

HRM2 als Chance für die öffentliche Hand

Die Rechnungslegung der öffentlichen Hand wird sich in naher Zukunft deutlich verändern. Sie wird sich mit der bevorstehenden Einführung von HRM2 den Standards der Privatwirtschaft angleichen. Bei den Immobilien steht unter anderem die Einführung einer Anlagebuchhaltung an. In diesem Zug ist es mehr als angezeigt, eine professionelle Immobilienstrategie zu erarbeiten und künftig zu pflegen.

Bund, Kantone und Gemeinden sind Eigentümer eines meist heterogenen und zweigeteilten Immobilienbestandes. Die Aufteilung in Verwaltungs- und Finanzvermögen ist strategisch betrachtet relevant. Während das Verwaltungsvermögen möglichst viel operativen Nutzen für die Gemeinde stiften soll, muss das Finanzvermögen gewinnbringend betrieben werden können.

Mit der Einführung der neuen Rechnungslegung nach HRM2 (oder allenfalls in Anlehnung an IPSAS) wird die buchhalterische Behandlung der Vermögensarten bei der öffentlichen Hand verschärft. Die Einführung einer Anlagebuchhaltung stellt die grösste Neuerung dar. Der Spielraum bei den Abschreibungen, den Lebensdauerannahmen und der Bestimmung der Investitionskategorien wird geringer. Professionelles Agieren wird nun zwingend, und ohne fundierte Strategie fehlt die Basis für eine objektive Betrachtung.

Änderungen an der heutigen Praxis

HRM2 mündet unter anderem in der Einführung eines Anlagebuches. Damit erhält die Immobilienstrategie (Hochbauten und Infrastrukturbauten) eine weitgehend neue Ausprägung. Sie wird es den Entscheidungsträgern künftig erlauben, auf fundierten Stammdaten basierende Entscheide zu fällen. Unterhalt, Verkauf oder Rückbau können systematisch verglichen und nach wirtschaftlichen Kriterien professionell entschieden werden. Die mehrjährige Investitionsplanung wird damit transparent und nachvollziehbar. Sie wird somit immer wichtiger und umfasst meist den nächsten Erneuerungszyklus der abgebildeten Objekte. Damit können «Kostenwellen» frühzeitig geglättet oder die nötigen Finanzen bereitgestellt werden. Vielfach werden mit dem Aufbau der Immobilienstrategie auch die Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen Eigentümer, Betreiber und Nutzer/Mieter neu geregelt und damit an-



Das Gemeindehaus ist Teil des Immobilienbestandes der Gemeinde. Im Hinblick auf HRM2 sollten die Immobilien mit einer Strategie bewirtschaftet werden. Bild: Steff Schneider

dere Werteflüsse generiert. Die Immobilienstrategie ist zwar von HRM2 nicht explizit gefordert, in der Praxis ist jedoch die Umsetzung der neuen Vorgaben ohne Strategie im Immobilienbereich wenig überzeugend. Somit ist es angezeigt, die resultierenden Synergien optimal zu nutzen.

Welche Stammdaten müssen erhoben werden?

Um eine aussagekräftige Immobilienstrategie erarbeiten zu können, sind minimale aktuelle Stammdaten der Objekte pro Anlagekategorie bereitzustellen respektive zu erheben. Die detaillierten Angaben sind den Tabellen «Stammdaten für Hochbauten» und «Stammdaten für Infrastrukturanlagen» zu entnehmen. Der Zustand des Objektes, der allfällige Schutzzumfang des Denkmalschutzes und die Nutzungsart sind ebenfalls Kriterien, die eine Grundaussage zum Portfolio liefern.

Stammdaten für Hochbauten:

- Eidgenössischer Gebäudeidentifikator (EGID-Nr.), Basis für die Registerharmonisierung mit dem Einwohnerregister
- Adresse mit Haupteingangsnummer
- Parzellenfläche und Parzellennummer (mit Angabe der Bauzone)
- Geschossfläche des Gebäudes (GF)
- Hauptnutzflächen (HNF)
- Vermietbare Fläche (SIA d0165)
- Volumen des Gebäudes (nach SIA 416)
- Anschaffungs- oder Erstellungswert
- Aktueller Buchwert
- Gebäudeversicherungswert aktuell und/oder aktuelle Verkehrswertschätzungen
- Alle Einnahmen und Ausgaben (der letzten drei Jahre pro Objekt)
- Baujahr
- Erneuerungsvorhaben der letzten Jahre (welche, Kosten, Gebäudehistorie)

Stammdaten für Infrastrukturanlagen:

- Objektbezeichnung und/oder Objekt-nummer
- Erstellungsjahr
- Parzellenfläche und Parzellenummer
- Objekttyp (zum Beispiel Kanalbauten, Brücken, Strassen usw.)
- Bauabrechnung
- Allfällige Subventionen
- Erneuerungsvorhaben der letzten Jahre (welche, Kosten, Objekthistorie)
- Aktueller Buchwert
- GIS-Koordinaten
- Technische Spezifikationen

Die Arbeit steckt im Detail

Die Verkehrswertschätzung sowie die korrespondierenden Instandsetzungs- und Unterhaltskosten basieren in der Regel auf der vorhandenen Bausubstanz. Vielfach werden jedoch Bestandesbauten aus der Nutzungsart und Nutzungsintensität heraus früher einer Erneuerung zugeführt, als es die Bausubstanz verlangen würde. Als aktuelles Beispiel seien Schulhäuser genannt, deren Klassenzimmer für die neuen pädagogischen Unterrichtsformen (wie Teamteaching usw.) zu klein sind. Hier ist also die neue Nutzung und nicht die vorhandene Bausubstanz treibende Kraft für eine Erneuerung.

Während der Erarbeitung der Immobilienstrategie stellen sich auch fundamentale Fragen in Zusammenhang mit der Perspektive hinsichtlich Nutzern und Mietern: Ist beispielsweise absehbar, dass eine Nutzerorganisation in den nächsten Jahren mehr Fläche braucht oder deren Standort im aktuellen Gebäude betrieblich falsch liegt, müssen diese Entwicklungsfragen frühzeitig erkannt und wenn möglich geklärt werden.

Solche oder ähnliche Veränderungen müssen präzise in die Immobilienstrategie einfließen. Erst dadurch werden die politischen Entscheidungsträger befähigt, ihre taktischen Entscheide hinsichtlich Nutzung, Mitteleinsatz und Rendite fundiert und nachvollziehbar zu fällen.

Erarbeitung der Immobilienstrategie

Der Aufwand zur Erarbeitung der Immobilienstrategie ist von der Komplexität des Immobilienportfolios abhängig. Das grundsätzliche Vorgehen bleibt sich dabei immer gleich. Die einzelnen Schritte können der folgenden Aufzählung entnommen werden.

Die entsprechend aufgebauten Strategien und Mehrjahresinvestitionsplannungen können jährlich – in der Regel

mit wenig Aufwand – nachgeführt werden. Die erarbeiteten Daten können beim Aufbau des Anlagebuches verwendet werden.

Vorgehensschritte ganzes Portfolio:

- Vorhandene Daten und Dokumente auslegen
 - Analyse der fehlenden Unterlagen durchführen
 - Ergänzen der fehlenden Unterlagen einleiten
 - Typologien oder Teilportfolios bilden
 - Nutzungs- und Zustandserhebungen durchführen
 - Möglichst die Nutzungsänderungen der nächsten 10 bis 15 Jahre erfassen
 - Analyse der Erhebungen mit Massnahmenplanungen ausarbeiten
 - Priorisierungen der Massnahmenplanung vereinbaren
 - Strategie ausformulieren
 - Werteflüsse oder Kapitalbedürfnisse anhand von Kennzahlen erheben und in einer Mehrjahresplanung (Aufgaben und Finanzplanung) darstellen
- Vorgehensschritte Einzelobjekte:
- Einzelobjektstrategie festlegen
 - Instandhaltungs- und Instandsetzungsplanung durchführen
 - Umsetzen der Einzelstrategien und IH/IS-Planungen in die Mehrjahresplannungen aufgeteilt nach Investitions- und Laufrechnungen

Auch eine Frage der Kontinuität

Immobilien sind langfristige und teure (wertvolle) Sachwerte, die meistens mehrere Legislaturen ohne grössere Strategieänderung überstehen. Dies oft im Gegensatz zu den Entscheidungsträgern, die altershalber oder aus anderen Gründen nur eine beschränkte Zeit zur Verfügung stehen. Jede Gemeinde wird sich mit der Einführung von HRM2 vermehrt um ihre Immobilien kümmern müssen, um einen nachhaltigen Umgang auf Basis einer fundierten, trans-

parenten und einfach verständlichen Immobilienstrategie sicherzustellen. Damit bleiben die Finanzen auch über mehrere Legislaturperioden hinweg plan- und steuerbar, und es kommt zu keinen unliebsamen Überraschungen bei Amtsübergaben.

Ohne externe Unterstützung geht es kaum

Der Aufbau einer Immobilienstrategie ist sehr anspruchsvoll. Dies insbesondere dann, wenn nicht nur eine buchstabengetreue Alibiübung vollzogen, sondern die Chance zur strategischen sowie operativen Nutzung eines zukunftsgerichteten Werkzeugs gepackt werden soll. Letzteres sollte das Ziel jeder fortschrittlich eingestellten Behörde sein. Diesen Weg kann grundsätzlich jede Gemeinde für sich alleine gehen. Es ist aber immerhin zu überdenken, ob es nicht zweckmässig wäre, von anderen Erfahrungen zu profitieren, um dadurch die Qualität und die Effizienz des eigenen Projektes zu steigern. In vielen Fällen wird es angezeigt sein, für diesen Know-how-Transfer auf professionelle, externe Unterstützung zu setzen.

HRM2 ist in der Aufbauphase zweifellos mit Mehraufwand verbunden. Im finanziell sehr relevanten Immobilienbereich können damit jedoch die Wirtschaftlichkeit optimiert und finanzielle Risiken minimiert werden. Der nachhaltige Einsatz der Steuergelder ohne ein Anhäufen von versteckten Schulden in Form von vernachlässigtem Unterhalt usw. bei Immobilien im Hochbau- und Infrastrukturbereich wird erst dadurch gewährleistet.

Thomas Häberli, Leiter Bereich Immobilienberatung Brandenberger+Ruosch AG; Dr. Markus Kellenberger, Mitinhaber und Geschäftsführer der Brandenberger+Ruosch AG

«sinergia» als Teil der Immobilienstrategie im Graubünden

Die Immobilienstrategie des Kantons Graubünden hat zum Ziel, neun regionale Verwaltungszentren zu realisieren. Erste Projekte wurden bereits in Landquart, Ilanz und Roveredo realisiert. Weitere sind in Planung. «sinergia» mit Standort in Chur, das grösste Projekt dieser Art, bringt die wirksamste und nachhaltigste Entlastung der Staatskasse. 40 verschiedene Dienststellenstandorte sollen in einem zukunftsweisenden Verwaltungsneubau zusammengefasst werden. Das Projekt wird im Herbst 2011 dem Grossen Rat unterbreitet. Im März 2012 erfolgt die Volksabstimmung. Ein Bezug des Neubaus wäre ab Herbst 2017 möglich. Die politischen und planerischen Entscheide zu «sinergia» basieren auf der Immobilienstrategie des Kantons. Ohne diese Basis gäbe es keine fundierte Legitimation für die Umsetzung dieses Vorhabens. Brandenberger+Ruosch AG begleitet das Projekt bauherrnseitig seit Beginn der Projektentwicklung und ist in diesem Zusammenhang unter anderem auch in die ganze Datenbeschaffung als Basis für die Strategie massgebend involviert.