



Medienkonferenz Zukunft der Stadtbauten von Freitag, 11. Dezember 2009, 9.00 Uhr.

## REFERAT VON GEMEINDERÄTIN BARBARA HAYOZ

*Es gilt das gesprochene Wort*

Werte Medienschaffende

In der Stadtratssitzung vom 24. Januar 2008 wurde ein Postulat erheblich erklärt, welches einen Grundlagenbericht zur Rückführung der Stadtbauten Bern (StaBe) in die Stadtverwaltung verlangt. Dies brachte einen umfangreichen Prozess ins Rollen.

Ab dem Frühjahr 2008 bis in den Herbst 2008 beschäftigte sich zuerst eine Arbeitsgruppe bestehend aus Vertretenden der städtischen Liegenschaftsverwaltung, des Generalsekretariats der Direktion für Finanzen, Personal und Informatik sowie der StaBe mit dem Status quo im städtischen Immobilienmanagement und möglichen Optimierungsszenarien. In erster Linie wurden die Aufgaben der Liegenschaftsverwaltung und der StaBe auf bestehende Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht. Ziel dieser ersten Arbeiten war, eine optimale Organisationsform aufzuzeigen.

Im Sommer/Herbst 2008 habe ich gemeinsam mit dem städtischen Liegenschaftsverwalter sowie dem Verwaltungsratspräsidenten und dem CEO der StaBe verschiedene öffentliche aber auch private Immobilienorganisationen besucht, um einen Überblick über die existierenden Modelle für die Organisation des Managements und der Verwaltung grösserer Immobilienportfolios zu gewinnen. Aus vergleichender Sicht lässt sich feststellen, dass keine uns bekannte Stadt in der Schweiz und auch kein Kanton das Verwaltungsvermögen ausgelagert hat. Die StaBe stellt eine Sonderlösung der Stadt Bern ohne Nachahmer dar.

Im Dezember 2008 hat die erwähnte Arbeitsgruppe ihren Abschlussbericht zuhanden des Gemeinderats vorgelegt. Der Bericht folgert, dass sich ein professionelles Immobilienmanagement durch die Betreuung eines Immobilienportfolios über alle „Lebenszyklen“ eines Gebäudes bzw. eines Objekts, d.h. über die Planung, die Realisierung, die

Nutzung und die Liquidation auszeichnet, weil nur so das Gesamtverhältnis zwischen Kosten und Nutzen über die gesamte Lebensdauer optimiert werden kann. Die Lebenszyklusbetrachtung bedingt eine enge Verzahnung der unterschiedlichen Arbeiten im Immobilienbusiness, die sich optimal durch eine Fusion der Liegenschaftsverwaltung mit der StaBe, einer „All-in-one“-Lösung, erreichen liesse.

### **Gemeinderat lässt „All-in-one“-Lösung prüfen**

Unter Berücksichtigung des Schlussberichts der Arbeitsgruppe hat der Gemeinderat im Januar 2009 entschieden, die Zusammenführung der Liegenschaftsverwaltung mit der StaBe sowie die Optimierung der heutigen Situation unter Beibehaltung der bestehenden Organisationen bis Ende Oktober 2009 vertieft prüfen zu lassen. Dabei wurden keine Vorgaben gemacht, ob eine fusionierte Immobilienverwaltungsorganisation als Anstalt auszugestalten wäre oder besser in der Kernverwaltung angesiedelt würde. Das Ziel der weiteren Prüfung sollte vielmehr sein, mögliche Killerkriterien für eine Fusion und für eine Rückführung aufzuzeigen und damit die grundsätzliche Machbarkeit beider Vorhaben abschätzen zu können.

Im Gegensatz zu den Vorarbeiten wurde für das Projekt „Vorstudie zur ‚All-in-one‘-Lösung des Immobilienmanagement der Stadt Bern“ eine externe Projektleitung beauftragt. Der Auftrag für die Vorstudie lautete: „Durchführung einer Vorstudie zur ‚All-in-one‘-Lösung für die Liegenschaftsverwaltung und die StaBe inklusive Prüfung des zukünftigen Aufgabenträgers und Zuordnung des Eigentums an den Immobilien. Untersucht wurden in der Vorstudie vier Varianten:

- Variante 1: „All-in-one“-Lösung in einer öffentlich-rechtlichen Anstalt ohne Verschiebung des Eigentums am Fondsvermögen.
- Variante 2a: „All-in-one“-Lösung als Dienststelle in der Zentralverwaltung ohne Verschiebung des Eigentums am Verwaltungsvermögen (d.h. die StaBe bleibt als Organisationsmantel inklusive einem Verwaltungsrat bestehen, die operativen Tätigkeiten werden durch die Zentralverwaltung übernommen).
- Variante 2b: „All-in-one“-Lösung als Dienststelle in der Zentralverwaltung mit Verschiebung des Eigentums am Verwaltungsvermögen (d.h. vollständige Liquidation der StaBe).
- Variante 3: Optimierung des Status quo unter Beibehaltung der beiden bestehenden Organisationen.

Die Vorstudie zeigt auf, dass eine Rückführung der StaBe und eine Fusion der beiden Immobilienorganisationen grundsätzlich möglich sind. Dies belegen vertiefte Überle-

gungen betreffend Organisation, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen, Informatik und Recht. Die Fusion der Liegenschaftsverwaltung mit der StaBe birgt gemäss Vorstudie ein Synergiepotential von rund 5 Vollzeitstellen im Management und Supportbereich. Die erwähnten Varianten 1, 2b und 3 sind integral umsetzbar. Bei der Variante 2a ist die rechtliche Zulässigkeit umstritten.

Im Fazit bevorzugt das Projektkernteam aus fachlicher und finanzieller Sicht die Varianten 1 und 3. Die beiden Rückführungsvarianten sollen nicht weiter verfolgt werden. Der Lenkungsausschuss schliesst sich der Beurteilung der Varianten 1 und 3 an. Entgegen dem Kernteam hält er aber auch die Weiterverfolgung der Rückführungsvarianten für möglich, weil er auch eine politische respektive demokratische Würdigung der Studienresultate vorgenommen hat.

Aus Zeitgründen wurde die Fragestellung für die Vorstudie bewusst knapp gehalten, womit nicht alle Aspekte gebührend berücksichtigt werden konnten. So wurde nicht weiter untersucht, wie die politische Kontrolle in den einzelnen Varianten erfolgt, welche Verantwortlichkeiten bestehen oder wie die Anliegen des Städtebaus besser berücksichtigt werden könnten. Auch sind neben einer „All-in-one“-Lösung andere Varianten einer Rückführung denkbar. Die Vorstudie gibt eine Fachmeinung wieder, welche vom Streben nach möglichst grosser Autonomie geprägt ist.

### **Abschreibungsthematik spielt eine bedeutende Rolle**

Die Abschreibungen waren bereits vor der Gründung der StaBe im Jahr 2002 das grosse Thema und sie spielen auch bei den Überlegungen zur Rückführung eine bedeutende Rolle. Für das Jahr 2010 budgetieren die StaBe Abschreibungen von 10,31 Millionen Franken. Nach dem heutigen harmonisierten Rechnungsmodell HRM 1 müsste die Stadt, wenn das Vermögen der StaBe wieder als Verwaltungsvermögen in der Kernverwaltung angesiedelt wäre, jährlich 10 Prozent auf dem Anlagenrestbuchwert abschreiben. Bei einer sofortigen Rückführung würden daher zusätzliche Abschreibungen von 40 Millionen Franken resultieren. Unter HRM 2, welches ab 1. Januar 2014 gelten soll, muss gemäss heutigem Kenntnisstand während zwölf Jahren mit um rund 30 Millionen Franken höheren Abschreibungen gerechnet werden.

Diese Zahlen beziehen sich auf den Worst Case. Der Gemeinderat ist zuversichtlich, dass mit dem Kanton eine für die Stadt günstige (Übergangs-)regelung getroffen werden kann. Im Gegensatz zu Kleinstgemeinden besteht das Immobilienportfolio der Stadt im Verwaltungsvermögen nicht nur aus einem Schulhaus, einem Gemeindehaus

und dem Feuerwehrstützpunkt. Wir erwarten ein Entgegenkommen und Flexibilität des Kantons in dieser Sache. Als Finanzdirektorin weise ich darauf hin, dass das Ganze auch finanzierbar sein muss. Andere Aufgabenbereiche der Stadt dürfen wegen einer Rückführung der StaBe nicht bluten, neue Defizite sind Tabu und der Steuerfuss darf höchstens für eine Senkung angetastet werden.

### **Auslagerung der StaBe im Grundsatz falsch**

Der Gemeinderat hält fest, dass das Konstrukt StaBe in den Bereichen Schnittstellen zur Kernverwaltung, Organisation, Zuständigkeiten und architektonische Qualität von Beginn weg nicht durchdacht war. Zum Auslagerungsentscheid kam es mit Blick auf die politischen Mehrheitsverhältnisse nur, und dies notabene mit einem Zähneknirschen, wegen unflexibler Abschreibungsvorgaben des Kantons. Die Auslagerung war einseitig finanzgesteuert. Die relevanten Anspruchsgruppen sind nicht oder nur ungenügend in den Planungs-, Realisierungs- und Kontrollprozess eingebunden. Die eigentliche Leistungserbringung der StaBe ist weitgehend von der politischen Meinungsbildung und von der politischen Steuerung entkoppelt. Mit Blick auf die Bedeutung des Verwaltungsvermögens für die öffentliche Hand ist dies falsch.

Ich bin überzeugt, dass Auslagerungen sinnvoll sind, falls für die ausgelagerten staatlichen Leistungen ein Markt und damit private Konkurrenz existiert. Die StaBe ist aber eine Monopolistin. Das Aufgabengebiet der StaBe ist für eine Auslagerung nicht geeignet. Anders sieht die Situation in den beiden weiteren städtischen Anstalten aus: Bernmobil muss um Streckenkonzessionen kämpfen und ewb bewegt sich auf einem zunehmend liberalisierten Strommarkt. Es wäre für mich auch denkbar, die Stadtgärtnerei oder die Schul- und Büromaterialzentrale auszulagern. Hier wären die Voraussetzungen für sinnvolle Auslagerungen durchaus gegeben. Ein JA zur Rückführung der StaBe bedeutet für mich nicht ein NEIN zu übrigen Auslagerungen. Der Gemeinderat hat in dieser Frage nicht ideologisch, sondern rein sachlich entschieden. Auch bürgerliche Parlamentarierinnen und Parlamentarier dürften wohl der Argumentation des Gemeinderats folgen.

Wer einseitig die Verwaltung schlecht redet und Anstalten als Wundermittel für mehr Effizienz anpreist, verkennt die positive Entwicklung der Verwaltung. Seit dem Greifen der wirkungsorientierten Verwaltungsführung (NSB) sind ausgelagerte Aufgabenträger unter ökonomischen Gesichtspunkten nicht mehr per se zu bevorzugen. Auch in der Kernverwaltung lässt sich ein gutes Qualitätsniveau erreichen, auch in der Verwaltung ist Effizienz und Effektivität ein Dauerthema. Für jeden zu beurteilenden Einzelfall

müssen anhand der zur Verfügung stehenden „technischen“ Kriterien betriebswirtschaftlicher, volkswirtschaftlicher und juristischer Natur sowie unter Berücksichtigung nicht ökonomischer Zielsetzungen transparente Entscheidungsgrundlagen erstellt werden. Anschliessend muss die Frage auch politisch geprüft werden.

### **Weiteres Vorgehen**

Um möglichst rasch über transparente Entscheidungsgrundlagen zu verfügen hat der Gemeinderat das durch den Stadtpräsidenten aufgezeigte Vorgehen gewählt. Zuerst erfolgten Vorarbeiten zur Skizzierung einer optimalen Immobilienorganisation quasi auf der grünen Wiese. Danach wurde im Rahmen der Vorstudie untersucht, ob eine „All-in-one“-Lösung und eine Rückführung der StaBe grundsätzlich möglich ist. Hierauf hat der Gemeinderat im Grundsatz entschieden, die StaBe in die Stadtverwaltung zurückzuführen. Nun soll der Stadtrat und das Stimmvolk einen Grundsatzentscheid treffen, bevor weitreichende Arbeiten initiiert werden. Im Hinblick auf einen Grundsatzentscheid durch das Stimmvolk gilt es, beim Kanton eine vorteilhafte Übergangslösung für die Rückführung des Verwaltungsvermögens in die Stadtverwaltung zu erwirken und Klarheit über die finanziellen Auswirkungen des Harmonisierten Rechnungsmodells (HRM) 2 zu gewinnen. Wie bereits erwähnt, erwartet der Gemeinderat in der Frage der Abschreibungen ein Entgegenkommen des Kantons. Falls der Stadtrat mit diesem Vorgehen einverstanden ist, kann frühestens Ende 2010 im Grundsatz über die Rückführung entschieden werden.

Meine Damen und Herren, die operativ tätige StaBe ist sieben Jahre alt geworden. Geht es nach dem Willen des Gemeinderats, wird sie den fünfzehnjährigen Geburtstag nicht feiern können. Dem Gemeinderat deshalb eine Hauruckpolitik vorzuwerfen, wäre falsch. Während bald 2 Jahren wurden umfangreiche Vorarbeiten geleistet, die im Ergebnis zeigen, dass eine Rückführung der StaBe zweckmässig ist. Aufgrund dieser Vorarbeiten und den gemachten Erfahrungen im Bezug auf Schnittstellen, Doppelspurigkeiten, Kompetenzen etc. stellt der Gemeinderat fest, dass das Experiment der Auslagerung der StaBe besser nie gestartet worden wäre. Die Auslagerung von Immobilien im Verwaltungsvermögen, welche für die Aufgabenerfüllung der öffentlichen Hand zentral sind, hat sich in der Praxis nicht bewährt.

Abschliessend möchte ich als oberste Personalverantwortliche betonen, dass die Mitarbeitenden der StaBe gute Arbeit leisten. Die Rückführung der StaBe in die Stadt ist kein Personalabbauprojekt. Auch nach der Rückführung werden die gleichen Mitarbei-

tenden ihre wertvolle Arbeit innerhalb der Stadtverwaltung weiterführen. Der Gemeinderat ist sich der Verantwortung der Stadt als soziale Arbeitgeberin bewusst.

Für Ihre Aufmerksamkeit danke ich Ihnen allen bestens!