

## Umsetzung der qualitativen Ziele des Mietermodells

### Das Wesentliche in Kürze

---

Im Rahmen der Prüfung hat die EFK beim Generalsekretariat VBS (GS VBS) abgeklärt, inwieweit das Immobilienmanagement VBS die festgelegten strategischen Ziele und Grundsätze erfolgreich umsetzt. Das sind Verbesserungen in den Bereichen Transparenz, Kostenbewusstsein und wirtschaftliches Verhalten.

#### **Acht Jahre Mietermodell – Ziele nicht wie erhofft erreicht – weitere Anstrengungen sind nötig**

Das Mietermodell VBS ist 2007 eingeführt worden. Dies mit dem obersten Ziel, „durch ein Führungssystem mit transparent ausgewiesenen Mietkosten die Immobilienkosten zu senken mit dem Zweck, die optimale Verwendung bestehender Infrastrukturen zu verbessern und die Effektivität der Investitionen zu steigern“.

Heute werden im Immobilienmanagement VBS die Mietkosten für jedes Objekt berechnet und dem Mieter bekanntgegeben. Diese werden aber meist nur als Information betrachtet und nicht für die finanzielle Führung verwendet. Gesteuert wird nicht über die Mietkosten, sondern vornehmlich über Investitionskredite. Das kann zu einer eingeschränkten Sicht, zu Unzulänglichkeiten in der Rollenwahrnehmung und zu ungenügend abgestützten Entscheidungen führen.

Die Schwachstellen der bestehenden Lösung sind seit längerem bekannt. Das VBS hat selber eine entsprechende Analyse durchgeführt und verschiedene Verbesserungsansätze identifiziert.

#### **Trotz Vorgaben: wichtige Kennzahlen für Steuerung fehlen – Vorgaben nicht durchgesetzt**

Eine der zentralen Steuerungsgrößen für die Bewirtschaftung der Immobilienkosten ist die effektiv notwendige Belegung der Objekte. Obwohl spätestens seit 2009 Befehle zu deren Ermittlung vorlagen, wurden diese nicht konsequent umgesetzt bzw. es lagen diesbezüglich Ende 2014 keine umfassenden Daten vor.

#### **Führung beim Generalsekretariat VBS ohne ausgebautes Management-Informationssystem**

Auf der Ebene des Departements liegt die politisch-strategische Führung des Immobilienmanagements VBS. In dieser Rolle hat das GS VBS unter anderem das Controlling als periodische Berichterstattung durch alle Rollenträger sicherzustellen. Es fehlt ein entsprechendes Berichtswesen, das den Zustand und die qualitative Entwicklung des Immobilienportfolios, aber auch die effektive Belegung systematisch dokumentiert.

#### **Neues Projekt Mietermodell soll Abhilfe schaffen – Umsetzung ab 2017 geplant**

Das VBS hat zur Beseitigung der Schwachstellen im Herbst 2014 eine Task Force Immobilien unter Leitung der Generalsekretärin VBS eingesetzt und ein neues Projekt „Optimierung Immobilienmanagement VBS – Projekt Mietermodell“ gestartet. Dieses umfasst detailliert alle identifizierten Schwachstellen und soll Ende 2016 eingeführt werden.

Aus Sicht der EFK ist es ein ambitioniertes Projekt. Positiv ist, dass das VBS eine umfassende Schwachstellenanalyse zum Mietermodell vorgenommen hat und Optimierungspotenzial im Rahmen eines neuen Projekts realisieren will. Auf der anderen Seite wird zur Kenntnis genommen, dass für



die Lösungsfindung fast drei Jahre benötigt werden. Dies bei einem Modell, das bereits seit mehreren Jahren im Einsatz ist. Geplant sind auch Anpassungen bei den IT-Systemen und – wie bei vielen Projekten der Fall – der punktuelle Einsatz von Externen.

Die Wirtschaftlichkeit des Projekts – geschätzte Gesamtkosten von 1,4 Millionen Franken bei einer beabsichtigten vielfachen Einsparung dieser bei den Mietkosten – hat die EFK mangels verlässlicher Daten (da es sich um Annahmen in der Zukunft handelt) nicht geprüft. Die geschätzten Gesamtkosten scheinen aus heutiger Sicht angesichts der Grösse des Projekts eher knapp bemessen.