen detaillierten Mietkostenausweis.

Kennzahlen, die auf Stufe Departement wichtig sind, fliessen gemäss GS-VBS bereits seit Anfang 2017 ins Cockpit VBS für den Departementschef ein. Dieses gibt Auskunft über die Kostenentwicklung in den Bereichen Kernbestand, Dispositionsbestand, Objektrückgaben und zu den Investitionen (summarische Kostentreiber «Werterhaltung» und «Wertvermehrung»).

Ein erster Controllingbericht gemäss dem Konzept wird im Frühjahr 2018 erarbeitet und der Departementsleitung zugestellt (er lag zum Zeitpunkt der Prüfung noch nicht vor).

### **Beurteilung**

Punkt 2 betreffend Kostentransparenz in Zusammenhang mit Punkt 4 der Empfehlung 3 betreffend die Kostentransparenz und Berichtswesen auf Stufe Departement ist formell umgesetzt.

Der durchgehende Informationsfluss vom Nutzer bis zu den Entscheidungsträgern auf Stufe Departement ist formell geregelt. Zusammen mit dem verlangten detaillierten Mietkostenausweis sind damit im Immobilienmanagement VBS wichtige Voraussetzungen für die partnerschaftliche Identifikation von beeinflussbaren Kostentreibern geschaffen worden (z. B. Reinigung, Schützen und Sichern, Versorgung und Entsorgung und andere mögliche Faktoren, welche Ressourcen in Anspruch nehmen). Somit ist auch die Basis für ein künftiges Benchmarking gelegt.

### **Wirtschaftlichkeitsberechnung**

*vgl. Punkt 3 der Empfehlung 3, EFK-Bericht 14489*

Abklärungen im Rahmen des Projekts «Optimierung Immobilienmanagement VBS» haben gezeigt, dass Immobilienkosten vor allem mit rechtzeitig eingeleiteten Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und -rechnungen massgebend gesenkt werden können. Dazu bindet das Immobilienmanagement VBS alle operativen Rollenträger ein.

Von den aktiv zusammenarbeitenden operativen Rollenträgern erwartet werden vor allem qualitativ gute

- Nachweise bzw. Beurteilungen über die Wirtschaftlichkeit, die das gesamte geschäftliche Umfeld einer Immobilie beleuchtet, und zwar schon beim Entstehen des Bedürfnisses;
- Nachkalkulationen zur Wirtschaftlichkeit eines Vorhabens über 10 Mio. Franken innerhalb von 2 Jahren nach Inbetriebnahme und
- auf der Basis Nachkalkulationen – wo angezeigt – definierte Korrekturmassnahmen und weiterentwickelte Kennzahlen.

### **Beurteilung**

Punkt 3 der Empfehlung 3 betreffend die Wirtschaftlichkeitsberechnung ist formell umgesetzt.

Das Instrumentarium zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (vor allem Nutzersicht), Wirtschaftlichkeitsberechnung (vor allem Eigentümervertreter- und Mietersicht) erfüllen eine wichtige Voraussetzung für (Flächen-)Kosteneinsparungen. Das partnerschaftliche Handeln erlaubt zudem bauliche Massnahmen, die den Kernprozess des Nutzers kostengünstig aber gezielt unterstützen. Die Nachkalkulation sichert zuverlässige Baukennzahlen und liefert Hinweise für weitere Kosten-Nutzen-Optimierungen.

## **2.4 Steuerung des Optimierungsprojekts**

*vgl. Empfehlung 4, EFK-Bericht 14489*

Das Projekt «Optimierung Immobilienmanagement VBS» wurde aus Sicht GS-VBS im letzten Jahr erfolgreich abgeschlossen. Die Mitarbeitenden des Immobilienmanagements VBS wurden mit den Neuerungen vertraut gemacht. 600 Personen sind seit Mai 2017 geschult. Die Ziele des Projekts konnten mehrheitlich erreicht und die Rahmenbedingungen eingehalten werden.

Gepplant ist, dass die Weiterentwicklung des Immobilienmanagements in den Bereichen des VBS als Linienaufgabe kontinuierlich voranzutreiben sein wird. Die Koordination fällt dabei den Eigentümervertretern zu. Das heisst, alle Rollenträger sind aufgefordert, aktiv zur Effizienzsteigerung beizutragen. Erwartet werden dabei auch Vereinfachungen im Gesamtkontrollmodell u.a. durch die Verbesserung der regionalen Übereinstimmung der verschiedenen Rollenträger.

### **Beurteilung**

Empfehlung 4 betreffend die Steuerung des Optimierungsprojekts ist umgesetzt.

Die EFK ist wie das GS-VBS der Meinung, dass mit dem Projekt «Optimierung Immobilienmanagement VBS» wesentliche Voraussetzungen zur besseren wirtschaftlichen Gestaltung und Nutzung der VBS-Immobilien geschaffen worden sind. Mit dem Projektabschluss wurde die Basis für ein Immobilienmanagement gelegt, das sich – im Sinne der lernenden Organisation – kontinuierlich weiter verbessern kann.

### 3 Zusammenfassung der Empfehlungsumsetzung

Nr.	Wortlaut der Empfehlung	Beurteilung EFK
1	<p><b>Rolle der Benutzerorganisation</b></p> <p>Die EFK empfiehlt dem Immobilienmanagement VBS hinsichtlich einer sicheren Kommunikation, die Rolle der Benutzerorganisation im Sinne der VILB so zu konkretisieren, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die effektiven Nutzer (z. B. die örtlichen militärischen Kommandanten) eindeutig in die Prozesse des Immobilienmanagement VBS eingebunden sind und</li> <li>▪ die Schnittstelle zwischen Nutzer- und regionalem Eigentümervertreter klar definiert ist.</li> </ul>	Die Empfehlung ist formell umgesetzt
2	<p><b>Prozessdurchlaufzeit im Facility Management (FM)</b></p> <p>Die EFK empfiehlt dem Immobilienmanagement VBS, die Verteilung seiner operativen Fachdisziplinen (Eigentümer und Betreiber) auf zwei Geschäftseinheiten zu hinterfragen, und zwar vor allem im Interesse einer kurzen, aber wirtschaftlichen Prozessdurchlaufzeit.</p>	Die Empfehlung ist formell umgesetzt
3	<p><b>Departementales Controlling</b></p> <p>Die EFK empfiehlt dem Immobilienmanagement VBS bzw. dem GS VBS, die Beschaffung der heute für eine effiziente Aufsicht und Steuerung noch fehlenden Kennzahlen, und zwar im Interesse der</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belegungsplanung,</li> <li>▪ Kostentransparenz (z. B. zur raschen Identifikation beeinflussbarer Kostentreiber),</li> <li>▪ einer gesamtheitlichen Wirtschaftlichkeitsberechnung,</li> <li>▪ einem aussagestarken Benchmarking und Berichtswesen (unter Beachtung von Kosten/Nutzen-Überlegungen) nachhaltig sicherzustellen.</li> </ul> <p>Bei Bedarf ist steuernd einzugreifen.</p>	Die Empfehlung ist formell umgesetzt
4	<p><b>Steuerung des Optimierungsprojekts</b></p> <p>Die EFK empfiehlt dem GS-VBS, durch eine straffe Projektführung sicherzustellen, dass die geplanten Projektziele innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens und der budgetierten Kosten realisiert werden können.</p>	Die Empfehlung ist umgesetzt

# Anhang 1: Detail aus Weisungen des VBS

## Weisungen des VBS

### über das Immobilien-, Raumordnungs- und Umweltmanagement im VBS (WIRU)

vom 22. Dezember 2016

---

## 2. Abschnitt: Die Rollen

### Ziffer 4 Rollen

<sup>1</sup> Das Immobilienmanagement VBS beinhaltet die folgenden Rollen:

- a. die Departementsebene;
- b. den Eigentümervertreter;
- c. die Mieter;
- d. die Nutzer;
- e. die Betreiber.

<sup>2</sup> Der Eigentümervertreter ist das für das Immobilienportfolio VBS verantwortliche Bau- und Liegenschaftsorgan im Sinne von Artikel 8 Absatz 1 Buchstabe b VILB.

<sup>3</sup> Die **Mieter entsprechen den Benutzerorganisationen** im Sinne von Artikel 7 Absatz 4 VILB.

### Ziffer 5 Die Departementsebene

...

### Ziffer 6 Der Eigentümervertreter

...

### Ziffer 7 Die Mieter

<sup>1</sup> Die Mieter führen die bedarfsseitige Immobilienplanung ihres Departementsbereichs.

<sup>2</sup> Sie haben insbesondere folgende Aufgaben im Bereich Vorgaben, Aufsicht, Controlling: Verantworten der wirtschaftlichen Auslastung ihrer gemieteten Immobilien und periodische Berichterstattung an den Eigentümervertreter und die Departementsebene.

<sup>3</sup> Im Bereich Immobilien- und Finanzplanung:

- a. Erarbeiten des Stationierungskonzepts in Abstimmung mit dem Eigentümervertreter;
- b. Genehmigen der Nutzungskonzepte gemeinsam mit dem Eigentümervertreter. unter Vorbehalt von Ziffer 5 Absatz 3 Buchstabe a;
- c. Steuern und Genehmigen der Bedürfnisplanungen der Nutzer;
- d. Erarbeiten der Mehrjahresplanung und Steuern der Mieterbudgets, Kündigungen und Objektrückgaben;
- e. Liefern von Beiträgen zum Immobilienprogramm und Vertreten der Mieterinteressen in den parlamentarischen Kommissionen;
- f. Formulieren der quantitativen und qualitativen Immobilienbedürfnisse nach Eingabe der Nutzer;
- g. Erarbeiten der Bedarfs- und Flächenstandards, Sicherstellen der Umsetzung;
- h. Verantworten der Nutzungskosten im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.

<sup>4</sup> Im Bereich Immobiliennutzung, Mietwesen, Betrieb:

- a. Abschliessen der Mietvereinbarungen mit dem Eigentümervertreter;
- b. Steuern und Optimieren der Belegung seiner gemieteten Immobilien;
- c. Erstellen der Nutzer-, Sicherheits- und Betriebskonzepte und —handbücher unter Einbezug des Nutzers;
- d. Kündigen der Objekte und Beauftragen des Betreibers mit deren Rückgabe.

<sup>5</sup> Im Bereich Koordination, Interessenwahrung: Abstimmen der Immobilienplanung mit den andern Planungsgebieten (insbesondere Rüstung, IKT, Finanzen, Personal).

<sup>6</sup> Die Gruppe Verteidigung und die Bundesämter des VBS bezeichnen einen Mieter.

### Ziffer 8 Die Nutzer

<sup>1</sup> Nutzer sind diejenigen Verwaltungseinheiten des VBS, denen die Immobilien zur Ausübung ihrer Kernaufgaben zur Verfügung gestellt werden. Sie verantworten eine wirtschaftliche und vorgabenkonforme Nutzung der Immobilien sowie das Wahrnehmen der Interessen vor Ort.

<sup>2</sup> Sie haben insbesondere folgende Aufgaben im Bereich Immobilien- und Finanzplanung:

- a. Planen der mittel- und langfristigen Immobilienbedürfnisse (Bedürfnisplanung);
- b. Eingeben der Immobilienbedürfnisse zuhanden des Mieters;
- c. Beurteilen der Wirtschaftlichkeit aus Nutzersicht in der Bedürfnisplanung;
- d. Unterstützung in der Erarbeitung der spezifischen Betriebskonzepte (Nutzer-, Sicherheits- und Betriebskonzept, Integrales Sicherheitskonzept).

<sup>3</sup> Im Bereich Immobiliennutzung, Mietwesen, Betrieb:

- a. Steuern einer wirtschaftlichen Belegung ihrer Immobilien sowie regelmässiges Melden der geplanten und effektiven Belegungsdaten an den Mieter;
- b. Sicherstellen der rechtskonformen, sicheren und wirtschaftlichen Nutzung ihrer Immobilien (u.a. mittels Befehlen);
- c. Beantragen der Rückgabe von nicht mehr benötigten Immobilien beim Mieter;
- d. Verfolgen und melden das Geschehen im Zusammenhang mit den ihnen zugewiesenen Immobilien, das in politischer und rechtlicher Hinsicht relevant ist.