

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



# Prüfung des Verfahrens zur Bewirtschaftung und Bereinigung des Immobilienportfolios

Bundesamt für Bauten und Logistik

Bestelladresse	Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)
Adresse de commande	Monbijoustrasse 45
Indirizzo di ordinazione	3003 Bern
Ordering address	Schweiz
Bestellnummer	1.17256.620.00229
Numéro de commande	
Numero di ordinazione	
Ordering 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)
Reprint	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.....	10
1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze .....	10
1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung .....	10
1.5 Schlussbesprechung .....	11
<b>2 Ermittlung und Überprüfung des Immobilienbedarfs</b> .....	<b>12</b>
2.1 Das BBL soll den Bedarf der Benutzerorganisationen einfordern können.....	12
2.2 Die Erarbeitung von Masterplänen zur Bedarfsermittlung soll weiter ausgebaut werden.....	13
<b>3 Überprüfung der Eignung der Immobilien</b> .....	<b>15</b>
3.1 Indikatoren und Methoden für die Portfolioanalyse sind vorhanden.....	15
3.2 Die Immobiliendaten sollten effizienter genutzt werden .....	16
<b>4 Bereinigung des Immobilienportfolios</b> .....	<b>17</b>
4.1 Die langfristige Aufgabe und den Nutzungszweck einer Immobilie werden in der Objektstrategie festgelegt .....	17
4.2 Das BBL verfügt über verschiedene Desinvestitionsstrategien .....	18
4.3 Der Verkaufsprozess deckt die Interessen des Bundes ab .....	19
<b>Anhang 1: Rechtsgrundlagen</b> .....	<b>21</b>
<b>Anhang 2: Abkürzungen</b> .....	<b>22</b>
<b>Anhang 3: Glossar</b> .....	<b>23</b>

# Prüfung des Verfahrens zur Bewirtschaftung und Bereinigung des Immobilienportfolios

## Bundesamt für Bauten und Logistik

### Das Wesentliche in Kürze

---

Das Immobilienmanagement des Bundesamtes für Bauten und Logistik (BBL) ist zuständig für die Unterbringung der zivilen Bundesverwaltung. Das heterogene Portfolio umfasst rund 2500 Bauwerke und Grundstücke mit einem Wiederbeschaffungswert von ca. 6,5 Milliarden Franken. Etwa 95 Prozent der Objekte liegen ausserhalb des Perimeters der Stadt Bern und sind nicht Teil der BBL-Strategie «Unterbringungskonzept 2024» (UK 2024). Dabei handelt es sich weniger um Verwaltungsgebäude, sondern um Objekte, die stark auf den spezifischen Auftrag der untergebrachten Benutzerorganisationen zugeschnitten sind (u. a. Asylzentren, repräsentative Bauten, Forschungs- und Sportanlagen).

Ziel der Prüfung der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK) war zu beurteilen, ob das BBL die Immobilien im Untersuchungsportfolio (Objekte, die nicht der Strategie UK 2024 unterliegen) effizient führt und laufend bereinigt. Die Resultate zeigen, dass das BBL das Portfolio nach wirtschaftlichen Grundsätzen verwaltet. Mit dem konsequenteren Einsatz vorhandener Instrumente (z. B. Masterplan, Immobilien-Cockpit) könnte das Teilportfolio allerdings aktiver und effizienter geführt werden. In der Zeit vor der Liquidierung der Objekte nutzt das BBL diese zielführend. Zudem ist der Verkaufsprozess so ausgestaltet, dass ein optimaler finanzieller Erlös erzielt werden kann.

#### **Das BBL verfügt über Instrumente, um das Portfolio aktiver zu führen**

Grosse Veränderungen bei den Benutzerorganisationen und ihre Auswirkungen auf ihre Infrastruktur kann das BBL aber nur teilweise antizipieren. Die EFK empfiehlt deshalb, das dafür entwickelte Instrument (Masterplan) bei allen grösseren Benutzerorganisationen einzusetzen und für die Durchsetzung bei den Benutzerorganisationen die rechtlichen Grundlagen anzupassen. Damit verbessert das BBL die Steuerung der finanziellen Mittel für die Immobilien auf Basis der Lebenszykluskosten.

Ausserdem nutzt das Portfoliomanagement die grossen Mengen an Immobiliendaten bisher zu wenig. Mit einem im Rahmen der Immobilienstrategie angekündigten branchenüblichen Tool wurde diese Lücke bislang noch nicht geschlossen.

#### **Die Desinvestition von nicht betriebsnotwendigen Objekten ist effizient**

Mit der Klassifizierung in Kernimmobilien, Veränderungs- und Liquidationsobjekte wird für jedes Objekt eine strategische Absicht formuliert. Dies bildet auch die Basis für die Portfoliobereinigung. Die eingesetzten Desinvestitionsstrategien für nicht mehr betriebsnotwendige Objekte sind nachvollziehbar. Die Nutzung der Gebäude vor der Liquidation wird als effizient beurteilt. Der operative Verkaufsprozess ist so konzipiert, dass einerseits die Interessen des Bundes vertreten werden und andererseits ein optimaler Erlös erzielt werden kann.

# Audit des procédures relatives à la gestion et à l'ajustement du portefeuille immobilier

## Office fédéral des constructions et de la logistique

### L'essentiel en bref

---

La division Gestion immobilière de l'Office fédéral des constructions et de la logistique (OFCL) est chargée de fournir les locaux nécessaires à l'administration fédérale civile. Son portefeuille hétérogène comprend quelque 2500 ouvrages et terrains avec une valeur de remplacement estimée à 6,5 milliards de francs. Près de 95 % des biens sont situés hors du périmètre de la ville de Berne et ne font pas partie de la stratégie de l'OFCL « Schéma directeur 2024 » sur l'utilisation des bâtiments de l'administration fédérale. Il s'agit pour l'essentiel de biens largement adaptés aux besoins spécifiques des organisations d'utilisateurs (entre autres centres pour demandeurs d'asile, bâtiments de représentation, laboratoires de recherche et installations sportives), et non de bâtiments administratifs.

L'audit du Contrôle fédéral des finances (CDF) a évalué si l'OFCL gère de façon efficace et ajuste en permanence le portefeuille d'immeubles ne faisant pas partie du « Schéma directeur 2024 ». Les résultats montrent que l'OFCL administre le portefeuille selon des principes économiques. Néanmoins, une utilisation plus cohérente des instruments existants (par ex. plan directeur, cockpit immobilier) permettrait une gestion plus active et plus efficace de ce portefeuille. L'OFCL utilise les immeubles de manière appropriée durant la période précédant leur liquidation. En outre, le processus de vente est conçu de façon à générer un revenu financier optimal.

#### **L'OFCL dispose d'instruments pour gérer plus activement le portefeuille immobilier**

L'OFCL n'est pas toujours en mesure d'anticiper les changements majeurs opérés auprès des organisations d'utilisateurs et leurs conséquences sur les infrastructures concernées. Le CDF lui recommande donc d'utiliser l'instrument spécialement élaboré à cet effet (plan directeur) pour toutes les grandes organisations d'utilisateurs et d'adopter les bases légales pour s'assurer de sa mise en œuvre. Ainsi, l'OFCL améliore le pilotage des moyens financiers alloués aux immeubles sur la base des coûts du cycle de vie.

En outre, l'unité de gestion du portefeuille n'a, à ce jour, pas suffisamment exploité les volumes importants de données immobilières. Un instrument spécifique, dont la création a été annoncée dans le cadre de la stratégie immobilière, n'a pas encore comblé cette lacune.

#### **Le désinvestissement de biens dont l'exploitation n'est pas nécessaire est efficace**

Un objectif stratégique est formulé pour chacun des biens classés en immeubles-clés, en immeubles destinés à être rénovés ou liquidés. Ceci constitue la base de l'ajustement du portefeuille. Les stratégies de désinvestissement pour les immeubles qui ne sont plus nécessaires sont appropriées. L'utilisation des bâtiments avant leur liquidation est considérée comme efficace. Le processus de vente opérationnel est conçu de manière à tenir compte, d'une part, des intérêts de la Confédération et, d'autre part, à réaliser des rendements optimaux.

Texte original en allemand

# Verifica della procedura relativa alla gestione e alla rettifica del portafoglio immobiliare

Ufficio federale delle costruzioni e della logistica

## L'essenziale in breve

---

La Divisione Gestione degli immobili dell'Ufficio federale delle costruzioni e della logistica (UFCL) è responsabile per la sistemazione logistica delle unità dell'Amministrazione federale civile. Essa gestisce un portafoglio eterogeneo che comprende circa 2500 opere e fondi con un valore di sostituzione pari a circa 6,5 miliardi di franchi. Quasi il 95 per cento degli oggetti si trova al di fuori del perimetro della città di Berna e non fa quindi parte della strategia dell'UFCL «Schema direttore 2024». Non si tratta di stabili amministrativi, ma essenzialmente di oggetti fortemente adattati al mandato specifico delle organizzazioni di utenti (ad es. centri d'asilo, edifici di rappresentanza, edifici degli istituti di ricerca e impianti sportivi).

Lo scopo della verifica del Controllo federale delle finanze (CDF) era valutare se l'UFCL gestisce in maniera efficiente il portafoglio degli immobili che non fanno parte della strategia «Schema direttore 2024» e se tale portafoglio viene regolarmente rettificato. I risultati mostrano che l'UFCL gestisce il portafoglio in base a principi economici. Tuttavia, un impiego più sistematico degli strumenti a disposizione (ad es. piano direttore, cockpit Immobili) consentirebbe una gestione più attiva ed efficiente di questo portafoglio. L'UFCL utilizza in maniera adeguata gli immobili prima della loro vendita. Inoltre, il processo di vendita è concepito in modo da permettere di generare ricavi ottimali.

### **L'UFCL dispone di strumenti per una gestione più attiva del portafoglio**

L'UFCL può prevedere solo in parte i cambiamenti significativi che intervengono nelle organizzazioni di utenti e le ripercussioni sulla propria infrastruttura. Il CDF raccomanda pertanto di impiegare, per tutte le più grandi organizzazioni di utenti, lo strumento creato a tal fine (piano direttore) e di adeguare le basi legali per garantire la sua attuazione. L'UFCL migliorerà così la gestione dei mezzi finanziari concessi per gli immobili sulla base dei costi del ciclo di vita.

Inoltre, l'unità che si occupa della gestione del portafoglio sfrutta troppo poco la grande quantità di dati immobiliari. Uno strumento specifico, annunciato nel quadro della strategia immobiliare, non ha ancora consentito di colmare questa lacuna.

### **Disinvestimento efficace di oggetti non più necessari**

Con la classificazione degli oggetti in immobili principali, immobili da rinnovare e immobili da vendere viene formulato un obiettivo strategico per ognuno di essi. Ciò costituisce anche la base per la rettifica del portafoglio. Le strategie di disinvestimento impiegate per gli oggetti non più necessari sono appropriate. L'utilizzazione degli edifici prima della loro vendita è ritenuta efficiente. Il processo di vendita operativo è concepito in modo da tenere conto degli interessi della Confederazione da un lato e permettere di generare ricavi ottimali dall'altro.

Testo originale in tedesco

# Audit of the procedure for managing and recalibrating the real estate portfolio

Federal Office for Buildings and Logistics

## Key facts

---

The Real Estate Management Unit of the Federal Office for Buildings and Logistics (FOBL) is responsible for providing premises for the civil Federal Administration. The varied portfolio covers some 2,500 buildings and parcels of land, with a replacement value of around CHF 6.5 billion. Approximately 95% of the properties are outside the Bern city limits and are not subject to the FOBL's 2024 accommodation strategy (UK 2024). Rather than administrative buildings, these are largely buildings tailored to the specific needs of the organisation using the premises (incl. asylum centres, representative buildings, research and sports facilities).

The aim of the audit by the Swiss Federal Audit Office (SFAO) was to assess whether the reviewed real estate portfolio (property not subject to UK 2024) is efficiently managed and regularly recalibrated by the FOBL. The results show that the FOBL is managing the portfolio in accordance with economic principles. Nonetheless, the sub-portfolio could be managed more actively and efficiently by using available tools more consistently (e.g. master plan, real estate cockpit). The FOBL uses the buildings appropriately before they are sold off. Moreover, the sales process is designed to optimise financial returns.

### **The FOBL has tools to manage the portfolio more actively**

Major changes at the user organisations and the impact on their infrastructure can only partly be anticipated by the FOBL. The SFAO therefore recommends that the specially developed master plan be applied to all large user organisations, and that the legal basis be adjusted to ensure implementation at the user organisations. In this way, the FOBL will improve the financial management of real estate on the basis of life cycle costs.

In addition, the Portfolio Management Unit does not make enough use of the large amounts of real estate data. A proprietary tool announced as part of the real estate strategy has not yet managed to close this gap.

### **The divestment of properties that are no longer required is efficient**

Items are classified as core property, renovation property or liquidation property, and a strategic objective is formulated for each one. This forms the basis for portfolio recalibration. Appropriate divestment strategies are used for properties that are no longer required. The use of buildings prior to sell-off is judged to be efficient. The operational sales process is designed to ensure that, firstly, the interests of the Confederation are taken into account and, secondly, returns can be optimised.

**Original text in German**

## Generelle Stellungnahme der Geprüften

Das Bundesamt für Bauten und Logistik BBL dankt für die Möglichkeit zur Stellungnahme sowohl bei der Schlussbesprechung wie auch zum vorliegenden Bericht. Die Prüfung der EFK kommt zum Schluss, dass die Führung des Untersuchungsportfolios nach wirtschaftlichen Grundsätzen erfolgt und die Desinvestitionsstrategie zielführend umgesetzt wird. Die Empfehlungen der EFK, die bewährte aktive Zusammenarbeit mit den Benutzerorganisationen rechtlich noch verbindlicher zu verankern und die bestehenden Instrumente noch breiter einzusetzen, erachtet das BBL als Bestätigung für die Effizienz und Wirksamkeit der heutigen Praxis und unterstützen das BBL bei seiner Tätigkeit.

# 1 Auftrag und Vorgehen

## 1.1 Ausgangslage

### **Das Immobilienportfolio des Bundesamtes für Bauten und Logistik**

Das Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL) ist neben der armasuisse und dem ETH-Rat eines der drei Bau- und Liegenschaftsorgane des Bundes (BLO). Das BBL ist zuständig für die Unterbringung der zivilen Bundesverwaltung. Es stellt den Verwaltungseinheiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben geeignete Immobilien zur Verfügung und bewirtschaftet diese. Als Eigentümervertretung des Bundes für die zivilen Bauten ist das BBL gemäss der Verordnung über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes (VILB) verantwortlich für die Steuerung des Immobilienportfolios und führt damit in der Bundesverwaltung eine Querschnittsfunktion aus. Das betreute Immobilienportfolio umfasst rund 2500 Bauwerke und Grundstücke mit einem Wiederbeschaffungswert von ca. 6,5 Milliarden Franken. Das Portfolio umfasst neben Verwaltungsgebäuden unter anderem repräsentative Bauten, Zollgebäude, Dienstwohnungen, Forschungsinfrastrukturen, Sportanlagen, Asylzentren und Schlösser.

### **Öffentliche Immobilien im Spannungsfeld zwischen Aufgabenerfüllung und Wirtschaftlichkeit**

Auch im öffentlichen Sektor ist eine langfristig ausgerichtete Portfoliostrategie gefordert, welche Nutzer- und Gebäudebedürfnisse sowie politische Anforderungen auf die Lebenszyklen der Gebäude abstimmt. Zielsetzung gemäss VILB ist ein effizientes Immobilienmanagement mit zeit- und kostenoptimaler Erfüllung der Aufgaben des Bundes. Wesentliche Faktoren sind, den Bedarf der Nutzer zu kennen und ein Portfolio mit geeigneten Immobilien und einer angemessenen Grösse zur Verfügung zu stellen. Auch bei grossen und heterogenen Portfolio und einem rechtlich vorgegebenen Rahmen wird von öffentlichen Liegenschaftsorganen ökonomisches Handeln gefordert.

### **Die Rolle des BBL und der Benutzerorganisationen**

Die untergebrachten Verwaltungseinheiten werden in der VILB als sogenannte Benutzerorganisationen (BO) bezeichnet. Im Spannungsfeld zwischen dem wirtschaftlich geführten Portfolio und den Infrastrukturanforderungen der BO steht das Ressort Portfoliomanagement des BBL. Es ist zuständig für die Umsetzung der Immobilienstrategie sowie für die Steuerung, Entwicklung und Optimierung des Gebäudeparks. Von den BO wird die Formulierung des Bedarfs sowie die Zusammenarbeit bei der Optimierung von Nutzung und Betrieb erwartet. Das Parlament entscheidet jährlich über die finanziellen Mittel für die BBL-Bauten im Rahmen der Immobilienbotschaft des Eidgenössischen Finanzdepartements (EFD). Die Verpflichtungskredite für die Investitionen und den Unterhalt der Liegenschaften betragen in den letzten zehn Jahren durchschnittlich 324 Millionen Franken pro Jahr.

### **Die Immobilien ausserhalb des Unterbringungskonzeptes 2024**

Die Verwaltungsgebäude in der Stadt und Agglomeration Bern mit den vorwiegend standardisierten Büroarbeitsplätzen stehen im Rahmen des Unterbringungskonzeptes 2024 (UK 2024) strategisch unter der Federführung des BBL. Im übrigen Teil des BBL-Portfolios befinden sich Liegenschaften, die sich in Bezug auf die Nutzung erheblich von Bürogebäuden unterscheiden können. Je nach politisch bestimmtem Auftrag und definierter Leistung

einer Organisationseinheit unterscheiden sich diese Liegenschaften in der Bausubstanz und der Nutzung erheblich (bspw. als Asylunterkunft, Forschungslabor oder Wetterstation). Dies erfordert vom BBL eine Zusammenarbeit mit den BO, die von der Praxis im Rahmen des Unterbringungskonzeptes 2024 abweicht. Zudem verfolgt das BBL mit dem UK 2024 eine separate Strategie. Im Fokus der Prüfung steht das Teilportfolio ausserhalb des Unterbringungskonzeptes 2024. Dieses Teilportfolio macht anzahlmässig ungefähr 95 Prozent des Gesamtportfolios aus. Mit dem Begriff «Portfolio» sind im folgenden Text alle Immobilien ausserhalb des UK 2024-Perimeters gemeint.

## 1.2 Prüfungsziel und -fragen

Gestützt auf das Finanzkontrollgesetz (FKG) prüfte die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) beim BBL Teile des Portfoliomanagements. Zu beurteilen war, ob das BBL die Immobilien im Untersuchungsportfolio effizient und effektiv führt. Es sollten folgende Fragen beantwortet werden:

1. Führt das BBL das Untersuchungsportfolio aktiv nach wirtschaftlichen Grundsätzen?
2. Besteht für das Untersuchungsportfolio beim BBL eine Desinvestitionsstrategie (Verkauf oder Rückbau nicht betriebsnotwendiger Objekte) und wird diese zielführend umgesetzt?

## 1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze

Die Prüfung wurde von Daniel Scheidegger (Revisionsleiter) und Martin Perrot vom 26. März bis 3. April 2019 durchgeführt. Sie erfolgte unter der Federführung von Mischa Waber.

Aus dem Teilportfolio ausserhalb des Unterbringungskonzeptes 2024 hat die EFK aufgrund einer Datenanalyse 100 Objekte ausgewählt, die entweder liquidiert (d. h. verkauft oder rückgebaut) werden sollen oder bei denen der Entschied hängig ist, ob sie im Portfolio bleiben oder liquidiert werden. Daraus ergab sich ein statistisch nicht repräsentatives Untersuchungsportfolio. Für die Analyse des Untersuchungsportfolios wurde eine Stichprobe im Umfang von 18 Objekten ausgewählt. Diese Objekte werden zum Prüfungszeitpunkt von Agroscope für die Forschung (13), vom Staatsekretariat für Migration für das Asylwesen (SEM, 3) und von MeteoSchweiz für die Messung von Wetterdaten (1) oder von diversen Benutzern (1) genutzt.

Nach Abschluss der Prüftätigkeiten wurden die Vertreter des BBL am 20. Mai 2019 mündlich über die wesentlichen Feststellungen informiert. Der vorliegende Bericht berücksichtigt die weitere Entwicklung nach dem mündlichen Feedback nicht.

## 1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung

Die notwendigen Auskünfte wurden der EFK umfassend und zuvorkommend erteilt. Die gewünschten Unterlagen sowie die benötigte Infrastruktur standen dem Prüfteam vollumfänglich zur Verfügung.

## 1.5 Schlussbesprechung

Die Schlussbesprechung fand am 8. August 2019 statt. Teilgenommen haben vom BBL der stellvertretende Direktor und Bereichsleiter Bauten, der Leiter Portfoliomanagement und ein Mitarbeiter der Internen Revision. Von der EFK waren der Fachbereichsleiter und der Revisionsleiter anwesend. Die EFK dankt für die gewährte Unterstützung und erinnert daran, dass die Überwachung der Empfehlungsumsetzung den Amtsleitungen bzw. den Generalsekretariaten obliegt.

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE

## 2 Ermittlung und Überprüfung des Immobilienbedarfs

Die Abteilung Immobilienmanagement ist zuständig für die Steuerung des Immobilienportfolios, die Erarbeitung der strategischen Entscheidungsgrundlagen und die Bereinigung des Bedarfs mit den BO. Dieses Kapitel behandelt zwei der wichtigsten Instrumente, welche das BBL zur Ermittlung des Immobilienbedarfs einsetzt. Zum einem geht es um das Quartalsgespräch, als etabliertes Mittel des BBL, das die Basis für den Dialog zwischen BBL und BO bildet. Zum anderen wird der Masterplan erörtert. Der Masterplan ist das Endprodukt eines gemeinsamen Prozesses von BBL und BO. Er legt – unter Berücksichtigung der Finanzierung – das bauliche Konzept dar für die Abdeckung des langfristigen Immobilienbedarfs einer BO.

### 2.1 Das BBL soll den Bedarf der Benutzerorganisationen einfordern können

Ein Bedarf für Veränderungen kann aus dem vom BBL-Objektmanagement festgestellten Unterhalt oder aus Bedürfnissen der BO stammen. In der VILB sind die Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollen zwischen dem BBL und den BO geregelt. Die Bekanntgabe der Bedürfnisse ist Sache der BO. Die Überprüfung der Bedürfnisse ist eine der Aufgaben des BBL und erfolgt nach vorgegebenen Kriterien (Zweckmässigkeit, Wirtschaftlichkeit, Finanzierbarkeit etc.). Das BBL hat keinen expliziten Auftrag, den Bedarf der BO systematisch zu überprüfen, was auch mit der hohen Autonomie der Verwaltungseinheiten und ihrer Verantwortung für die Ressourcen (inkl. Immobilien) zusammenhängt. Das Portfoliomanagement des BBL kann zur Überprüfung der Bedürfnisse interne und externe Aufträge erteilen.

Als Grundlage für den Dialog zwischen BBL und BO dienen die sogenannten Quartalsgespräche. Diese Kundengespräche finden zwischen den Portfoliomanagern des BBL und den Immobilienverantwortlichen der BO sowie mit den für die BO zuständigen Departementsvertretern statt. Die Quartalsgespräche sind ein etabliertes Instrument und werden protokolliert. Eine Checkliste gibt die möglichen Traktanden an. Inhaltlich sind die Gespräche neben den operativen Themen auch auf die mittelfristige strategische Planung und die künftige Immobiliennutzung der BO ausgerichtet. Die befragten Vertreter der drei geprüften BO wissen diese Form des Dialogs zu schätzen. Für die Beantragung baulicher Massnahmen verwenden die BO ein standardisiertes Formular des BBL. Die Strategiekonformität der baulichen Massnahmen wird dabei vom Generalsekretariat des BO beurteilt. Zur Ermittlung von Veränderungen bei den BO nutzt das BBL auch Informationen in Bundesratsanträgen und im Rahmen von Ämterkonsultationen. Das BBL ermittelt zudem jährlich den Personalbestand der BO nach Voll- und Teilzeitstellen pro Standort. Das BBL überprüft damit den Bedarf einer BO in Bezug auf die Büroarbeitsplätze.

#### **Beurteilung**

Für die Ermittlung des Bedarfs sind zwar gemäss VILB einseitig die BO zuständig. Aufgrund der Verantwortung für die Steuerung des Immobilienportfolios (Art. 9 Abs. 2 VILB) trägt das BBL aber auch ohne expliziten Auftrag die Verpflichtung für die (zeitgerechte) Ermittlung des Bedarfs der BO. Dazu sind die Quartalsgespräche ein wichtiges Instrument für den Dialog. Da die Gespräche vorwiegend auf die von den BO eingereichten Anträge und die aktuell

laufenden Bauprojekte ausgelegt sind, beinhalten sie aber einen beschränkten Nutzen hinsichtlich der Entwicklungsstrategie und der langfristigen Planung der BO. Das Protokoll des Quartalsgesprächs hat als Instrument für die strategischen Belange der BO eine zu geringe Verbindlichkeit. Dem BBL fehlen aber die rechtlichen Voraussetzungen, um die relevanten Informationen zu erhalten und damit ein wirksameres Steuerungssystem für den Immobilienbedarf der BO aufbauen zu können.

### Empfehlung 1 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt dem BBL, seine Weisung so anzupassen, dass es die strukturierte Ermittlung der mittel- und langfristigen Benutzerbedürfnisse einfordern kann und dazu geeignete Instrumente (wie z. B. den Masterplan) einsetzt.

### Stellungnahme des BBL

Wir sind mit der Empfehlung einverstanden. Die «Weisungen über die wirtschaftliche Nutzung und den Betrieb der Bauten im BBL-Immobilienportfolio» vom 1. März 2005 wird per Stand 1. Januar 2020 entsprechend ergänzt.

## 2.2 Die Erarbeitung von Masterplänen zur Bedarfsermittlung soll weiter ausgebaut werden

Das BBL hat den Prozess «strategische Grundlagen» seit 2017 eingeführt. Dieser bezweckt «die frühzeitige und korrekte Erarbeitung der strategischen Entscheidungsgrundlagen betreffend Massnahmen im Immobilienbereich». Ziel ist es, aufgrund der Strategien der BO, die Nutzerbedürfnisse frühestmöglich zu identifizieren, die konkreten Auswirkungen auf die Immobilien zu eruieren und die notwendigen Entscheidungsgrundlagen für eine möglichst finanziell nachhaltige Planung unter Berücksichtigung der Lebenszykluskosten zu erarbeiten. Dabei geht es auch um das Erkennen von Zielkonflikten mit der Immobilienstrategie des BBL.

Das BBL wendet den Prozess flächendeckend an. Hingegen wird der Masterplan nur eingesetzt, wo eine systematische Überprüfung des Immobilienbedarfs angezeigt ist und die geforderten Leistungen der BO mit den zur Verfügung stehenden Immobilien nicht mehr erbracht werden können (z. B. aufgrund der Reorganisation von BO). Das Produkt dieses Prozesses besteht aus einem sogenannten Masterplan, einem auf die BO zugeschnittenen Immobilienkonzept. Das BBL sieht in den Masterplänen folgende Vorteile: bessere Abschätzung des langfristigen Investitionsbedarfes oder Spezialfinanzierungen aufgrund der Grobkostenschätzung, frühe Planung der Liquidationen, bessere Prognosen für die Höhe des Funktionsaufwandes und die finanziellen Auswirkungen auf die Leistungsvereinbarung mit den BO.

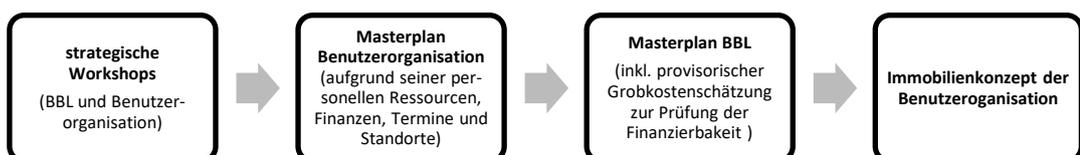


Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung des Prozesses Strategische Grundlagen

Die Interviews im Rahmen der Stichproben haben gezeigt, dass der Prozess zur Erarbeitung der Masterpläne durch die BO bereits teilweise angewendet (Agroscope), aktiv unterstützt

und als nützliche und notwendige Grundlage eingeschätzt wird. Gemäss BBL soll der Prozess ebenfalls für das Transformationsprogramm «DAZIT» der Eidgenössischen Zollverwaltung angewendet werden. Das BBL hat jedoch nicht vorgesehen, mit allen BO einen Masterplan zu erarbeiten. Der ETH-Rat hat einen ähnlichen Weg eingeschlagen: Er lässt die Institutionen sogenannte räumlich finanzielle Gesamtkonzepte erarbeiten, die alle vier Jahre aktualisiert werden. Es gibt weitere öffentliche Liegenschaftsorgane, welche ähnliche Instrumente eingeführt haben und diese von den BO regelmässig aktualisieren lassen. Die Erstellung von Immobilienkonzepten und Masterplänen entspricht grundsätzlich der guten Praxis in der Branche.

#### **Exkurs: Das Immobilienkonzept Sport**

Mit Beschluss vom 6.6.2014 hat der Bundesrat das Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport beauftragt, eine Gesamtschau zur Sportförderung vorzulegen. Dabei ging es auch darum, den zukünftigen Bedarf für die Infrastrukturen in Form eines Immobilienkonzepts darzustellen. Das Konzept wurde in Zusammenarbeit durch das BBL und das Bundesamt für Sport erarbeitet. Aufgrund einer Analyse der bestehenden Bauten wurden der Sanierungs- und Neubaubedarf ermittelt, der mittel- und langfristige Finanzbedarf unter Berücksichtigung von Investitionen, Betrieb und Unterhalt geschätzt und eine Priorisierung mit einem Grobzeitplan der Projekte vorgenommen. Das Immobilienkonzept zeigt auch die separaten Finanzierungen ausserhalb der Immobilienbotschaft EFD auf. Das Immobilienkonzept Sport hat aus Sicht des BBL Pilotcharakter.

#### **Beurteilung**

Basis für die Überprüfung des Bedarfs durch das BBL sind Kenntnisse über die langfristige Ausrichtung der BO und ihre Immobilienbedürfnisse. Der dafür entworfene Prozess «strategische Grundlagen» bildet eine gute Voraussetzung dazu. Die Erarbeitung von Masterplänen in Form von Immobilienkonzepten bilden aus Sicht der EFK die notwendige Ergänzung zu den Quartalsgesprächen bei der Ermittlung und Beurteilung des Bedarfs. Die Masterpläne unterstützen die aktive Führung der Teilportfolios grösserer BO für die kommenden 5 bis 15 Jahre. Die Masterpläne erhöhen zudem die Wirkung der bestehenden BBL-Steuerungsinstrumente für die Finanzen, die Termine, die Personalressourcen und das Portfolio.

Der EFK zufolge fehlt dem BBL aber eine ambitionöse Zielsetzung in Bezug auf die Einbindung der übrigen BO, welche nicht wie bspw. das SEM oder Agroscope aufgrund politischer Aufträge gezwungen werden, ihr Immobilienkonzept grundlegend zu überarbeiten. Das BBL soll die übrigen BO bei der Erarbeitung der Masterpläne aktiv unterstützen und die Konzepte regelmässig aktualisieren lassen um den Anforderungen eines vorausschauenden Immobilienmanagements gerecht zu werden.

#### **Empfehlung 2 (Priorität 1)**

Die EFK empfiehlt dem BBL, die Erarbeitung von Masterplänen mit allen Benutzerorganisationen zu prüfen, mindestens jedoch diese bei den grösseren BO einzuführen.

#### **Stellungnahme des BBL**

Wir sind mit der Empfehlung einverstanden. Die Massnahme wurde bereits umgesetzt. Im Geschäftsprozess «KOPO Strategische Grundlagen» wurden die Masterpläne als gemeinsames Instrument für die strategischen Workshops mit den Benutzerorganisationen definiert.

## 3 Überprüfung der Eignung der Immobilien

Nur wer seinen Bestand kennt und das Portfolio regelmässig analysiert, kann den Bedarf der BO und die Eignung der vorhandenen Immobilien aufeinander abstimmen, um der eigenen Immobilienstrategie gerecht zu werden. Grundlage für diese Analysen sind einerseits aktuelle, detaillierte, immobilienbezogene Daten. Andererseits braucht es geeignete Methoden, mit der das Teilportfolio auf einen definierten Soll-Wert ausgerichtet werden kann. Das vorliegende Kapitel beurteilt die Praxis des BBL zu diesen Aspekten.

### 3.1 Indikatoren und Methoden für die Portfolioanalyse sind vorhanden

Die Objekte des Portfolios unterliegen einem bestimmten Bedarf durch die BO (vgl. Kapitel 2). Die BO können ihre Aufgaben nur dann erfüllen, wenn ihnen das BBL geeignete Immobilien zur Verfügung stellt, welche über spezifische Eigenschaften verfügen. Gemäss VILB sind die BO verpflichtet, dass BBL regelmässig über die Standortbeurteilung und die Eignung der Liegenschaften zu orientieren. Diese Informationen erhält das BBL im Rahmen der Quartalsgespräche. Das BBL hat dann die Aufgabe, diese Informationen zu validieren und allenfalls Massnahmen daraus abzuleiten.

Für die Eignungsüberprüfung verfügt das BBL über eine Reihe von Werkzeugen zur Erfassung und Kategorisierung der Objekte.

Bestandesanalyse			Portfolioanalyse		
Kategorisierung und Segmentierung	Daten und Informatiksystem	Bewertung der Immobilien	Gebäudezustand	Flächenanalyse	Standort

Abbildung 2: Die Bestandes- und Portfolioanalyse bilden eine der Grundlagen für die Zuordnung von einer Objektstrategie

Anhand einer Segmentierung können die Objekte des Portfolios aufgrund verschiedener Gesichtspunkte kategorisiert werden. Zudem sind die Immobilien zu Buchwerten in der Anlagebuchhaltung erfasst. Um für die Objekte des Portfolios längerfristige Aussagen machen zu können, wird jedem Objekt eine Objektstrategie zugeteilt (= langfristige Absicht des Portfoliomanagements, z. B. Liquidationsobjekt) und es wird in eine Normstrategie eingeteilt (= Aktivitäten zur Umsetzung der langfristigen Absicht, z. B. Desinvestieren). Im Rahmen der Bauwerkserhaltungsstrategie wird der bauliche-technische Gebäudezustand durch das Objektmanagement aufgenommen. Mit Hilfe des Flächenmanagements können alle Flächen der Objekte quantitativ und qualitativ abgerufen werden. (z. B. für die Leistungsverrechnungen, die Arbeitsplatzverwaltung oder das Leerstandsmanagement).

Bei den Objekten der Stichprobe hat die Eignungsüberprüfung im Rahmen der Workshops zur Erarbeitung der Masterpläne (Agroscope) und ähnlicher Instrumente (SEM, MeteoSchweiz) stattgefunden. Jährlich werden die Objektstrategien, Gebäudezustand und andere Attribute der Objekte aktualisiert. Die involvierten BO teilen die Einschätzung des BBL über die Eignung ihrer gemieteten Immobilien. Für die «Spezialliegenschaften» (wie bspw. Gewächshäuser, Laborgebäude) verfügt das BBL weder über externe noch über intern selbst gebildete Benchmarks. Die Vollständigkeit und Qualität der Daten wurde durch die EFK nicht überprüft.

### **Beurteilung**

Der regelmässige und gut funktionierende Dialog stellt sicher, dass die BO die Eignung der Immobilien und Standorte dem BBL jederzeit melden können. Das BBL verfügt zudem über verschiedene (operative) Werkzeuge und Methoden die Eignung der Immobilien einzuschätzen. Mit diesen Hilfsmitteln und den gesammelten Daten kann der Bestand und das Portfolio grundsätzlich angemessen analysiert werden. Damit sind wesentliche Voraussetzungen für eine periodische Eignungsüberprüfung der Objekte vorhanden.

## **3.2 Die Immobiliendaten sollten effizienter genutzt werden**

Die Daten zu den oben erwähnten Werkzeugen bewirtschaftet das BBL in sechs verschiedenen Modulen des Informatiksystems SAP. Für die Auswertungen können ein Business Warehouse sowie eine Applikation zur Unterstützung des Flächenmanagements verwendet werden. Dem BBL stehen zur Auswertung der Daten mehrere SAP-Berichte zur Verfügung (z. B. Reporting zum UK 2024, Mieterspiegel, Leerstandsreporting, Liegenschaftserfolgsrechnung). Für Auswertungen von Immobiliendaten ausserhalb des SAP-Berichtswesens ist beim BBL das Ressort Daten- und Flächenmanagement zuständig. Das BBL hat kein Werkzeug für die gesamtheitliche Portfolioführung. Das Untersuchungsportfolio wird nicht auf Basis von Kennzahlen gesteuert.

Das BBL spricht in seinem Leitfaden zur Immobilienstrategie (Portfoliostrategiemodell, 2009) davon, dass «für das Portfoliomanagement ein Informatik-Cockpit eingerichtet werden soll». Dabei handelt es sich um ein «wichtiges Instrument zur Umsetzung der BBL-Immobilienstrategie». Es geht darum, die erhobenen Daten zu nutzen und dass die Informationen in «verdichteter Form bereitgestellt werden können». Das BBL hat noch kein konkretes Projekt für das im Portfoliostrategiemodell beschriebene Management-Information-System (MIS) gestartet. Das Projekt (oder eine Schnittstelle) ist gemäss BBL im Rahmen der Migration auf die Standardsoftware S/4HANA des Programms SUPERB23 im Arbeitspaket Nr. 6 (System-Kernel-Definition) vorgesehen.

### **Beurteilung**

Das BBL verfügt im Immobilienbereich über eine grosse Menge an Daten. Das SAP-Informatiksystem eignet sich nicht als Führungsinstrument zur Portfoliosteuerung, weil die Daten durch das aufwendige Handling nicht zeitnah und umfassend zur Verfügung stehen. Zur Optimierung der Portfoliosteuerung ist aber eine höhere Transparenz und Datenverfügbarkeit notwendig, wie sie das BBL im Dokument «Portfoliostrategiemodell» von 2009 selber postuliert. Umso erstaunter ist die EFK, dass das BBL noch über kein professionelles Immobilien-Werkzeug verfügt, welches die SAP-Daten effizient nutzt. Gemäss BBL wird im Rahmen des Programms SUPERB23 diese Lücke geschlossen. Die EFK geht davon aus, dass die Voraussetzungen für eine Schnittstelle zu einem Immobilien-Cockpit geschaffen werden und die Beschaffung eines Tools so rasch als möglich an die Hand genommen wird. Dies mit dem Ziel, die Führung zu vereinfachen und effizienter zu gestalten.

## 4 Bereinigung des Immobilienportfolios

Für die Bereinigung des Immobilienportfolios setzt das BBL verschiedene Methoden ein. Im folgenden Kapitel wird eine Auswahl davon näher betrachtet: Zum einen wird die Objektstrategie zur Bestimmung der Veränderungs- und Liquidationsobjekte erörtert. Danach geht es um die Desinvestitionsstrategien von Objekten. Und im letzten Kapitel wird der operative Verkaufsprozess beleuchtet.

### 4.1 Die langfristige Aufgabe und den Nutzungszweck einer Immobilie werden in der Objektstrategie festgelegt

Um die strategische Absicht betreffend die Objekte zu veranschaulichen, werden diese in eine der vier Objektstrategien eingeteilt (A=Kernimmobilien Repräsentation/Technologie; B=Kern-immobilie; C=Veränderungsobjekt; D=Liquidationsobjekt). Veränderungsobjekte sind Immobilien, bei denen die Objektstrategie noch unklar ist und die deswegen weder zu den Kernimmobilien noch zu den Liquidationsobjekten gehören. Zur Kategorie der Liquidationsobjekte gehören jene Objekte, die das BBL verkaufen oder zurückbauen will. Für die Objektstrategie ist u. a. auch der Bedarf der BO für diese Immobilie relevant, welche vom BBL antizipiert werden muss. Die Objektstrategie beeinflusst bei Veränderungsobjekten auch das Vorgehen bei der Bauwerkserhaltung.

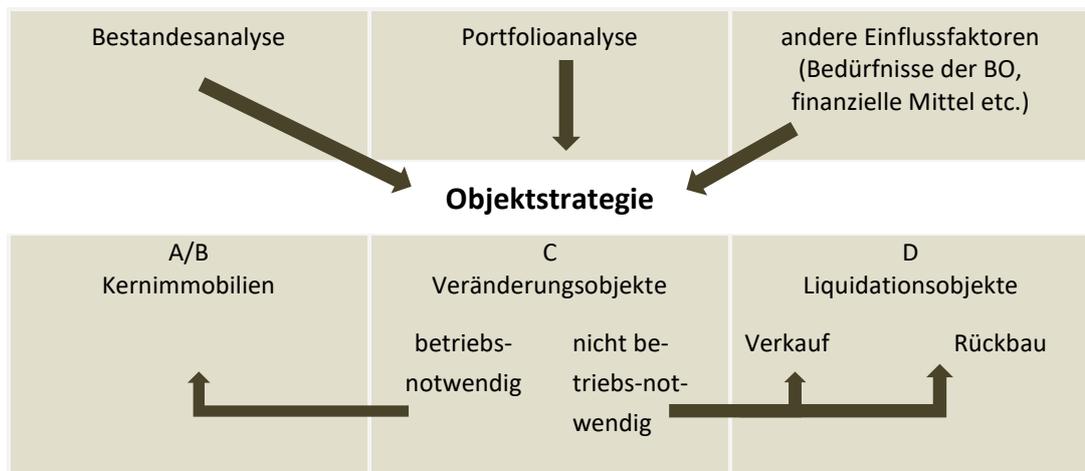


Abbildung 3: Für jede Immobilie des BBL besteht eine strategische Absicht, welche als eine der vier Objektstrategien ausgedrückt wird

Die Unterhaltsstrategie gibt an, ob der zukünftige Unterhalt bei einem bestimmten Objekt eher «offensiv oder defensiv» gestaltet werden soll. Sie wird gebildet aus der Unterhaltskategorie (welche aus der Objektstrategie abgeleitet wird) und dem aktuellen Bauwerkszustand. Die Grundsätze der verschiedenen Unterhaltsstrategien hat das BBL in sogenannten «Normstrategien für den Unterhalt» zusammengefasst.

Bei Veränderungsobjekten gibt es keine Normstrategien, sondern nur die Möglichkeit das Objekt zu behalten oder zu liquidieren (und damit in die Objektstrategie «Liquidationsobjekt» überzugehen). Das BBL ertüchtigt ein Objekt nur dann, wenn es langfristig im Portfolio bleibt. Bei Veränderungsobjekten hängt die Klassierung der Objekte von verschiedenen Einflussgrößen ab: politische Entscheide am Standort des Objekts wie bspw.

Umzonungen, Finanzierung. Gemäss BBL werden durchschnittlich 90 Prozent der Veränderungs- und Liquidationsobjekte durch BO genutzt, um keine unnötigen Leerstände zu generieren.

Die Portfoliomanager des BBL legen für die Liquidationsobjekte die voraussichtlichen Verkaufs- bzw. Rückbauzeitpunkte fest. Die Überprüfung bei den Objekten der Stichproben hat ergeben, dass das BBL die Liquidationsobjekte zwei bis sechs Jahre vor dem Veräusserungszeitpunkt als solche bezeichnet.

Die Federführung bei der Festlegung der Objektstrategien liegt beim Portfoliomanagement. Es aktualisiert die Objektstrategien jährlich (im November) für das gesamte Portfolio im Plenum der Portfoliomanager. Die Daten werden im SAP-System aktualisiert. Die Unterhaltsstrategie der Abteilung Objektmanagement und die Objektstrategie beeinflussen sich gegenseitig. Das Agenda-Setting der Ertüchtigung von Objekten hängt u. a. von der BBL-Finanzplanung ab und führt dazu, dass Immobilien oft mehrere Jahre als Veränderungsobjekte geführt werden müssen.

### **Beurteilung**

Die Festlegung der Objektstrategie hängt von der zukünftigen Aufgabe und vom geplanten Nutzungszweck ab und dient als Steuerungsinstrument für die langfristige Nutzung. Da sich die Bedürfnisse der BO im Laufe der Zeit und je nach politischen Rahmenbedingungen verändern, wird die Klassierung der Objekte durch das BBL periodisch überprüft und aktualisiert. Das BBL verfügt mit den Instrumenten der Objekt- und Bauwerkserhaltungsstrategie über Methoden für die rechtzeitige Klassierung in Bezug auf die Ertüchtigung bzw. Liquidation.

## **4.2 Das BBL verfügt über verschiedene Desinvestitionsstrategien**

Alle Immobilien werden vom BBL für die Unterbringung der zivilen Bundesverwaltung eingesetzt. Weil es sich ausschliesslich um betriebsnotwendige Liegenschaften handelt, befinden sie sich buchhalterisch alle im Verwaltungsvermögen. Das BBL setzt die Desinvestition ein, um das Portfolio zu bereinigen. Die meisten Liquidationsobjekte werden verkauft; die Abgabe im Baurecht wird nur in Ausnahmefällen praktiziert. Der Zustand des Objekts und der Bedarf der BO sind die Hauptfaktoren für den Entscheid, ob ein Objekt verkauft oder zurückgebaut wird. Dazu hat das BBL die Instrumente eingeführt, welche im voran gehenden Kapitel 4.1 erläutert wurden.

Zudem versucht das BBL Desinvestitionen früh zu antizipieren, damit mit der richtigen Priorisierung und Terminierung die auftretenden Spitzen beim Mittelbedarf möglichst vermieden werden. Ist für ein Objekt die Liquidation geprüft oder geplant, wendet das BBL die sogenannten Normstrategien «Desinvestieren» bzw. «Abschöpfen» an, für die spezifische Zielsetzungen definiert wurden.

Ziel des BBL ist es, in der Phase vor der Liquidation möglichst viel «Geld abzuschöpfen» und die Liquidationsobjekte so lange wie möglich zu nutzen, falls dies wirtschaftlich opportun ist. Damit wird auch der Leerstand tief gehalten. Dazu schliesst das BBL Mietverträge auch mit privaten Mietern ab. Dies ist besonders dann finanziell interessant, wenn das Gebäude am Ende des Lebenszyklus steht, der Unterhalt sich auf das Minimum beschränkt und das Objekt buchhalterisch bereits abgeschrieben wurde.

Das BBL führt vor dem Verkauf keine Projektentwicklungen durch, weil diese durch das Finanzhaushaltsgesetz und die VILB nicht vorgesehen sind und strebt dies auch nicht an. Das BBL kann die Erlöse aus den Immobilienverkäufen und Drittvermietungen nicht als erwirtschaftetes Kapital reinvestieren, sondern muss sie der Bundeskasse zuführen. Das BBL erfasst die Wertevernichtung beim Rückbau von Gebäuden als Abschreibung. Im Falle eines Ersatzneubaus wird die Abschreibung im Rahmen des kostenorientierten Mietermodells der BO im Rahmen der Mietvereinbarung des Ersatzneubaus – entsprechend der Gebäudeart auf mehrere Jahre verteilt – wieder belastet.

Für viele Zweckbauten – wie bspw. Asylunterkünfte, Laborgebäude oder Gewächshäuser – gibt es nur einen beschränkt funktionierenden Immobilienmarkt. Im Gegensatz zur Portfoliovereinbarung der Dienstwohnungen wird die Liquidation der Objekte in der Regel als Projekt abgewickelt. Die Auswertung der Stichprobe und der Interviews mit den BO bestätigen, dass das BBL bei Liquidationsobjekten nur noch das Nötigste investiert und dies nachvollziehbar begründet ist. Das BBL strebt an, bei Liquidationsobjekten die Kosten für den Betrieb und den Unterhalt «absolut minimal» zu halten oder nur dringend notwendige Instandhaltungsmassnahmen zur Gewährleistung der Sicherheit und Gebrauchstauglichkeit während der Restnutzungsdauer umzusetzen.

In der objektscharfen Desinvestitionsliste bildet das BBL das Programm der Verkäufe ab. Der Verkauf der Immobilien wickelt das BBL nach einem einheitlichen Prozess ab, welcher im nachfolgenden Kapitel beschrieben wird.

#### **Beurteilung**

Das BBL hat Zielsetzungen der Desinvestitionsstrategie zur Bereinigung des Portfolios formuliert. Sie sind nachvollziehbar, werden früh genug angestossen und umgesetzt. Es bestehen externe Faktoren, welche die Umsetzung der Desinvestition beeinflussen können: die Autonomie der BO, die Abhängigkeit von politischen Entscheidungen, die beschränkten finanziellen Mittel des BBL oder der Mittelabfluss in die Bundeskasse. Das BBL schöpft aber seinen Spielraum aus, indem es sich bspw. darauf fokussiert, die Immobilien vor der Liquidation möglichst lange zu vermieten oder beim Verkauf den Preis als Kriterium so stark gewichtet, dass eine hohe letzte Geldabschöpfung erzielt wird (vgl. Kapitel 4.3).

### **4.3 Der Verkaufsprozess deckt die Interessen des Bundes ab**

Das BBL verfügt über einen dokumentierten Prozess für den Verkauf von Liegenschaften. Zusätzlich zur Prozessdarstellung ist der Verkaufsablauf in einem praxisnahen Leitfaden detailliert beschrieben. In der VILB sind Rahmenbedingungen für den Verkauf formuliert, die im Prozess und Leitfaden übernommen wurden (Befugnisse des BBL, Vorgehen bei Eigenbedarf Bund, Grundsatz des Verkaufs zu Marktpreisen, usw.). Verkaufsobjekte werden BBL-intern von der Vergabekommission bewilligt, welche sich aus dem Direktor und den Bereichsleitern Bauten und Logistik zusammensetzt. Das BBL stösst den Veräusserungsprozess erst an, wenn von der BO eine Verzichtserklärung für die Liegenschaft vorliegt.

Nach den kantonalen Usancen wird ein Notar für die Verschreibung bestimmt. Auch während der Desinvestitionsphase werden die Liquidationsobjekte vermietet und sind in der Regel selbsttragend. Der Zeitpunkt der Verkäufe stimmt das BBL auf den Kontext der Immobilie bzw. der BO ab. Das BBL strebt an, die Objekte spätestens ein Jahr nach dem Entschieden der Vergabekommission zu verkaufen.

Bei den Objekten wird «kurz» vor dem Verkauf von einem regional ansässigen Schätzer der Verkehrswert ermittelt. Der Verkehrswert wird BBL-intern plausibilisiert und mit dem Buchwert abgeglichen. Liegt der Buchwert deutlich höher als der so ermittelte Verkehrswert, so ist vor der Erteilung des Verkaufsauftrages bei der Anlagebuchhaltung eine ausserordentliche Wertberichtigung zu verlangen. Die Verkehrswertschätzung bildet die Verhandlungsbasis für den Verkaufspreis. Das BBL strebt an, die Objekte zum Marktwert zu verkaufen. Das BBL schreibt die Objekte in geeigneten Medien (lokal, überregionale Zeitungen, Internet) öffentlich aus. Es werden Angebotsrunden durchgeführt. Werden für ein Objekt mehrere Angebote abgegeben führt das BBL standardmässig mindestens eine Angebotsrunde durch. Der Zuschlag geht schlussendlich an den Meistbietenden.

### **Beurteilung**

Der dokumentierte Prozess für den Verkauf von Immobilien ist inhaltlich nachvollziehbar und mit der VILB konform. Die Untersuchung der Stichproben hat ergeben, dass er so umgesetzt wird. Der standardisierte Ablauf schafft die notwendigen Voraussetzungen, dass beim Verkauf ein möglichst hoher Erlös erzielt wird und die finanziellen Risiken reduziert werden. Die Liquidationsobjekte werden so zeitnah verkauft, wie es der Kontext der Immobilie erlaubt. Der vom BBL eingeführte Ablauf zeigt zudem, dass beim Verkauf die Grundsätze der Gleichbehandlung, des Wettbewerbs, der Transparenz und der Wirtschaftlichkeit gewährleistet und damit die Interessen des Bundes abgedeckt werden.

## Anhang 1: Rechtsgrundlagen

---

Finanzkontrollgesetz (FKG, SR 614.0)

---

Finanzhaushaltgesetz (FHG, SR 611.0)

---

Finanzhaushaltverordnung (FHV, SR 611.01)

---

Verordnung über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes (VILB, SR 172.010.21)

---

## Anhang 2: Abkürzungen

BBL	Bundesamt für Bauten und Logistik
BLO	Bau- und Liegenschaftsorgan
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
FHG	Finanzhaushaltgesetz
FHV	Finanzhaushaltverordnung
FKG	Finanzkontrollgesetz
MIS	Management-Informationssystem
SEM	Staatssekretariat für Migration
UK 2024	Unterbringungskonzept 2024
VBS	Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
VILB	Verordnung über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes

## Anhang 3: Glossar

BO	Bezeichnung für die organisatorischen Einheiten, die eine oder mehrere Immobilien nutzen
DAZIT	Programm zur Modernisierung und Digitalisierung der Eidgenössischen Zollverwaltung
ETH-Rat	Der ETH-Rat vertritt den ETH-Bereich gegenüber den Behörden des Bundes und trägt die Verantwortung für die Umsetzung der strategischen Ziele und die Zuteilung finanzieller Mittel.
Immobilienbotschaft EFD	Kreditantrag des Bundesrates für zivile Immobilien an das Parlament
S/4HANA	SAP-Standard-Software, welche die bisherigen SAP-Systeme ersetzt
SUPERB23	Programm der Bundesverwaltung für die Modernisierung der Informatiksysteme zur Unterstützung der Supportprozesse und Umstellung der zivilen SAP-Systeme
Unterbringungskonzept 2024	Strategische Grundsätze des BBL für die Unterbringung der zivilen Bundesverwaltung in Bern und Umgebung

### **Priorisierung der Empfehlungen**

Die Eidg. Finanzkontrolle priorisiert die Empfehlungen nach den zugrunde liegenden Risiken (1 = hoch, 2 = mittel, 3 = klein). Als Risiken gelten beispielsweise unwirtschaftliche Vorhaben, Verstösse gegen die Recht- oder Ordnungsmässigkeit, Haftungsfälle oder Reputationsschäden. Dabei werden die Auswirkungen und die Eintrittswahrscheinlichkeit beurteilt. Diese Bewertung bezieht sich auf den konkreten Prüfgegenstand (relativ) und nicht auf die Relevanz für die Bundesverwaltung insgesamt (absolut).