



**Liegenschaftsverwaltung der
Stadt Bern (LV)
Stadtbauten Bern (StaBe)**

**Vorstudie zur „All-in-one“-
Lösung des Immobilien-
managements der Stadt Bern**

Stand: 17. September 2009

Projektbericht

Vom Lenkungsausschuss genehmigt am 17. September 2009

Inhaltsübersicht

1. Zusammenfassung	S. 2
2. Projektziel, -organisation und -vorgehen	S. 6
3. Immobilienstrategie Stadt Bern	S. 10
4. Ausgestaltung und Beurteilung einer „All-in-one“-Lösung „Immobilien Stadt Bern“	S. 12
5. Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung)	S. 56
6. Ausgestaltung Variante 2b (Dienststelle Zentralverwaltung mit Eigentumsübertragung)	S. 88
7. Ausgestaltung Variante 3 („Ist-optimiert“)	S. 101
8. Variantenvergleich und -bewertung	S. 120
9. Anhang	S. 134

Zusammenfassung (1/3)

Auftrag / Zielsetzung

Durchführung einer Vorstudie zur „All-in-one“-Lösung für LV und StaBe inklusive der Prüfung des künftigen Aufgabenträgers und der Zuordnung des Grundeigentums sowie der Durchführung eines Vergleichs mit einer Optimierung der heutigen Lösung.

Untersuchte Modelle

In einem ersten Schritt wurde das Grundmodell einer „All-in-one“-Lösung ausgearbeitet. Darauf aufbauend wurden folgende 4 Varianten konzipiert, bewertet und verglichen:

- **Variante 1 („Immobilien Stadt Bern“ als öffentlich-rechtliche Anstalt, ohne Eigentumsverschiebung):** In diesem Modell wird die neue Immobilienorganisation in die heutige StaBe integriert. Das Personal ist von StaBe angestellt und untersteht dem Verwaltungsrat StaBe. Die Anstellungsbedingungen entsprechen StaBe (GAV). Es gelten für das Verwaltungsvermögen (VV) das StaBe-Reglement und für das Fondsvermögen (FV) das Fondsreglement. Die organisationsinternen Kompetenzen entsprechen dem Geschäftsreglement StaBe. Die Eigentumsverhältnisse des Finanz- bzw. Verwaltungsvermögens werden nicht geändert.
- **Variante 2a („Immobilien Stadt Bern“ als Dienststelle in der Zentralverwaltung, ohne Eigentumsverschiebung):** In diesem Modell wird die neue Immobilienorganisation eine Abteilung der Direktion FPI. Das Personal ist von der Stadt angestellt und untersteht dem zuständigen Gemeinderatsmitglied. Die Anstellungsbedingungen entsprechen der PVO (Reinigungspersonal: AVB). Es gelten für das VV das StaBe-Reglement und für das FV das Fondsreglement. Die organisationsinternen Kompetenzen entsprechen den heutigen LV-Kompetenzen. Die Eigentumsverhältnisse des Finanz- bzw. Verwaltungsvermögens werden nicht geändert. Der Verwaltungsrat StaBe entspricht in seiner Zusammensetzung dem Gemeinderat der Stadt Bern.

Zusammenfassung (2/3)

- **Variante 2b („Immobilien Stadt Bern“ als Dienststelle in der Zentralverwaltung, mit Eigentumsverschiebung):** Diese Variante entspricht der Variante 2a mit dem Unterschied der Rückübernahme des Verwaltungsvermögens. Dabei werden die Immobilien des Verwaltungsvermögen bei der Rücknahme zu normalem Verwaltungsvermögen. Die heutigen finanziellen Ausgabenkompetenzen StaBe werden spezialgesetzlich geregelt. Es wird eine neue Produktegruppe „Immobilien Verwaltungsvermögen“ geschaffen. Die Bewirtschaftung des Verwaltungsvermögens wird der Dienststelle Immobilien (Direktion FPI) bestehend aus LV und StaBe angehängt. Das Mietkostenverrechnungsmodell (analog Rahmen-vertrag) wird beibehalten. Die Mietkosten und weitere Kosten werden intern verrechnet (kein Geldfluss).
- **Variante 3 („Ist-optimiert“):** In diesem Modell bleiben die heutigen Organisationen bestehen. Es erfolgt auch keine Zusammenlegung von Teilbereichen. Unter der Voraussetzung einer räumlichen Zusammenlegung von LV / StaBe können jedoch Optimierungspotentiale genutzt werden in den Bereichen Informationsaustausch und Koordination auf formeller und informeller Ebene, gemeinsamer Empfang, gemeinsamer Internet-Auftritt, gegenseitige Mandatierung und beim Aufbau eines gemeinsamen Wissensmanagements.

Wichtigste Erkenntnisse:

- Die Varianten 1, 2b und 3 sind grundsätzlich machbar. Bei der Variante 2a ist die rechtliche Zulässigkeit umstritten und daher ohne Vertiefung der aufgeworfenen Fragen und ohne Verhandlungen mit dem AGR keine eindeutige Aussage zur rechtlichen Zulässigkeit möglich.
- Die organisatorische Ausgestaltung der Varianten 1, 2a und 2b ist identisch. Die (quantifizierbaren und nicht quantifizierbaren) Auswirkungen sind jedoch teilweise unterschiedlich. Insgesamt ist die Variante 1 („öffentlich-rechtliche Anstalt“) kostengünstiger und transparenter, während die Varianten 2a und 2b („Zentralverwaltung“) eine höhere politische Einflussnahme erlauben. Dadurch entsteht in den Varianten 2a und 2b ein Zusatzaufwand von 6 VZS.

Zusammenfassung (3/3)

- Bei der Variante 3 (Ist-optimiert) entsteht unter der Voraussetzung einer räumlichen Zusammenlegung von LV / StaBe eine Reihe nicht quantifizierbarer Verbesserungen. Bezifferbare Synergiegewinne fallen dagegen nicht an (im Rahmen einer örtlichen Zusammenlegung näher zu überprüfen).
- Auf Stufe „Konzerngewinn“ Stadt Bern ergibt sich folgende Veränderung zur Ist-Situation:
 - Variante 1: + CHF 1.2 Mio.
 - Variante 2a: + CHF 0 Mio.
 - Variante 2b: - CHF 31.8 Mio. unter HRM 1 bzw. - CHF 22.7 Mio. unter HRM 2
(Stand: 14.9.09, ohne Berücksichtigung Härtefallregelung)
 - Variante 3: + CHF 0 Mio.
- Gegenwärtig nicht berücksichtigt werden die einmaligen Kosten. Hier fallen insbesondere (interne und externe) Reorganisationskosten, Fluktuationskosten und IT-Kosten an. In der Variante 2b fallen zusätzliche Kosten von über CHF 1.8 Mio. für Grundbuchgebühren und Notariatskosten, Liquidation der Anstalt StaBe und die Rücktransaktion der Immobilien an.
- Rechtlich gesehen bedingen die Varianten 1, 2a und 2b eine Änderung des StaBe-Reglements und damit mindestens eine Stadtratsabstimmung. Eine Fusion der Liegenschaftsverwaltung mit der StaBe in einer Anstalt (Variante 1) würde mit grosser Wahrscheinlichkeit eine Änderung des Fondsreglements und damit eine Volksabstimmung bedingen. Falls Variante 2a (Dienststelle in der Zentralverwaltung ohne Vermögensrückübertragung) rechtlich zulässig ist, stellt sich zusätzlich die Frage, ob ebenfalls eine Volksabstimmung nötig wird. Die Notwendigkeit einer Volksabstimmung besteht zudem, falls das Verwaltungsvermögen von der StaBe in die Zentralverwaltung zurück geführt werden soll (Variante 2b).

Inhaltsübersicht

1. Zusammenfassung	S. 2
2. Projektziel, -organisation und -vorgehen	S. 6
3. Immobilienstrategie Stadt Bern	S. 10
4. Ausgestaltung und Beurteilung einer „All-in-one“-Lösung „Immobilien Stadt Bern“	S. 12
5. Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung)	S. 56
6. Ausgestaltung Variante 2b (Dienststelle Zentralverwaltung mit Eigentumsübertragung)	S. 88
7. Ausgestaltung Variante 3 („Ist-optimiert“)	S. 101
8. Variantenvergleich und -bewertung	S. 120
9. Anhang	S. 134

Projektziele und Rahmenbedingungen

Auftrag / Zielsetzung

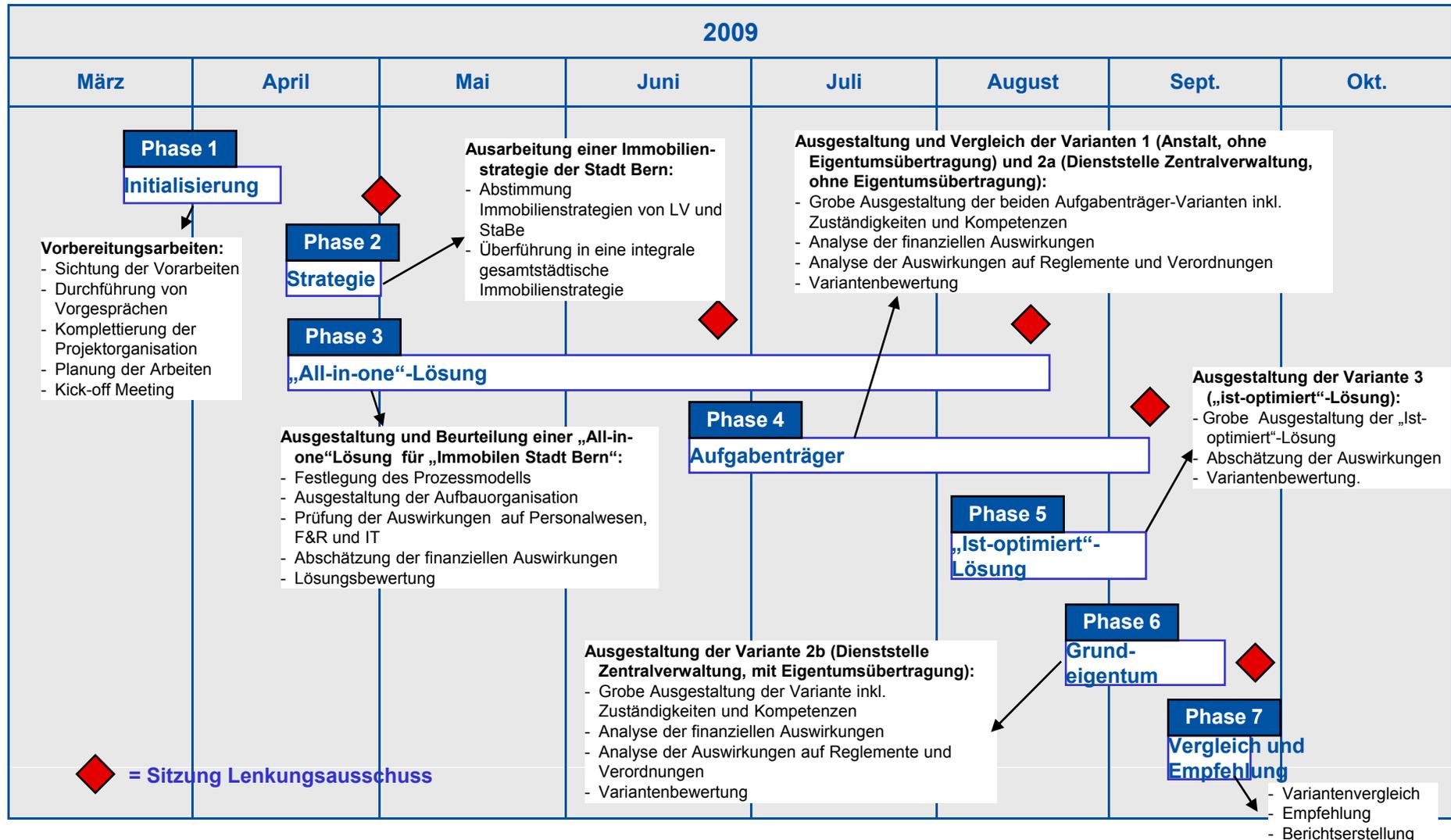
Durchführung einer Vorstudie zur „All-in-one“-Lösung für LV und StaBe inklusive der Prüfung des künftigen Aufgabenträgers und der Zuordnung des Grundeigentums sowie der Durchführung eines Vergleichs mit einer Optimierung der heutigen Lösung.

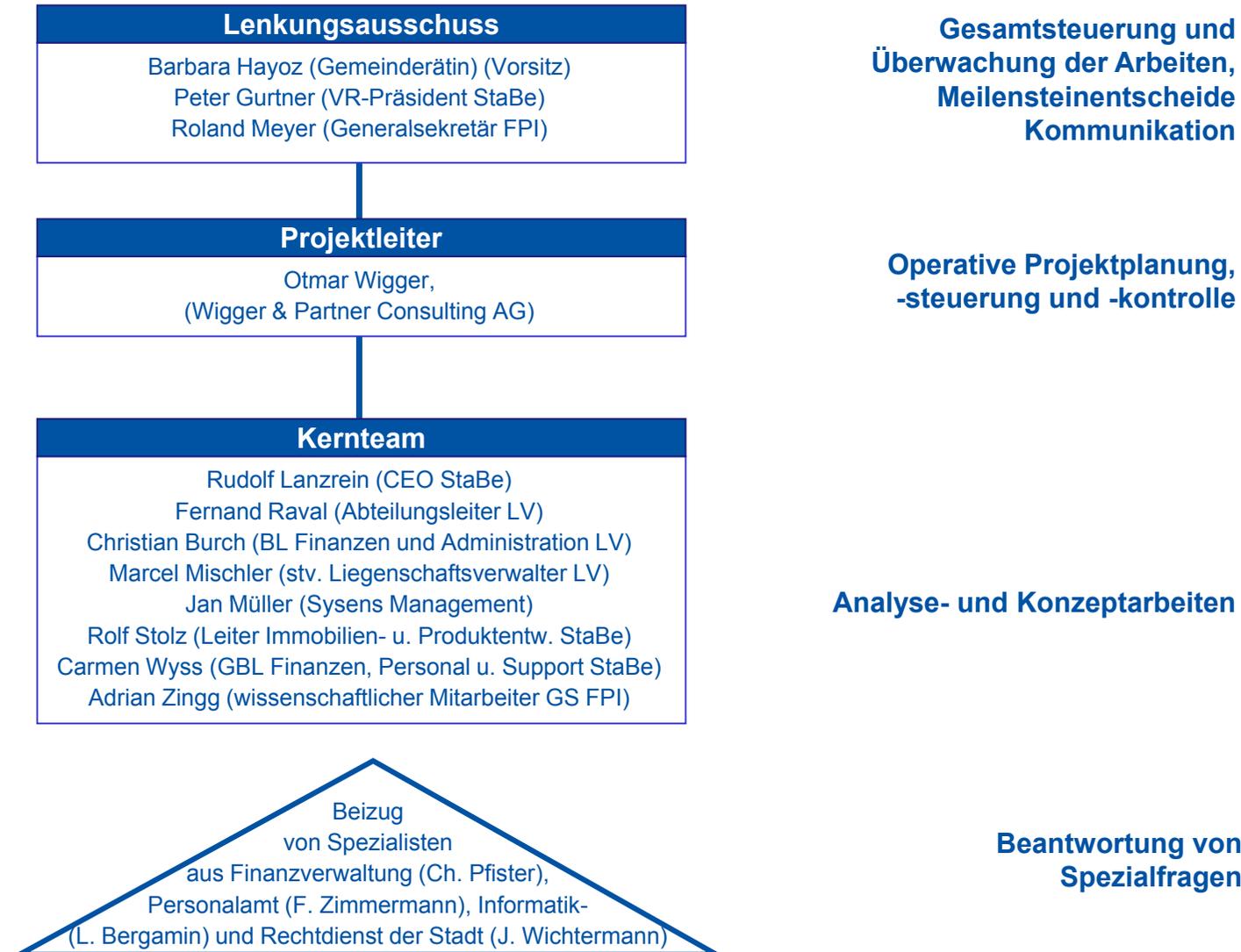
Rahmenbedingungen

Die Berichterstattung und der Antrag an den Gemeinderat müssen bis zum 28. Oktober 2009 erfolgen.

Projektvorgehen und -termine

Die Vorstudie gliedert sich in 7 Phasen





Inhaltsübersicht

1. Zusammenfassung	S. 2
2. Projektziel, -organisation und -vorgehen	S. 6
3. Immobilienstrategie Stadt Bern	S. 10
4. Ausgestaltung und Beurteilung einer „All-in-one“-Lösung „Immobilien Stadt Bern“	S. 12
5. Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung)	S. 56
6. Ausgestaltung Variante 2b (Dienststelle Zentralverwaltung mit Eigentumsübertragung)	S. 88
7. Ausgestaltung Variante 3 („Ist-optimiert“)	S. 101
8. Variantenvergleich und -bewertung	S. 120
9. Anhang	S. 134

- Die Immobilienstrategie der Stadt Bern beinhaltet – entsprechend dem Auftrag des Gemeinderates vom 21. Januar 2009 – „eine integrale gesamtstädtische Immobilienstrategie, welche das Finanz- und das Verwaltungsvermögen umfasst“. → Vgl. Anhang 1 des Projektberichts.

Inhaltsübersicht

1. Zusammenfassung	S. 2
2. Projektziel, -organisation und -vorgehen	S. 6
3. Immobilienstrategie Stadt Bern	S. 10
4. Ausgestaltung und Beurteilung einer „All-in-one“-Lösung „Immobilien Stadt Bern“	S. 12
5. Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung)	S. 56
6. Ausgestaltung Variante 2b (Dienststelle Zentralverwaltung mit Eigentumsübertragung)	S. 88
7. Ausgestaltung Variante 3 („Ist-optimiert“)	S. 101
8. Variantenvergleich und -bewertung	S. 120
9. Anhang	S. 134

Inhaltsverzeichnis Kapitel 4

(Ausgestaltung und Beurteilung einer „All-in-one“-Lösung „Immobilien Stadt Bern“)

4.1 Rahmenbedingungen der Modellrechnung	S. 13
4.2 Organisation: Ausgestaltung und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 15
4.3 Personalwesen: Unterschiede LV/StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 29
4.4 Finanz- und Rechnungswesen: Unterschiede LV / StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 38
4.5 Informatikbereich: Unterschiede LV / StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 42
4.6 Finanzielle Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 52
4.7 Fazit „All-in-one“-Lösung	S. 54

Rahmenbedingungen der Modellrechnung

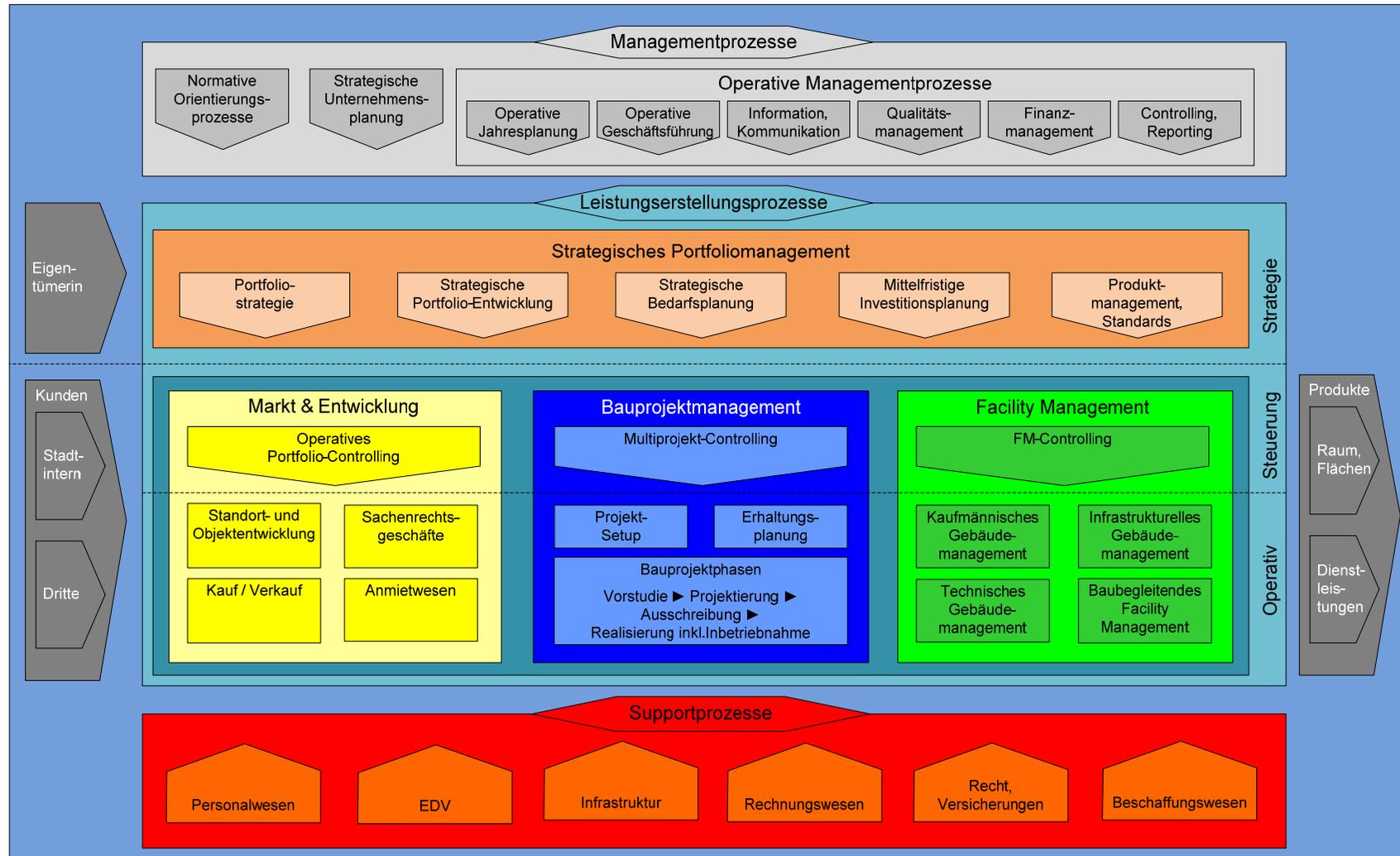
- Organisationsentwicklung erfolgt bei unveränderten - je für LV und StaBe separat geltenden - Rahmenbedingungen:
 - Gleiche strategische Vorgaben wie heute
 - Gleicher Leistungsumfang wie heute (mit Ausnahme der Aufstockung des strategischen Portfoliomanagements um eine Vollzeitstelle)
 - Gleiche Kompetenzen wie heute (Fondsreglement, StaBe-Reglement)
 - Gleiche Grundeigentumsverhältnisse wie heute
 - Gleiche Eigenfertigungstiefe wie heute
- Nur „Fusionseffekte“ ausgewiesen, d.h. ohne weitere organisatorische Optimierungspotenziale z.B. durch adäquatere Stellenbesetzungen im Rahmen von natürlichen Fluktuationen.

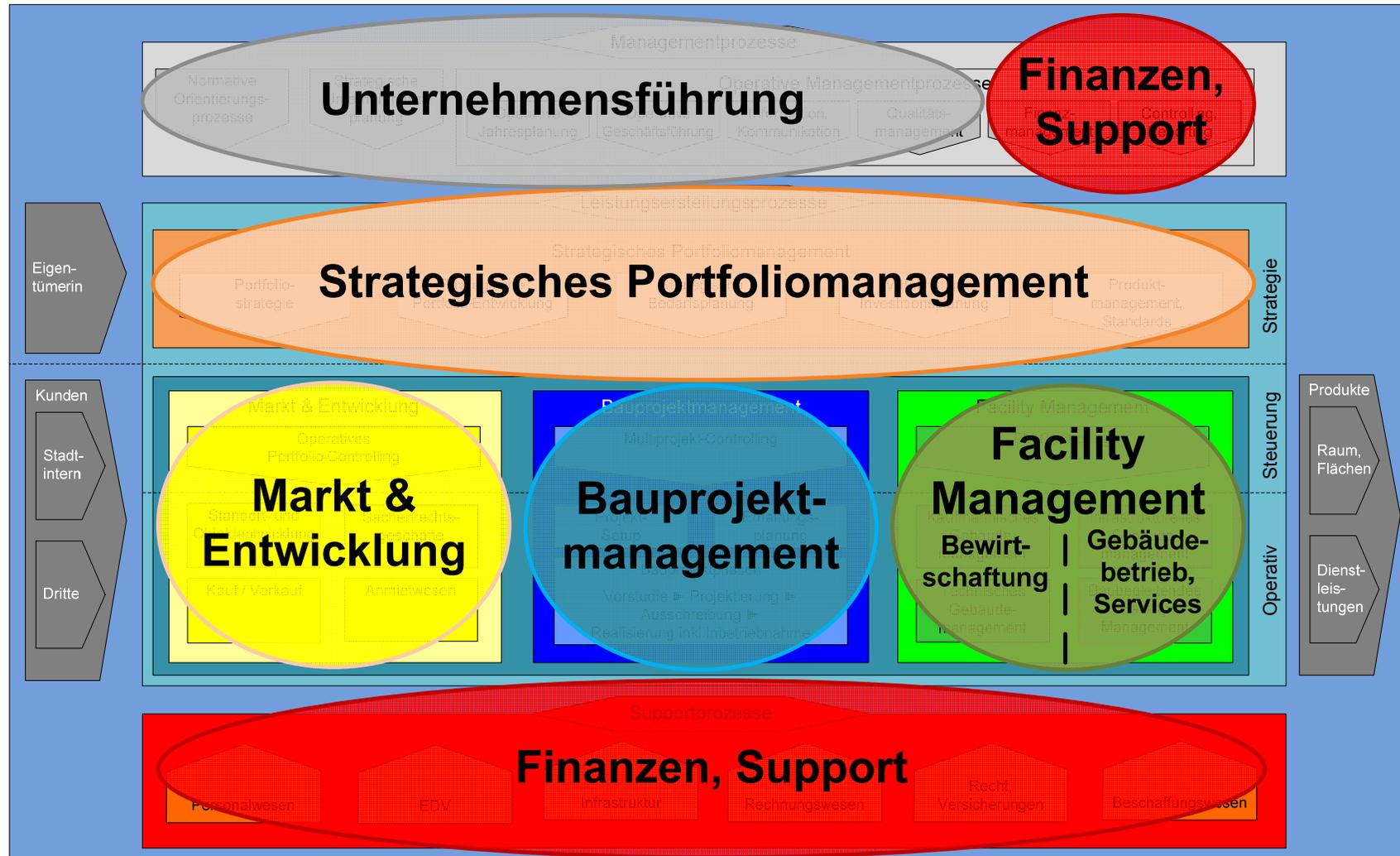
Inhaltsverzeichnis Kapitel 4

(Ausgestaltung und Beurteilung einer „All-in-one“-Lösung „Immobilien Stadt Bern“)

4.1 Rahmenbedingungen der Modellrechnung	S. 13
4.2 Organisation: Ausgestaltung und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 15
4.3 Personalwesen: Unterschiede LV/StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 29
4.4 Finanz- und Rechnungswesen: Unterschiede LV / StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 38
4.5 Informatikbereich: Unterschiede LV / StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 42
4.6 Finanzielle Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 52
4.7 Fazit „All-in-one“-Lösung	S. 54

Prozessmodell - Übersicht





Aufbauorganisation (1/4)

Zusammenlegung der Rollen zu funktionalen Geschäftsbereichen

Variante 1

Fokus auf Spezialisierung
(Stufe Geschäftsbereich)



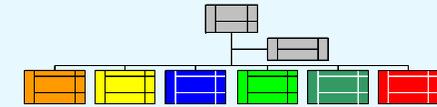
Variante 2

Fokus auf grösstmögliche
Zusammenfassung von
Rollen mit gleichen bzw.
ähnlichen Kernkompetenzen
oder Abbau von internen
Schnittstellen (Stufe
Geschäftsbereich)



Der definitive Variantenentscheid ist im Rahmen des detaillierten Organisationsentwicklungsprozesses zu treffen (siehe auch den folgenden Variantenvergleich).

Variante 1 All-in-one Spezialisierung



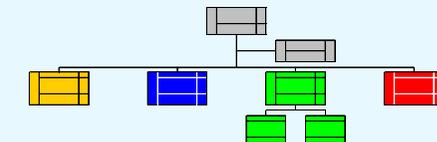
Vorteile

- + Konsequente Spezialisierung pro Rolle bzw. Kernkompetenz
- + Fokus auf Strategie (Eigentümersicht) und operativen Aufgaben getrennt möglich
- + „Orchestrierung“ der Rollen erfolgt in der Geschäftsleitung (Schnittstellenbehandlung auf oberster Stufe)

Nachteile

- Grössere Anzahl Schnittstellen zwischen funktionalen Geschäftsbereichen
- Breitere Geschäftsleitung

Variante 2 All-in-one Zusammenlegung von Geschäftsbereichen



Vorteile

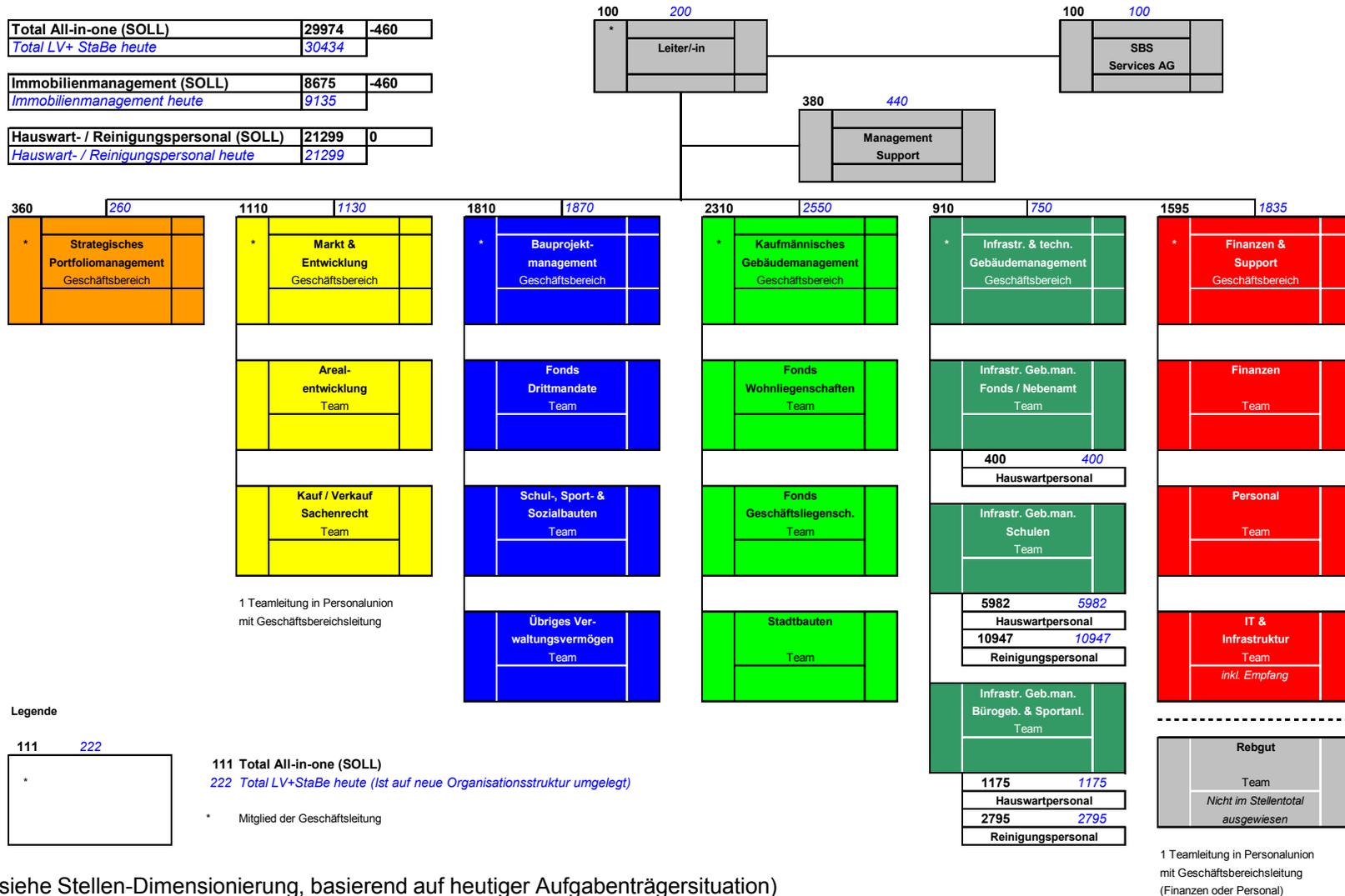
- + Geringerer Abgrenzungsaufwand zwischen Geschäftsbereichen
- + Betreuung der Nutzungsphase durch einen einzigen Geschäftsbereich
- + Führungsspanne auf Geschäftsleitungsebene kompakter

Nachteile

- Verantwortungsbereich pro Geschäftsbereich breiter (höhere Anforderungen an Linien- und Fachführung mit einer zusätzlichen Hierarchiestufe und grösserer Anzahl von unterstellten Personen)
- Geschäftsbereich Facility Management überproportional gross mit Unterteilung auf Teamstufe
- Vermischung von strategischer (inkl. Eigentümersicht) und operativer Sichtweise

Aufbauorganisation (3/4)

Organigramm Variante 1



(Details siehe Stellen-Dimensionierung, basierend auf heutiger Aufgabenträgersituation)

Vergleich Stellenbestand „LV+StaBe heute“ vs. „All-in-one (SOLL)“

Variante 1 Spezialisierung

IST LV+Stabe (auf Variante 1 umgelegt)	Personal Immob. manag.	Overhead I Teamleiter	Overhead II Geschäfts- bereichsIt.	Overhead III CEO	Personal + Overhead I-III	Personal Hauswart- personal	Personal Reinigungs- personal	Personal + Overhead I-III inkl. Hauswart, Reinigung
Unternehmensführung	340%	0%	100%	200%	640%			640%
Strateg. Portfoliomanagement	160%	0%	100%		260%			260%
Markt & Entwicklung	910%	100%	120%		1130%			1130%
Bauprojektmanagement	1380%	290%	200%		1870%			1870%
Kaufm. Gebäudemanagement	2010%	400%	140%		2550%			2550%
Infrastr. & techn. Geb.man.	310%	400%	40%		750%	7557%	13742%	22049%
Finanzen, Support	1435%	200%	200%		1835%			1835%
Stadtbauten Services AG	100%	0%	0%		100%			100%
Total	6645%	1390%	900%	200%	9135%	7557%	13742%	30434%
SOLL								
All-in-one								
Unternehmensführung	280%	100%	0%	100%	480%			480%
Strateg. Portfoliomanagement	260%	0%	100%		360%			360%
Markt & Entwicklung	910%	100%	100%		1110%			1110%
Bauprojektmanagement	1410%	300%	100%		1810%			1810%
Kaufm. Gebäudemanagement	1910%	300%	100%		2310%			2310%
Infrastr. & techn. Geb.man.	510%	300%	100%		910%	7557%	13742%	22209%
Finanzen, Support	1195%	300%	100%		1595%			1595%
Stadtbauten Services AG	100%	0%	0%		100%			100%
Total	6575%	1400%	600%	100%	8675%	7557%	13742%	29974%
Δ SOLL - Ist	-70%	10%	-300%	-100%	-460%	0%	0%	-460%

Allgemeine Auswirkungen (1/6)

Spezialisierungseffekte:

- Zusammentragen von Kernkompetenzen, welche in den beiden getrennten Organisationen nicht beidseits vorhanden sind:
 - Kenntnisse des Mietflächenmarkts (Wohnen, Dienstleistungen, Gewerbe) sowohl als Investor wie als Vermieter (*Kernkompetenz Liegenschaftsverwaltung*)
 - Integrale Facility-Management-Dienstleistungen (*Kernkompetenz Stadtbauten*)
 - Betrieb eines spezifischen Markt- und Kostenmietmodells
 - Hauswart- und Reinigungsleistungen in Allgemein- und Mietflächen
 - Technische Betriebsführung bei umfangreichen und komplexen gebäudetechnischen Anlagen.

Allgemeine Auswirkungen (2/6)

Abbau von Abgrenzungs- und Schnittstellenproblemen:

- Klarer und einheitlicher Auftritt gegen aussen (Markt) und innen (Stadt)
- Keine strategischen Reibungsverluste mehr, Gefahr von nicht stringenten Entscheiden fällt weg
- Weniger organisationsübergreifende Zuscheidungsprobleme bei den zum Teil eng ineinander greifenden Portfolios mehr vorhanden
 - ▶ Zuscheidung kann intern gelöst werden
- Die zwischen LV und StaBe zwar formulierte, im Tagesgeschäft aber schwierig umsetzbare „gegenseitige Mandatierung“ fällt weg
 - ▶ Auftragserteilung erfolgt neu intern über beide Portfolios.

Allgemeine Auswirkungen (3/6)

Dienstleistungsqualität:

- Qualitätspotenzial infolge Spezialisierungseffekte höher, jedoch besteht eine latente Gefahr der gegenseitigen Abschottung und nicht ausreichenden „Verzahnung“
 - ▶ Fokus auf portfoliospezifische Zielsetzungen sowie konsequente „Orchestrierung“ der spezialisierten Geschäftsbereiche sind eine wesentliche Voraussetzung für die Abschöpfung des höheren Qualitätspotenzials
- Besser zu koordinierende interne und externe Kundenbetreuung inkl. schnellere und bessere Bedürfnisabklärung
 - ▶ Eine einzige Anlaufstelle für das städtische Immobilienmanagement.

Allgemeine Auswirkungen (4/6)

Aussenwirkung:

- Das für aussenstehende Betrachter unverständliche Immobilienmanagement der Stadt Bern mit zwei separaten Organisationseinheiten wird aufgehoben, was zu einer klareren und besseren Aussenwirkung und Wahrnehmung bzw. zu einer Imageverbesserung führt.

Allgemeine Auswirkungen (5/6)

Synergiepotenzial:

- Doppelspurigkeiten im Management- und Supportbereich werden eliminiert
 - ▶ Gleiche(s) EDV-Applikationen, Personalreglemente, Managementsystem, CD/CI etc.
- Kernaufgaben und zu betreuende Portfolios bleiben - bis auf den Wegfall von Doppelvertretungen in Kommissionen und Organen - grundsätzlich gleich, infolge der Zusammenlegung wegfallende Führungsstellen müssen durch Fachpersonal kompensiert werden, um die Produktleistung aufrecht zu erhalten
 - ▶ Eigentliche Skalen- bzw. Personaleinsparungseffekte sind bei den Kernaufgaben gering
- Aufbau und Pflege von Spezialistenwissen, das über eine grössere Menge (Portfolio, Personal) genutzt werden kann
 - ▶ Aufbau eines systematischen Wissensmanagements ist lohnender
- Ein einziger Partner im Immobilienmarkt (Reduktion von Doppelauftritten).

Allgemeine Auswirkungen (6/6)

Personelle und finanzielle Auswirkungen:

- Das Netto-Stelleneinsparungspotenzial beläuft sich gemäss separater Modellrechnung auf **4.6 Vollzeitstellen**:
 - Das Haupteinsparungspotenzial liegt in der Unternehmensführung und im Supportbereich sowohl auf Führungs- wie auf Personalebene (**4.0 Vollzeitstellen**).
 - Die Leistungserstellungsbereiche weisen ein geringeres Einsparungspotenzial auf (1.6 Vollzeitstellen), wobei die pro Geschäftsbereich individuell ausgewiesenen Soll-Ist-Unterschiede vor allem durch geänderte Aufgabenzuteilungen verursacht sind. Die Stelleneinsparungen werden auf Führungsebene erzielt. Mit der Aufstockung des strategischen Portfoliomanagements (infolge Aufgabenerweiterung) um eine Vollzeitstelle ergibt sich eine Nettoeinsparung von **0.6 Vollzeitstellen**.
- Jährliche Kostenreduktion bei LV und StaBe (Personalaufwand):
Ca. CHF 1 Mio. (Annahme: Pro Kopf durchschnittlich CHF 200'000.-)
- Einmaliger Reorganisationsaufwand: *Noch zu beziffern (extern, intern).*

Inhaltsverzeichnis Kapitel 4

(Ausgestaltung und Beurteilung einer „All-in-one“-Lösung „Immobilien Stadt Bern“)

4.1 Rahmenbedingungen der Modellrechnung	S. 13
4.2 Organisation: Ausgestaltung und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 15
4.3 Personalwesen: Unterschiede LV/StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 29
4.4 Finanz- und Rechnungswesen: Unterschiede LV / StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 38
4.5 Informatikbereich: Unterschiede LV / StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 42
4.6 Finanzielle Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 52
4.7 Fazit „All-in-one“-Lösung	S. 54

Wichtigste Unterschiede LV – StaBe

Anstellungsbedingungen Mitarbeitende ohne GL

	LV	StaBe
Anstellung	Öffentlich-rechtlich	Privatrechtlich (GAV)
Probezeit	6 Monate	3 Monate
Ferien	22 Tage ab 21 27 Tage ab 50 32 Tage ab 60	22 Tage ab 21 23 Tage ab 30 24 Tage ab 40 27 Tage ab 50 32 Tage ab 60
Lohnerhöhung	Lohnerhöhung erfolgt i.d.R., wenn Leistung stimmt	Lohnerhöhung KANN erfolgen, wenn Leistung stimmt
Umplatzierung / Lohngarantie	2 Jahre Lohngarantie; danach jährlich 2 Lohnstufen Reduktion bis Erreichen tieferer Lohn	1 Jahr Lohngarantie; danach jährlich 5% Reduktion bis Erreichen tieferer Lohn
Kündigungsfrist nach Probezeit	3 Monate	1 Monat im ersten Jahr; danach 3 Monate

Wichtigste Unterschiede LV – StaBe Anstellungsbedingungen Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitungsmitglieder der LV sind nach den gleichen Bedingungen (PVO) angestellt wie alle Mitarbeitenden der Stadtverwaltung.

Nachfolgende Anstellungsbedingungen der Führungsstufe 1 und 2 korrespondieren nicht [nicht abschliessend]:

- Anstellung (öffentlich-rechtlich; privatrechtlich mit Anstellungsreglement)
- Probezeit (6 Monate; 3 Monate)
- Arbeitszeiterfassung (Erfassung; keine Erfassung)
- Kompensation Gleitzeit, Arbeitszeitmodelle (beides möglich; nicht möglich)
- Lohnfestsetzung (Grundlohn; Grundlohn + variabler Leistungsanteil nach Zielerreichungsgrad)
- Spesen (Abrechnung nach effektivem Aufwand; Pauschale gemäss Spesenreglement)
- Kündigungsfrist (3 Monate; 6 Monate).

LV

StaBe

Wichtigste Unterschiede LV – StaBe

Funktionen

Vergleichbar	Teilweise vergleichbar	Nicht in beiden Organisationen vorhanden
ImmobilienbewirtschafterIn ProjektleiterIn SB Finanzen FS Finanzen/Controlling Hauptbuchhalter/Controller AssistentIn Bereichsleitung AssistentIn Abteilungsleitung AssistentIn Geschäftsleitung Kaufm. SB SB Flächenmanagement AssistentIn PM	ImmobilientreuhänderIn PortfoliomanagerIn Strat. PlanerIn SekretärIn AL SB Immobilienbewirtschaftung Adm. SB Immobilienbewirtsch. FS Kommunikation AssistentIn Immobilienmgmt <i>LeiterIn Geschäftsliegensch.</i> <i>LeiterIn Wohnen 1+2</i> <i>AL Portfoliomanagement</i> <i>AL BPM (SSS+VKB)</i> <i>AL Kaufm. Gebäudemgmt</i> <i>GL-Mitglieder</i> <i>CEO StaBe</i> <i>AL LV</i>	Abteilungsstab FS Agronom JuristIn FS Haustechnik/Energie SB Controlling MA Rebgut <i>LeiterIn Rebgut</i> <i>SBS Services AG</i> <i>AL Infrastr. Gebäudemgmt</i> <i>AL Personalmanagement</i> <i>AL Infrastruktur + IT</i>

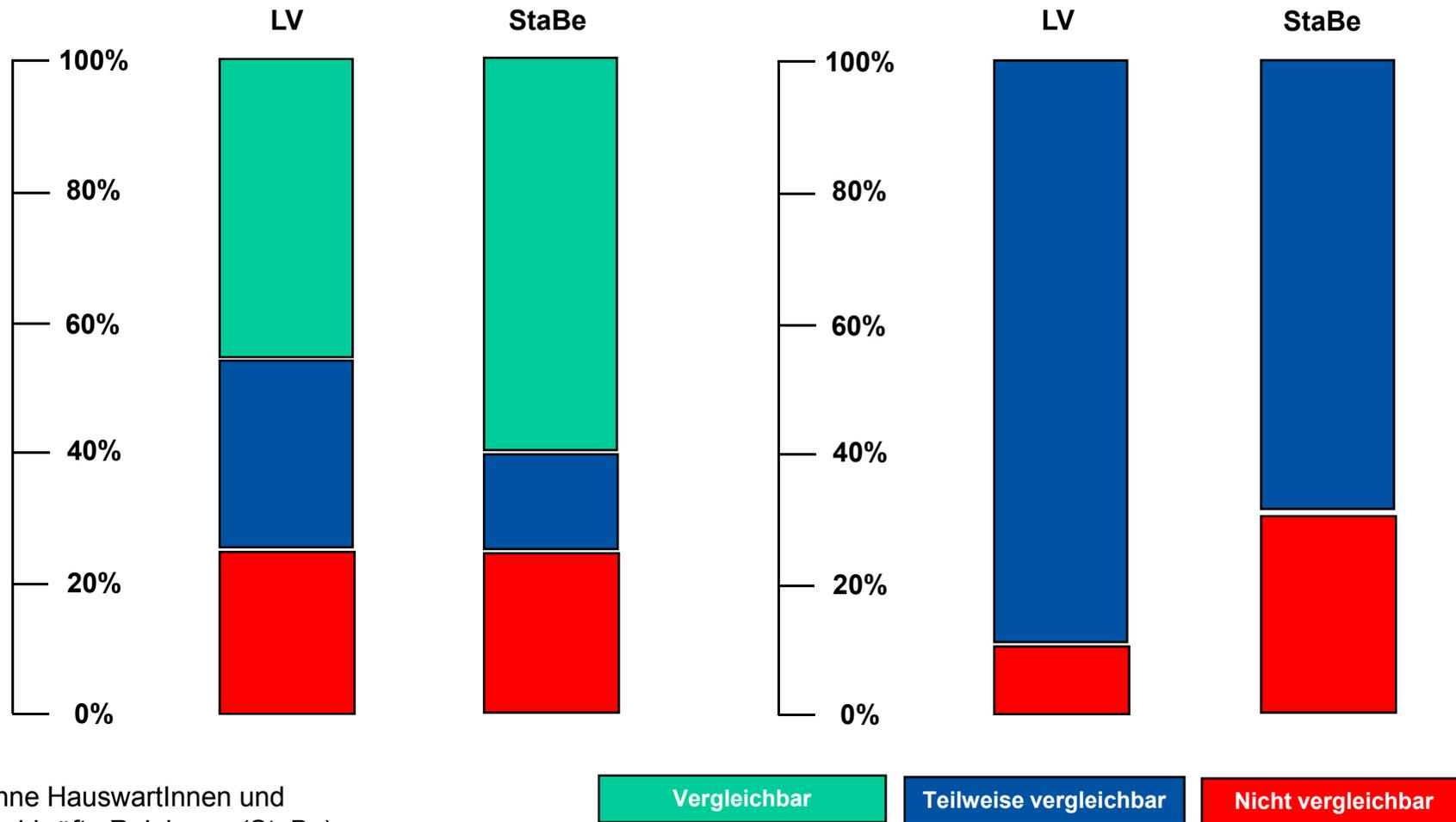
Ohne HauswartInnen und Fachkräfte Reinigung (StaBe)

Kursiv = Mit Führungsfunktion

Wichtigste Unterschiede LV – StaBe Funktionen

MA ohne Führungsfunktion

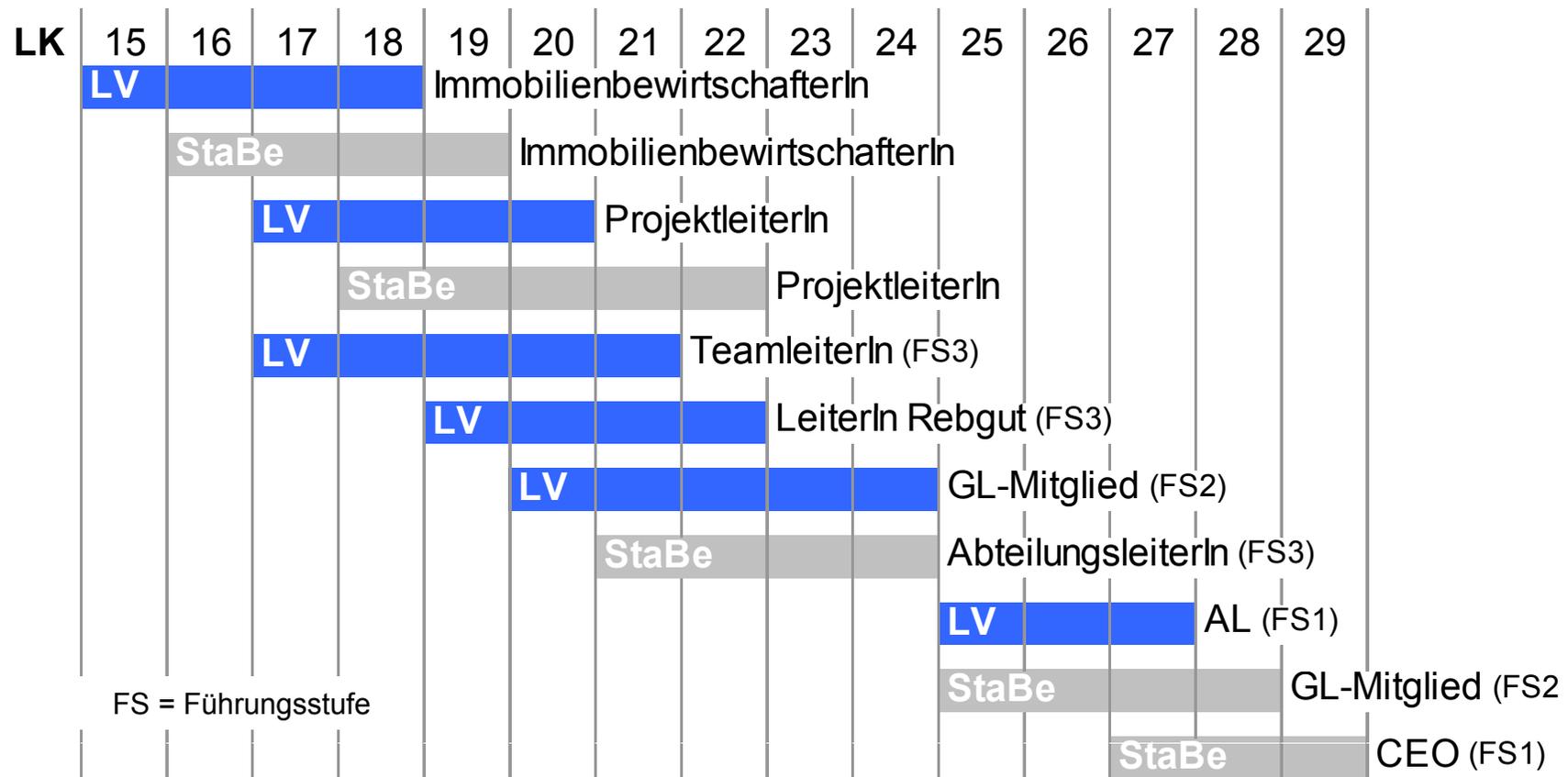
MA mit Führungsfunktion



Wichtigste Unterschiede LV – StaBe

Lohnstruktur

Die Lohnbandbreiten sind bei einigen vergleichbaren Funktionen unterschiedlich; das bedeutet weniger Lohnentwicklungspotenzial, aber im Durchschnitt nicht zwingend tiefere, effektive Jahressaläre [nachfolgend eine nicht abschliessende Darstellung; die Lohnklassen LV und StaBe haben die gleichen Frankenbeträge hinterlegt]



Grundsätzliche Machbarkeit

- ✓ Beide Organisationen haben ihre **Kernkompetenzen im Bereich Immobilienwesen**
- ✓ **Personalrechtliche** Zusammenführung unter Einhaltung der Kündigungsfristen von 3 bis 6 Monaten (evtl. Umplatzierungen und Änderungskündigungen)
- ✓ **Lohnanpassungen** (-senkungen) sind grundsätzlich möglich, werden aber erst mit einer Verzögerung finanziell wirksam
- ✓ Alle Mitarbeitenden sind in der **Personalvorsorgekasse** der Stadt Bern versichert (keine Änderung durch All-in-one [Ausnahme = variabler Lohnanteil GL StaBe]).

Allgemeine Auswirkungen All-in-one

Anstellungsbedingungen

- 450 Arbeitsverträge müssen den Personalvorschriften der Stadt Bern angepasst bzw. neu erstellt werden (öffentlich-rechtlich)

oder

- 55 Anstellungsverfügungen müssen dem GAV StaBe angepasst bzw. neu erstellt werden (privatrechtlich)
- Ferienregelung muss angeglichen werden
- restliche Anpassungen sind marginal

Lohnstruktur

- Funktionen und Aufgaben müssen überprüft werden
 - Anpassungen Lohnbandbreite sind teilweise notwendig
 - Persönliche Neueinstufungen können sich ergeben

Kultur

- Zusammenführung unterschiedlicher Kulturen bedingt spezielle Massnahmen.

Finanzielle Auswirkungen All-in-one

- **Einmalig / kurzfristig**



Fluktuationskosten (nicht bezifferbar)

- MA demissionieren wegen Zusammenschluss, Lohnsenkung etc.



Restrukturierungskosten (gering)

- Entlassungen oder Frühpensionierungen von überzähligen MA

- **Wiederkehrend / mittel- und langfristig**



Lohnkosten



- Je nach strukturellen Änderungen = Anpassung nach oben oder nach unten

- Löhne HauswartInnen, Fachkräfte Reinigung und Rebgut verhalten sich neutral.

Inhaltsverzeichnis Kapitel 4

(Ausgestaltung und Beurteilung einer „All-in-one“-Lösung „Immobilien Stadt Bern“)

4.1 Rahmenbedingungen der Modellrechnung	S. 13
4.2 Organisation: Ausgestaltung und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 15
4.3 Personalwesen: Unterschiede LV/StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 29
4.4 Finanz- und Rechnungswesen: Unterschiede LV / StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 38
4.5 Informatikbereich: Unterschiede LV / StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 42
4.6 Finanzielle Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 52
4.7 Fazit „All-in-one“-Lösung	S. 54

Wichtigste Unterschiede LV-StaBe Rechnungslegung

	StaBe	Fonds
Abschreibungen	2 % lineare Abschreibungen auf Gebäuden, 0 % auf Parzellen (nach Steuerrecht).	keine Abschreibungen
Bewertung	Buchwert	Buchwert
Buchführung	<p>Buchführung nach Aktienrecht (OR). Vgl. StaBe-Reglement:</p> <p>Art. 26 Gemeinderecht: Die Rechnung der StaBe ist nicht dem Finanzhaushaltsrecht der Gemeinden unterstellt.</p> <p>Art. 27 Bilanzierung: Die Rechnung der StaBe ist nach den für Aktiengesellschaften geltenden Bilanzierungsvorschriften unter Beachtung branchenüblicher Abschreibungssätze zu führen.</p>	Buchführung nach HRM.
Beteiligungen	StaBe: SBS AG (Purchase Methode)	Keine Mehrheitsbeteiligungen im Fonds
Finanzaufsichtsrevision	Durch das Finanzinspektorat	keine
Geldfluss- und Produktgruppenrechnung	Befindet sich im Aufbau	Bereits implementiert
Kontorahmen	Kontorahmen KMU	Kontorahmen HRM 1
Heiz- und Betriebskosten	Aufgeführt in der Bilanz	Aufgeführt in der Bilanz
Revision	Externe Revisionsstelle	Finanzinspektorat
Steuerpflicht	<p>MWSt: saldobesteuert (SBS AG: normalsteuerpflichtig)</p> <p>Liegenschaftssteuer: Keine Steuer bei öffentlicher Nutzung. Bei Drittnutzung normale Liegenschaftssteuer.</p>	<p>MWSt: saldobesteuert</p> <p>Liegenschaftssteuer: Normale Liegenschaftssteuer</p>

Wichtigste Unterschiede Planungsprozesse

	StaBe	Fonds
Budget / Rechnung	Budgetierungszeitpunkt jeweils im Februar / März des Vorjahres Rechnungsabschluss im Februar (bereits revidiert)	Budgetierungszeitpunkt jeweils im Februar / März des Vorjahres Rechnungsabschluss im Februar (noch nicht revidiert)
Geschäftsbericht	Erscheint im Frühjahr	Erscheint im Frühjahr
Mehrjahresplanung	März	Oktober/November
Investitionsbudget	Im Januar jeweils für ein Jahr separat zum Budget	Jeweils im Rahmen des ordentlichen Budgets im Februar / März des Vorjahres.
Hochrechnung	Hochrechnung im September	Forecast im Mai und im Oktober und Halbjahresabschluss
Projektcontrolling	Ampelsystem	Ampelsystem
Reporting	Halbjahresreporting im Rahmen der BSC bei StaBe	Kein unterjähriges Reporting beim Fonds.
Revision	Schaffung der Voraussetzungen für ordentliche Revision in Arbeit (Internes Kontrollsystem (IKS), Risikoanalyse). Bis anhin eingeschränkte Revision (verzichtet auf Prüfung des IKS)	Schaffung der Voraussetzungen für ordentliche Revision in Arbeit (Internes Kontrollsystem (IKS), Risikoanalyse). Bis anhin eingeschränkte Revision (verzichtet auf Prüfung des IKS)
Stadtkundenbudget	Nur bei StaBe, beinhaltet Miete, HBK und Dienstleistungen gegenüber den jeweiligen Kunden	

Grundsätzliche Machbarkeit der Zusammenführung

- Die Zusammenführung der beiden Organisationen (variantenunabhängig) kann aus Sicht der Rechnungslegung und Planungsprozesse grundsätzlich erfolgen. Es gilt zu beachten, dass sich aus dem Zusammenschluss folgende „Erschwernisse“ ergeben:
 - Unterschiedliche Kontenpläne für unterschiedliche Buchhaltungen
 - Unterschiedliche Buchführungsvorschriften (Aktienrecht vs HRM)
 - Unterschiedliche Revisionsstellen
 - Unterschiedliche Entscheidungsgremien für Abschluss, Budget und Planung
 - Alle Buchhaltungen bleiben bestehen (kein Fusionsgewinn)
 - Zusätzliche Buchhaltungen gemäss Variante 2a (Mandanten)

- Organisationsunabhängig kann mit den bestehenden Ressourcen in den Finanzbereichen diese Arbeit bewältigt werden.

Inhaltsverzeichnis Kapitel 4

(Ausgestaltung und Beurteilung einer „All-in-one“-Lösung „Immobilien Stadt Bern“)

4.1 Rahmenbedingungen der Modellrechnung	S. 13
4.2 Organisation: Ausgestaltung und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 15
4.3 Personalwesen: Unterschiede LV/StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 29
4.4 Finanz- und Rechnungswesen: Unterschiede LV / StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 38
4.5 Informatikbereich: Unterschiede LV / StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 42
4.6 Finanzielle Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 52
4.7 Fazit „All-in-one“-Lösung	S. 54

Wichtigste Unterschiede StaBe - LV Informatiklösungen (Kernsysteme)

Programme / Funktionalität

		Stabe	LV
Kernsysteme	Funktion	Programm	Programm
Immobilien- verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> -Vertragsverwaltung Zu- und Ver- mietungen -Rechnungsstellung Miete und Heiz- und Betriebskosten - Verwaltungsabrechnung - Budgetierung - Objekt- und Mieterdatenpflege 	Navision Rahmenvertrag Stadt Bern und Mietrecht je nach Mietersegment	ID-IMMO Mietrecht
Finanz- und Betriebsrechnung	<ul style="list-style-type: none"> - Hauptbuch - Kreditoren - Debitoren - Anlagen - Kostenrechnung 	Navision Grundsätzlich Standard-Anforderungen	ID-IMMO Grundsätzlich Standard-Anforderungen
Projektabwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Planung (Ressourcen pro Mitarbeitenden und Kosten pro Projekt) - Projektführung und -abrechnung - Projektreporting mit Ampelsteuerung - Projektcontrolling 	Navision 95 % Rolle des Bauherren	ID-IMMO Excel / Access 95 % Rolle des Projektleitenden, Bauherren und Architekten / Planers

Wichtigste Unterschiede StaBe - LV Informatiklösungen (Umsysteme)

Programme		Stabe	LV
Umsystem	Funktion	Programm	Programm
Zeit- Leistungserfassung	Elektronisches System zur Erfassung der An- und Abwesenheiten der MA sowie Stundenverteilung auf Kostenträger inkl. Fakturierung	Presento / Projekto Zeit AG	E3 Ethelred
Zutrittssystem	Elektronisches System Gebäudezutritt	KABA (wird im Zusammenhang mit dem Umbau Schwarztorstrasse 71 mit E3 ersetzt)	E3 Ethelred
CAD	Computerunterstütztes Zeichnen	Vector Works 12.5	Vector Works 2009
Bauadministration	Bauadministration allgemein, Baukostenkontrolle, Devisierung	nicht vorhanden, da kein Erfordernis	Winbau (in ID IMMO ist die Baukostenkontrolle integriert)
HR System	Lohnbuchhaltungssystem	SAP	SAP

Wichtigste Unterschiede StaBe - LV Informatiklösungen (Umsysteme)

Programme		Stabe	LV
Umsystem	Funktion	Programm	Programm
Baukostentool	Hilfsprogramm zur Erstellung von Kostenschätzungen mit hinterlegten Erfahrungszahlen	Ernst Baukostentool (Basis ist eine Excel Vorlage)	Teilweise integriert in SpiCON (selbstentwickelte Access/SQL Datenbank) und teilweise in Vitruvius enthalten
Gebäudebewertung	Tool zur Gebäudezustandbewertung	Stratus	Vitruvius
Geschäftskontrolle	Geschäftskontrolle Kreditkontrolle Projektverwaltung/controlling Baukostenermittlung	Navision Excel Programmierung	Spicon (eigenentwickelte Access/SQL Server Lösung)
Auftragsverwaltung	Unterhaltsaufträge werden erstellt und archiviert	Unterhaltsaufträge > 100'00.- werden in Navision als Projekt geführt	Auftragsverwaltung IVW (selbstentwickelte Access/SQL Datenbank)
Inventar	Mobiliarverwaltung	Im Navision in Planung	Inventarkontrolle (selbstentwickelte Access/SQL Datenbank)

Wichtigste Unterschiede StaBe - LV Informatiklösungen (Umsysteme)

<i>Programme</i>		Stabe	LV
Umsystem	Funktion	Programm	Programm
Putzkredit	Berechnungstool der Putzkreditstunden pro Anlage	Excelprogrammierung Wird per Ende Juni von Navision Modul abgelöst	
Hauswarteinreihung	Anlagenbasierendes Lohneinreihungssystem	Navision Modul	
WEB GIS	Geo Informations System Eigentümer- und Gebäudedaten	WEB GIS	WEB-GIS
GRUDIS	Grundbuchdaten des Kantons Bern	GRUDIS	GRUDIS
Dienstleistungen ID	Hardware und Software	Kat. 1 } Kat. 2 } Software Hardware grundsätzlich Eigentum StaBe	Kat. 1 } Kat. 2 } Software Hardware gemietet bei ID

Grundsätzliche Machbarkeit der Zusammenführung

Bei ALLEN Systemen (Kernsystemen und Umsystemen) wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass ausgenommen von den entsprechenden Kostenfolgen einer Übernahme der Systeme z.B. der LV von StaBe und umgekehrt keine unüberwindbaren Hindernisse der Machbarkeit im Wege stehen.

Folgende 3 System-Varianten – unabhängig der Aufgabenträgervarianten - werden für die Machbarkeit der **Kernsysteme** beurteilt:

- Variante 1: LV geht auf das Kernsystem der StaBe Navision
- Variante 2: StaBe geht auf das Kernsystem der LV ID IMMO
- Variante 3 (optional): StaBe und LV gehen auf das Kernsystem der Stadt Bern SAP

Allgemeine Auswirkungen der Zusammenführung

Grobe Einschätzung

	Variante 1 Navision	Variante 2 ID-IMMO	Variante 3 SAP
Finanzielle Auswirkungen Ablösung Kernsysteme (einmalig)	 	 	 
Datenbanken	Keine zusätzliche erford.	Keine zusätzliche erford.	Keine zusätzliche erford.
Investitionskosten <i>inkl. Lizenzen</i> { Konzeption/Realisierung/Schulung/ Einführung (ohne Migration) }	+50 Lizenzen < 500'000.--	+50 Lizenzen < 500'000.--	+100 Lizenzen > 1'500'000.--
Migrationskosten { Schätzung 20-30 % der Investitionskosten }	100'000.-- bis 150'000.--	100'000.-- bis 150'000.--	300'000.-- bis 450'000.--

Allgemeine Auswirkungen der Zusammenführung

Grobe Einschätzung

	Variante 1 Navision	Variante 2 ID-IMMO	Variante 3 SAP
Finanzielle Auswirkungen Ablösung Kernsysteme (jährlich wiederkehrend)			
Systembetreuung	Im gleichen Rahmen wie bisher	Im gleichen Rahmen wie bisher	Mehraufwendungen > 150'000.– pro Jahr { > 50 % Anstellung für Modulbetr. SAP }
Geschätzte Wartungskosten pro Jahr	40'000.— ~16 % der Lizenzkosten	40'000.— ~16 % der Lizenzkosten	135'000.— 22 % der Lizenzkosten

Allgemeine Auswirkungen der Zusammenführung

Grobe Einschätzung

- Variante 1 und 2 wirft **die entsprechende zu migrierende Organisation** für die Kernprozessabwicklungen Immobilien- und Bauprojektmanagement sowie den Supportbereich während der Implementierung um ca. 3 Jahre (Erfahrungswert StaBe / LV) zurück (*Man beschäftigt sich mehrheitlich mit der Systemeinführung!*)
- Variante 3 wirft **beide** Organisationen für die Kernprozessabwicklungen Immobilien- und Bauprojektmanagement sowie den Supportbereich während der Implementierung um ca. 3-5 Jahre (Erfahrungswert StaBe / LV) zurück (*Man beschäftigt sich nur noch mit der Systemeinführung!*)
- Der Einführungszeitraum kann durch zusätzliche Ressourcen entsprechend verkürzt werden.
- Mit Fluktuationen von Mitarbeitenden der beide Organisationen (Speziell StaBe) durch erneuten mehrjährigen Implementierungsaufwand muss gerechnet werden
- Eine Ablösung der Kernsysteme ohne Betrachtung und Ablösung der Umsysteme ist nicht möglich (Finanzielle Quantifizierung zur Ablösung der Umsysteme wurde aus Aufwandgründen nicht betrachtet)!
- Die Varianten 1,2 und 3 können entschieden werden – unter Berücksichtigung der finanziellen Folgen – unabhängig der Aufgabenträgervarianten.

Fazit Kernteam

- Bei den Varianten 1 und 3 ist die Stabilität, langfristige Betriebssicherheit und der Support sicher gestellt, da es sich bei beiden um etablierte, verbreitete Produkte mit verschiedenen Supportfirmen handelt.
- Das Kernteam erachtet in seiner Mehrheit die Varianten 1 und 2 als umsetzbar. Bei Variante 3 (SAP) werden die finanziellen Risiken und die technische Komplexität im Immobilien- und Projektmanagementbereich *als zu hoch erachtet*. Im weiteren werden stark negative Auswirkungen auf die Mitarbeitendenmotivation befürchtet. Aus diesem Grund wird empfohlen, auf die Weiterverfolgung der Variante 3 zu verzichten.
- Aus Sicht Kernteam sollte daher die Variante 1 (Navision) weiterverfolgt werden.

Inhaltsverzeichnis Kapitel 4

(Ausgestaltung und Beurteilung einer „All-in-one“-Lösung „Immobilien Stadt Bern“)

4.1 Rahmenbedingungen der Modellrechnung	S. 13
4.2 Organisation: Ausgestaltung und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 15
4.3 Personalwesen: Unterschiede LV/StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 29
4.4 Finanz- und Rechnungswesen: Unterschiede LV / StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 38
4.5 Informatikbereich: Unterschiede LV / StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 42
4.6 Finanzielle Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 52
4.7 Fazit „All-in-one“-Lösung	S. 54

Finanzielle Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung

- Im Bereich der wiederkehrenden Kosten fallen Synergiegewinne von CHF 1 Mio. an (Einsparung von 4.6 VZS). Die finanziellen Auswirkungen der Anpassungen der Anstellungsbedingungen und der Lohnstruktur sind gegenwärtig nicht bezifferbar.
- Zudem fallen folgende einmaligen Kosten an:
 - Anpassungskosten EDV einmalig bei Varianten Navision und ID-IMMO) (z. B. Investitionskosten und zusätzliche Lizenzen etc.) ohne Umsysteme < CHF 0.5 Mio.
 - Fluktuationskosten
 - Reorganisationsaufwand (intern und extern)
 - Je nach Variantenwahl können weitere einmalige Kosten entstehen.

Inhaltsverzeichnis Kapitel 4

(Ausgestaltung und Beurteilung einer „All-in-one“-Lösung „Immobilien Stadt Bern“)

4.1 Rahmenbedingungen der Modellrechnung	S. 13
4.2 Organisation: Ausgestaltung und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 15
4.3 Personalwesen: Unterschiede LV/StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 29
4.4 Finanz- und Rechnungswesen: Unterschiede LV / StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 38
4.5 Informatikbereich: Unterschiede LV / StaBe, Machbarkeit und Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 42
4.6 Finanzielle Auswirkungen einer „All-in-one“-Lösung	S. 52
4.7 Fazit „All-in-one“-Lösung	S. 54

Fazit „All-in-one“-Lösung

- Die Untersuchungen haben ergeben, dass eine „All-in-one“-Lösung grundsätzlich machbar ist.
- Im organisatorischen Bereich ergeben sich Spezialisierungseffekte, ein Abbau von Abgrenzungs- und Schnittstellenproblemen, eine Erhöhung der Dienstleistungsqualität, ein einheitlicher Auftritt gegen Aussen sowie Synergien im Management- und Supportbereich (Einsparung von 4.6 VZS).
- Im Personalwesen erfordert eine „All-in-one“-Lösung die Anpassung der Anstellungsbedingungen und evtl. der Lohnstruktur. Es ist zudem mit einer Erhöhung der Fluktuationsrate zu rechnen.
- Im Informatikbereich erfordert die Zusammenführung der unterschiedlichen Informatiklösungen aufwändige und kostenintensive Umstellungsarbeiten.
- Im Bereich der einmaligen Kosten fallen IT-Anpassungskosten (bei Varianten Navision und ID-IMMO; ohne Umsysteme) von < CHF 0.5 Mio. an. Hinzu kommen weitere, gegenwärtig nicht bezifferbare Restrukturierungs- und Fluktuationskosten.
- Im Bereich der wiederkehrenden Kosten fallen Synergiegewinne von CHF 1 Mio. an (Einsparung von 4.6 VZS). Die finanziellen Auswirkungen der Anpassungen der Anstellungsbedingungen und der Lohnstruktur sind gegenwärtig nicht bezifferbar.
- Die Wahl des Aufgabenträgers hat Auswirkungen auf die oben beschriebenen Effekte einer „All-in-one“-Lösung.

Inhaltsübersicht

1. Zusammenfassung	S. 2
2. Projektziel, -organisation und -vorgehen	S. 6
3. Immobilienstrategie Stadt Bern	S. 10
4. Ausgestaltung und Beurteilung einer „All-in-one“-Lösung „Immobilien Stadt Bern“	S. 12
5. Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung)	S. 56
6. Ausgestaltung Variante 2b (Dienststelle Zentralverwaltung mit Eigentumsübertragung)	S. 88
7. Ausgestaltung Variante 3 („Ist-optimiert“)	S. 101
8. Variantenvergleich und -bewertung	S. 120
9. Anhang	S. 134

Inhaltsverzeichnis Kapitel 5

(Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung))

5.1 Ausgestaltung und Rahmenbedingungen der Varianten 1 und 2a	S. 57
5.2 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Organisationsbereich	S. 61
5.3 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Personalwesen	S. 65
5.4 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Finanz- und Rechnungswesen	S. 68
5.5 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Informatikbereich	S. 70
5.6 Finanzielle Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 72
5.7 Rechtliche Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 78
5.8 Vergleich der Varianten 1 und 2a	S. 81
5.9 Fazit Varianten 1 und 2a	S. 86

Ausgestaltung und Rahmenbedingungen der Varianten 1 und 2a

- **Rahmenbedingungen:**
 - Gleiche strategische Vorgaben wie heute.
 - Gleicher Leistungsumfang wie heute.
 - Gleiche Eigenfertigungstiefe wie heute.
 - Keine Berücksichtigung von allfällig vorhandenem internem Optimierungspotential.
- **Ausgestaltung Variante 1: „Immobilien Stadt Bern“ als öffentlich-rechtliche Anstalt (ohne Eigentumsübertragung):**
 - Die neue Immobilienorganisation wird in die heutige StaBe integriert.
 - Das Personal ist von StaBe angestellt und untersteht dem Verwaltungsrat StaBe.
 - Die Anstellungsbedingungen entsprechen StaBe (GAV).
 - Es gelten für das VV das StaBe-Reglement und für das FV das Fondsreglement.
 - Die organisationsinternen Kompetenzen entsprechen dem Geschäftsreglement StaBe.
 - Die Eigentumsverhältnisse des Finanz- bzw. Verwaltungsvermögens werden nicht geändert.
- **Variante 2a: „Immobilien Stadt Bern“ als Dienststelle in der Zentralverwaltung (ohne Eigentumsübertragung):**
 - Die neue Immobilienorganisation ist eine Abteilung der Direktion FPI.
 - Das Personal ist von der Stadt angestellt und untersteht dem zuständigen Gemeinderatsmitglied.
 - Die Anstellungsbedingungen entsprechen der PVO (Reinigungspersonal: AVB).
 - Es gelten für das VV das StaBe-Reglement und für das FV das Fondsreglement.
 - Die organisationsinternen Kompetenzen entsprechen den heutigen LV-Kompetenzen.
 - Die Eigentumsverhältnisse des Finanz- bzw. Verwaltungsvermögens werden nicht geändert.
 - Der Verwaltungsrat StaBe entspricht in seiner Zusammensetzung dem Gemeinderat der Stadt (vgl. Folgeseiten).

Verwaltungsratszusammensetzung in Variante 2a (1/2)

Variante	Vorteile / Nachteile
Variante 1: VR entspricht GR	<ul style="list-style-type: none"> Kein Konfliktpotential zwischen VR und GR Keine Zusatzkosten für unabhängige Ausarbeitung Entscheidungsgrundlagen für VR, da keine unabhängige Ausarbeitung von Entscheidungsgrundlagen erfolgt Stärkere Politisierung der Entscheide Interessenkonflikte bei Entscheidungsträgern, da Mehrfachrollen (StaBe-VR, GR-Interessen etc.) Corporate Governance- Regeln werden nicht eingehalten.
Variante 2: VR wird verwaltungsintern zusammengesetzt (z. B. GR FPI, GS FPI, Finanzverwalter)	<ul style="list-style-type: none"> Kein Konfliktpotential zwischen VR und FPI Keine Zusatzkosten für unabhängige Ausarbeitung Entscheidungsgrundlagen für VR, da keine unabhängige Ausarbeitung von Entscheidungsgrundlagen erfolgt Stärkere Politisierung der Entscheide Interessenkonflikte bei Entscheidungsträgern, da Mehrfachrollen (StaBe-VR, FPI-Interessen etc.) Machtballung bei FPI und damit erhöhtes Konfliktpotential mit anderen Direktionen Corporate Governance- Regeln werden nicht eingehalten.
Variante 3: VR wird analog Fonds zusammengesetzt (3 GR, 3 Vertreter Verwaltung, 7 politisch gewählte Vertreter)	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhtes Konfliktpotential mit FPI / GR Zusatzkosten für unabhängige Ausarbeitung Entscheidungsgrundlagen für VR Stärkere Politisierung der Entscheide (Einmischung Politik in operative Entscheidungen) Corporate Governance- Regeln werden nicht eingehalten.

Verwaltungsratszusammensetzung in Variante 2a (2/2)

Variante	Vorteile / Nachteile
Variante 4: VR wird analog StaBe zusammengesetzt (2 GR, 3 externe Spezialisten)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhtes Konfliktpotential mit FPI / Politik ▪ Zusatzkosten für unabhängige Ausarbeitung Entscheidungsgrundlagen für VR ▪ Unabhängigeres Entscheidungsgremium ▪ Versachlichung der Entscheidungen, dank externen Experten ▪ Corporate Governance- Regeln werden nicht eingehalten.
Variante 5: VR besteht aus externen Spezialisten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhtes Konfliktpotential mit Politik ▪ Zusatzkosten für unabhängige Ausarbeitung Entscheidungsgrundlagen für VR ▪ Unabhängigeres Entscheidungsgremium ▪ Versachlichung der Entscheidungen, dank externen Experten ▪ Corporate Governance- Regeln werden eingehalten.

Entscheid: Variante 1 (Verwaltungsrat entspricht Gemeinderat) wird umgesetzt.

Inhaltsverzeichnis Kapitel 5

(Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung))

5.1 Ausgestaltung und Rahmenbedingungen der Varianten 1 und 2a	S. 57
5.2 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Organisationsbereich	S. 61
5.3 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Personalwesen	S. 65
5.4 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Finanz- und Rechnungswesen	S. 68
5.5 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Informatikbereich	S. 70
5.6 Finanzielle Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 72
5.7 Rechtliche Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 78
5.8 Vergleich der Varianten 1 und 2a	S. 81
5.9 Fazit Varianten 1 und 2a	S. 86

Unterschiede der Varianten 1 und 2a im Organisationsbereich (1/3)

Abweichende Auswirkungen gegenüber der All-in-one-Variante auf Basis der unveränderten IST-Rahmenbedingungen bei LV und StaBe (Nettoeinsparungspotenzial gemäss Modellrechnung 4.6 Vollzeitstellen)

- ▲▲ / ▼▼ grosse Veränderung (nach oben / unten) mit Modellrechnung Stellenänderung
- ▲ / ▼ mittlere Veränderung (nach oben / unten)
- ▶ keine oder kleine Veränderung

Managementprozesse

Operative Managementprozesse

1.3 Operative Jahresplanung

Ableitung von operativen Massnahmen und Zielen aus den übergeordneten Vorgaben

1.3.1 Festlegung Jahresziele

1.4 Operative Geschäftsführung

Administrative, wiederkehrende Tätigkeiten im Rahmen der täglichen Geschäftsführung

1.4.1 Geschäftsführung

1.4.2 Antragswesen

1.4.3 Jahresagenda

1.4.4 Auftragsmanagement

1.5 Information, Kommunikation

Unternehmensweite Koordination der internen und externen Information/Kommunikation

1.5.1 Externe Kommunikation

1.5.2 Interne Kommunikation

1.5.3 Geschäftsbericht / Verwaltungsbericht

1.5.4 Politische Anfragen

1.7 Finanzmanagement

Durchführung der firmenweiten Finanzplanungen (kurz-/mittelfristig) inkl. Abschlusswesen

1.7.1 Mehrjahresplanung

1.7.2 Budgetierung

1.7.3 Hochrechnung

1.7.4 Jahresabschluss

1.8 Controlling, Reporting

Firmenweite Planung- und Steuerungsabläufe sowie Reportingwesen

1.8.1 Strategisches Controlling

1.8.2 Operatives Controlling

1.8.3 Projekt-Controlling

1.8.4 Reporting

Variante Zentralverwaltung			
LV	StaBe	500%	Bemerkungen
Aufwand		Δ Stellen	
300%			
300%			
		200%	inkl. Prozessgruppen 1.4/1.5
▶	▲		Koordination und Abgleich StaBe- und Verwaltungsziele, zwei unterschiedliche Rechnungslegungsvorgaben Je nach Zusammensetzung des VR ändert der Aufwand für Koordination, Abgleich und Rapportierung
▶	▲▲		Rapportierung neu an zwei Gremien (Verwaltungsrat StaBe und FPI), VR-Sekretariat StaBe, grössere Involvement seitens Politik Je nach Zusammensetzung des VR ändert der Aufwand für Koordination, Abgleich und Rapportierung
▶	▶		
▶	▲		Zusätzlicher Verwaltungsbericht Grössere Involvement seitens Politik
		100%	inkl. Prozessgruppe 1.8
▶	▲▲		Mehraufwand für zusätzlichen städtischen Rechnungswesenteil
▶	▲▲		Siehe Bemerkung Prozessgruppe 1.7

Variante öffentlich-rechtliche Anstalt			
LV	StaBe	-100%	Bemerkungen
Aufwand		Δ Stellen	
-100%			
-100%			
		0%	
▶	▶		
▶	▶		
▶	▶		
▶	▶		
		0%	
▶	▶		
▼	▶		Geringere Involvement seitens Politik
		-100%	inkl. Prozessgruppe 1.8
▼	▶		Minderaufwand für wegfallenden städtischen Rechnungswesenteil
▼	▶		Siehe Bemerkung Prozessgruppe 1.7

Unterschiede der Varianten 1 und 2a im Organisationsbereich (2/3)

Abweichende Auswirkungen gegenüber der All-in-one-Variante auf Basis der unveränderten IST-Rahmenbedingungen bei LV und StaBe (Nettoeinsparungspotenzial gemäss Modellrechnung 4.6 Vollzeitstellen)	Variante Zentralverwaltung				Variante öffentlich-rechtliche Anstalt			
	LV	StaBe	500%	Bemerkungen	LV	StaBe	-100%	Bemerkungen
	Aufwand		Δ Stellen		Aufwand		Δ Stellen	
▲▲ / ▼▼ grosse Veränderung (nach oben / unten) mit Modellrechnung Stellenänderung ▲ / ▼ mittlere Veränderung (nach oben / unten) ► keine oder kleine Veränderung								
Leistungserstellungsprozesse	0%				0%			
<i>Facility Management</i>	0%				0%			
5.4 Infrastrukturelles Gebäudemanagement <i>Erbringung von objekt- und nutzerspezifischen FM-Dienstleistungen</i>			0%				0%	
5.4.1 Reinigung 5.4.2 Hauswartdienste 5.4.3 Ver- / Entsorgung 5.4.4 Umgebungspflege 5.4.5 Betriebliche Sicherheit (Safety) 5.4.6 Schliessmanagement 5.4.7 Krisenmanagement	►	▲		Auswirkungen GAV	▼	►		Auswirkungen GAV
Supportprozesse	200%				0%			
6.1 Personalwesen <i>Personalbezogene Aufgaben auf Planungsebene bzw. während der ganzen Betreuungsphase</i>			100%				0%	
6.1.1 Personalplanung 6.1.2 Rekrutierung 6.1.3 Personaleinführung/-betreuung 6.1.4 Personaladministration 6.1.5 Personalentwicklung 6.1.6 Beendigung Arbeitsverhältnis 6.1.7 Mitwirkung Sozialpartner	►	▲▲		Höherer Personalbetreuungsaufwand aufgrund Anstellung gemäss AVB (200% falls Anstellung gemäss PVO)	►	►		
6.2 EDV <i>Beschaffung, Betrieb und Anwendersupport von bzw. für EDV-Infrastruktur</i>			0%				0%	
6.2.1 Beschaffung HW/SW 6.2.2 Netzwerkbereitstellung 6.2.3 EDV-Betrieb 6.2.4 EDV-Anwendersupport	►	►			►	►		
6.4 Rechnungswesen <i>Firmenweite Buchführung- und Abschlussarbeiten, Steueradministration</i>			100%				0%	
6.4.1 Buchführung 6.4.2 Abschluss 6.4.3 Steuern	►	▲▲		Infolge zusätzlicher Integration des StaBe-Teils in Stadt-Rechnung	►	►		

Unterschiede der Varianten 1 und 2a im Organisationsbereich (3/3)

Nettoeinsparungspotenzial
aus Zusammenlegung
- 4.6 Vollzeitstellen

Variante
Zentralverwaltung

Stellenveränderung
infolge Aufgabenträger
 $\Delta + 5.0$ Vollzeitstellen

Totale Stellenveränderung
 $\Delta + 0.4$ Vollzeitstellen

Variante
öffentlich-rechtliche Anstalt

Stellenveränderung
infolge Aufgabenträger
 $\Delta - 1.0$ Vollzeitstellen

Totale Stellenveränderung
 $\Delta - 5.6$ Vollzeitstellen

Hinweis: Der Personalbedarf kann je nach Veränderung der Prozesse und Kompetenzen variieren.

Inhaltsverzeichnis Kapitel 5

(Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung))

5.1 Ausgestaltung und Rahmenbedingungen der Varianten 1 und 2a	S. 57
5.2 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Organisationsbereich	S. 61
5.3 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Personalwesen	S. 65
5.4 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Finanz- und Rechnungswesen	S. 68
5.5 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Informatikbereich	S. 70
5.6 Finanzielle Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 72
5.7 Rechtliche Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 78
5.8 Vergleich der Varianten 1 und 2a	S. 81
5.9 Fazit Varianten 1 und 2a	S. 86

Grundsätzliche personalrechtliche Auswirkungen

▪ Transfer des Personals

- von LV zu StaBe
 - ⇒ Die MA LV werden dem GAV/Anstellungsreglement unterstellt.
 - ⇒ Der Übertritt erfolgt gemäss PVO.
- von StaBe zu LV
 - ⇒ Die MA StaBe werden den PVO der Stadt Bern unterstellt.
 - ⇒ Die Fachkräfte Reinigung werden den AVB der Stadt Bern unterstellt
(Achtung: Sozialpartner werden dagegen ankämpfen!)
 - ⇒ Der Übertritt erfolgt gemäss GAV/Anstellungsreglement.
- Überzählige MA werden gemäss PVO bzw. GAV/Anstellungsreglement behandelt.

▪ Besetzung von Kaderstellen

- Die Kaderpositionen werden in einem ordentlichen internen Auswahlverfahren besetzt.
- Überzählige Kadermitglieder werden gemäss PVO bzw. GAV/Anstellungsreglement behandelt.

▪ Einbezug Sozialpartner beim Transfer ist zwingend und muss frühzeitig erfolgen!

- Vorteil: LV und StaBe haben die gleichen Ansprechpartner (vpod, PVSB).

Auswirkungen auf die Ressourcen im Personalmanagement

- Ein/e Mitarbeiter/in im Personalmanagement betreut operativ
 - bei der Stadt Bern ca. 165 Mitarbeitende *
 - bei der StaBe ca. 250 Mitarbeitende

- * Durch die aufwändigen Abläufe/Prozesse in der Personalarbeit und unterschiedlicher Strukturen können rund 30% weniger Mitarbeitende betreut werden.

- Eine Verschiebung des Personalkörpers von StaBe zu LV bedingt somit zusätzliche Ressourcen im Bereich Personalmanagement (+1 PE falls Anstellung gemäss AVB, +2 PE falls Anstellung gemäss PVO).
- Eine Verschiebung von LV zu StaBe erfolgt voraussichtlich ohne zusätzlichen Ressourcen im Bereich Personalmanagement.

Inhaltsverzeichnis Kapitel 5

(Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung))

5.1 Ausgestaltung und Rahmenbedingungen der Varianten 1 und 2a	S. 57
5.2 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Organisationsbereich	S. 61
5.3 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Personalwesen	S. 65
5.4 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Finanz- und Rechnungswesen	S. 68
5.5 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Informatikbereich	S. 70
5.6 Finanzielle Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 72
5.7 Rechtliche Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 78
5.8 Vergleich der Varianten 1 und 2a	S. 81
5.9 Fazit Varianten 1 und 2a	S. 86

- Die Zusammenführung der beiden Organisationen (variantenunabhängig) kann aus Sicht der Rechnungslegung und Planungsprozesse grundsätzlich erfolgen. Es gilt zu beachten, dass sich aus dem Zusammenschluss folgende „Erschwernisse“ ergeben:
 - Unterschiedliche Kontenpläne für unterschiedliche Buchhaltungen
 - Unterschiedliche Buchführungsvorschriften (Aktienrecht vs HRM)
 - Unterschiedliche Revisionsstellen
 - Unterschiedliche Entscheidungsgremien für Abschluss, Budget und Planung
 - Alle Buchhaltungen bleiben bestehen (kein Fusionsgewinn).

- Organisationsunabhängig kann mit den bestehenden Ressourcen in den Finanzbereichen diese Arbeit bewältigt werden.

Inhaltsverzeichnis Kapitel 5

(Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung))

5.1 Ausgestaltung und Rahmenbedingungen der Varianten 1 und 2a	S. 57
5.2 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Organisationsbereich	S. 61
5.3 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Personalwesen	S. 65
5.4 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Finanz- und Rechnungswesen	S. 68
5.5 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Informatikbereich	S. 70
5.6 Finanzielle Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 72
5.7 Rechtliche Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 78
5.8 Vergleich der Varianten 1 und 2a	S. 81
5.9 Fazit Varianten 1 und 2a	S. 86

Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Informatikbereich

- Die Auswirkungen der Varianten 1 und 2a sind identisch mit den denjenigen der „All-in-one“-Lösung. Unterschiede zwischen den Varianten 1 und 2a gibt es keine, da der Informatikbereich variantenneutral ist (vgl. Kapitel 4 „All-in-one“-Lösung).

Inhaltsverzeichnis Kapitel 5

(Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung))

5.1 Ausgestaltung und Rahmenbedingungen der Varianten 1 und 2a	S. 57
5.2 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Organisationsbereich	S. 61
5.3 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Personalwesen	S. 65
5.4 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Finanz- und Rechnungswesen	S. 68
5.5 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Informatikbereich	S. 70
5.6 Finanzielle Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 72
5.7 Rechtliche Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 78
5.8 Vergleich der Varianten 1 und 2a	S. 81
5.9 Fazit Varianten 1 und 2a	S. 86

Variante 1: „Immobilien Stadt Bern“ als Anstalt (1/2)

Grundsätzliche Überlegung zu dieser Variante

- Die Liegenschaftsverwaltung und die Stadtbauten schliessen sich zusammen
- Die Mitarbeitenden der Liegenschaftsverwaltung und der Stadtbauten sind bei der öffentlich-rechtlichen Anstalt (heutige Stadtbauten Bern) angestellt
- Die Immobilien der Stadtbauten Bern bleibt sachenrechtlich im Eigentum der öffentlich-rechtlichen Anstalt (heutige StaBe)
- Das Fondsvermögen verbleibt in der Sonderrechnung Fonds für Boden- und Wohnbaupolitik
- Das Fondsvermögen wird als Mandat durch die öffentlich –rechtliche Anstalt bewirtschaftet
- Dem Fondsvermögen (Sonderrechnung) werden die effektiven Bewirtschaftungskosten belastet
- Aus dem TP Organisation wird der resultierende Nettogewinn von Fr. 1'200'000.00 (Fusionsgewinn 1 Mio., Aufgabenträgergewinn 0.2 Mio.) berücksichtigt.
- Ohne Berücksichtigung von einmaligen Kosten aus den anderen Teilprojekten

Variante 1: „Immobilien Stadt Bern“ als Anstalt (2/2)

öffentlich-rechtliche Anstalt	Erfolgsrechnung			
	StaBe Budget 2010 in Mio. CHF	LV Verwaltung Budget 2010 in Mio. CHF	Bereinigungen in Mio. CHF	Total StaBe/LV nach Bereinigung in Mio. CHF
Total Liegenschaftsertrag	72.7	0.0	0.0	72.7
Total Betriebsertrag ^{2) 3)}	2.8	0.8	19.6	23.2
Total Liegenschaftsaufwand	-47.0	0.0	0.0	-47.0
Total Betriebsaufwand ^{1) 2)}	-11.6	-7.4	-11.8	-30.8
Unternehmensergebnis	16.9	-6.6	7.8	18.1

1) Künftiger Fusionsgewinn ist entsprechend berücksichtigt

2) Hauswirtschaft und Fachkräfte Reinigung

3) Verwaltungshonorar für Fonds-Mandat kostendeckend

Verwaltungsmandant Fonds	Erfolgsrechnung			
	StaBe Budget 2010 in Mio. CHF	LV Verwaltung Budget 2010 in Mio. CHF	Bereinigungen in Mio. CHF	Total StaBe/LV nach Bereinigung in Mio. CHF
Total Liegenschaftsertrag	0.0	90.7	0.0	90.7
Total Liegenschaftsaufwand ¹⁾	0.0	-52.7	-6.6	-59.3
Beteiligungsertrag Wohnbaugesell.	0.0	0.4	0.0	0.4
Unternehmensergebnis	0.0	38.3	-6.6	31.7

1) Verwaltungshonorar für Fonds-Mandat kostendeckend

Variante 2a: „Immobilien Stadt Bern“ als Dienststelle ohne Eigentumsübertragung (1/3)

Grundsätzliche Überlegung zu dieser Variante

- Die Liegenschaftsverwaltung und die Stadtbauten schliessen sich zusammen
- Die Mitarbeitenden der Liegenschaftsverwaltung und der Stadtbauten sind in der Stadtverwaltung angestellt
- Das Verwaltungsvermögen der Stadtbauten Bern verbleibt sachenrechtlich im Eigentum der öffentlich-rechtlichen Anstalt Stadtbauten Bern
- Das Fondsvermögen verbleibt in der Sonderrechnung Fonds für Boden- und Wohnbaupolitik
- Die Immobilien der öffentlich-rechtlichen Anstalt (Stadtbauten Bern) werden im Mandat durch die Dienststelle „Immobilien Stadt Bern“ bewirtschaftet
- Das Fondsvermögen wird als Mandat durch die Dienststelle „Immobilien Stadt Bern“ bewirtschaftet
- Dem Eigentümer des Verwaltungsvermögens (StaBe) werden die effektiven Bewirtschaftungskosten belastet. Diese sind höher als die im Rahmenvertrag vereinbarten 4% Verwaltungshonorar.
- Dem Fondsvermögen (Sonderrechnung) werden die effektiven Bewirtschaftungskosten belastet
- Aus dem TP Organisation wird der resultierende Fusionsgewinn von Fr. 0 (Fusionsgewinn 1 Mio., Aufgabenträgerverlust 1 Mio.) berücksichtigt.
- Ohne Berücksichtigung von einmaligen Kosten aus den anderen Teilprojekten

Variante 2a: „Immobilien Stadt Bern“ als Dienststelle ohne Eigentumsübertragung (2/3)

DST Immobilien Stadt Bern	Erfolgsrechnung			
	StaBe Budget 2010 in Mio. CHF	LV Verwaltung Budget 2010 in Mio. CHF	Bereinigungen in Mio. CHF	Total StaBe/LV nach Bereinigung in Mio. CHF
Total Liegenschaftsertrag	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Betriebsertrag ^{2) 3) 4)}	2.8	0.8	28.4	32.0
Total Liegenschaftsaufwand	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Betriebsaufwand ^{1) 2)}	-11.5	-7.4	-13.1	-32.0
Unternehmensergebnis	-8.7	-6.6	15.3	0.0

1) Künftiger Fusionsgewinn und Aufgabenträgervariante sind verrechnet

2) Hauswartschaft und Fachkräfte Reinigung

3) Verwaltungshonorar für Fonds-Mandat kostendeckend

4) Verwaltungshonorar für StaBe-Mandat kostendeckend

Variante 2a: „Immobilien Stadt Bern“ als Dienststelle ohne Eigentumsübertragung (3/3)

Verwaltungsmandant Fonds	Erfolgsrechnung			
	StaBe Budget 2010 in Mio. CHF	LV Verwaltung Budget 2010 in Mio. CHF	Bereinigungen in Mio. CHF	Total StaBe/LV nach Bereinigung in Mio. CHF
Total Liegenschaftsertrag	0.0	90.7	0.0	90.7
Total Liegenschaftsaufwand ¹⁾	0.0	-52.7	-6.6	-59.3
Beteiligungsertrag Wohnbaugesell.	0.0	0.4	0.0	0.4
Unternehmensergebnis	0.0	38.3	-6.6	31.7

1) Verwaltungshonorar für Fonds-Mandat kostendeckend

Verwaltungsmandant StaBe	Erfolgsrechnung			
	StaBe Budget 2010 in Mio. CHF	LV Verwaltung Budget 2010 in Mio. CHF	Bereinigungen in Mio. CHF	Total StaBe/LV nach Bereinigung in Mio. CHF
Total Liegenschaftsertrag	72.7	0.0	0.0	72.7
Total Liegenschaftsaufwand ¹⁾	-47.0	0.0	-8.7	-55.7
Unternehmensergebnis	25.6	0.0	-8.7	16.9

1) Verwaltungshonorar für StaBe-Mandat kostendeckend

Inhaltsverzeichnis Kapitel 5

(Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung))

5.1 Ausgestaltung und Rahmenbedingungen der Varianten 1 und 2a	S. 57
5.2 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Organisationsbereich	S. 61
5.3 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Personalwesen	S. 65
5.4 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Finanz- und Rechnungswesen	S. 68
5.5 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Informatikbereich	S. 70
5.6 Finanzielle Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 72
5.7 Rechtliche Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 78
5.8 Vergleich der Varianten 1 und 2a	S. 81
5.9 Fazit Varianten 1 und 2a	S. 86

Variante 1: „Immobilien Stadt Bern“ als Anstalt (ohne Eigentumsübertragung)

Beurteilung der rechtlichen Zulässigkeit: Die Variante 1 ist rechtlich zulässig.

Gesetzliche Vorgabe	Handlungsbedarf	Zuständigkeit
Organisationsverordnung (OV)	Ersatzlose Streichung von OV 52 b II und OV 54	Gemeinderat
Fondsreglement	Bei Schaffung des Fondsreglements war eine Auslagerung der Liegenschaftsverwaltung nicht vorgesehen. Der Begriff „städtische Liegenschaftsverwaltung“ kann nicht mit der neuen Anstalt gleichgesetzt werden. Mutmasslich ist eine Änderung des Fondsreglements nötig.	Gemeinde (Volksabstimmung)
Organisationsverordnung zum Fondsreglement	Umfassende Anpassung an die neuen Gegebenheiten.	Gemeinderat
StaBe-Reglement	Rechtlich ist die Übernahme eines Mandates zugunsten Dritter, wie in StaBeR 6 V vorgesehen, denkbar. Allerdings empfiehlt sich die umfassende Änderung des StaBe-Reglements (Zweckartikel, Tätigkeitsgebiet, Aufgaben, Kompetenzregelung etc.)	Stadtrat

Variante 2a: „Immobilien Stadt Bern“ als Dienststelle in der Zentralverwaltung (ohne Eigentumsübertragung)

Beurteilung der rechtlichen Zulässigkeit: Gemäss Schreiben des Amtes für Gemeinden und Raumordnung (AGR) vom 11. September 2009 ist die Variante 2a nicht rechtmässig, da bei dieser Variante der einzige Zweck der StaBe noch in der Nichteinhaltung der Abschreibungsvorschriften gemäss Gemeindeverordnung liege. Der Stadtschreiber hält dieser Einschätzung entgegen, dass auch das blosses Halten von Immobilien ein mit dem Gemeindegesetz vereinbarer Zweck sei. Weiter müsste mit der Anpassung der HRM-Abschreibungsvorschriften das aufsichtsrechtliche Interesse an einer abschreibungsrechtlich motivierten Wiedereingliederung eigentlich wegfallen. Variante 2a kann damit als juristischer Grenzfall betrachtet werden. Ohne Vertiefung der aufgeworfenen Fragen und ohne Verhandlungen mit dem AGR ist keine eindeutige Aussage zur rechtlichen Zulässigkeit möglich.

Gesetzliche Vorgabe	Handlungsbedarf	Zuständigkeit
Organisationsverordnung (OV)	OV 52 b II: Anpassung der Organisation der Liegenschaftsverwaltung OV 54: Ergänzung der neuen, zusätzlichen Tätigkeiten der Liegenschaftsverwaltung	Gemeinderat
Organisationsverordnung zum Fondsreglement	Umfassende Anpassung an die neuen Gegebenheiten.	Gemeinderat
StaBe-Reglement	Reduktion des StaBe-Reglements auf die Eigentümerinnenfunktion. Einrichtung direkter Entscheidungswege zwischen StaBe und LV.	Stadtrat Gemäss Einschätzung des AGR: Gemeinde

Inhaltsverzeichnis Kapitel 5

(Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung))

5.1 Ausgestaltung und Rahmenbedingungen der Varianten 1 und 2a	S. 57
5.2 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Organisationsbereich	S. 61
5.3 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Personalwesen	S. 65
5.4 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Finanz- und Rechnungswesen	S. 68
5.5 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Informatikbereich	S. 70
5.6 Finanzielle Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 72
5.7 Rechtliche Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 78
5.8 Vergleich der Varianten 1 und 2a	S. 81
5.9 Fazit Varianten 1 und 2a	S. 86

Vergleich der Varianten 1 und 2a (1/4)

Kriterium	Variante 2a (Zentralverwaltung)	Variante 1 (öff.-rechtliche Anstalt)
Politische Akzeptanz	Grössere Akzeptanz bei der Legislative 	Geringere Akzeptanz bei der Legislative 
Politische Einflussnahme	Stärkere und tiefgreifendere Einflussmöglichkeit der Politik inkl. Eingrenzung der heute geltenden Kompetenzdelegation (Salärpolitik, Infrastruktur, Aufträge an Dritte etc.) für heutige StaBe Gefahr von zu grosser operativer Involvierung ?	Politischer Einfluss konzentriert sich weitgehend auf strategische Aspekte (Eigentümerstrategie, Leistungsauftrag, VR-Einsatz etc.) ?
Aufsicht durch Gemeinderat	Höherer Grad der Beaufsichtigung Direkterer Eingriff der Aufsichtsbehörden möglich ?	Geringerer Grad der Beaufsichtigung (Kontrolle erfolgt durch Berichterstattung, Wahlen, Leistungsvereinbarungen, etc.) Bessere Übersichtlichkeit über Tätigkeiten und Ergebnisse ?
Finanzpolitik		Kooperationen einfacher zu realisieren (z.B. PPP-Projekte) 

Vergleich der Varianten 1 und 2a (2/4)

Kriterium	Variante 2a (Zentralverwaltung)	Variante 1 (öff.-rechtliche Anstalt)
Kernaufgabe	Immobilienmanagement bzw. Bereitstellung der Ressource Immobilie ist mit Ausnahme der Bestellerkompetenz <u>keine</u> (hoheitliche oder staatsnahe) Kernaufgabe 	Immobilienmanagement bzw. Bereitstellung der Ressource Immobilie <u>ist</u> Kernaufgabe einer zu diesem Zweck gegründeten Anstalt 
Kundenzufriedenheit	Kann nicht beurteilt werden 	Kann nicht beurteilt werden 
Kundennutzen	Längere Entscheidungswege / Durchlaufzeiten Orientierung der Unterhaltsplanung an Budgetzyklen bzw. politischen Finanzvorgaben und weniger an fachlichen Kriterien 	Kürzere Umsetzungszeiten (bei höherem Autonomiegrad) von Kundenbedürfnissen 

Vergleich der Varianten 1 und 2a (3/4)

Kriterium	Variante 2a (Zentralverwaltung)	Variante 1 (öff.-rechtliche Anstalt)
Führung	<p>Weniger scharfe Trennung von strategischem und operativem Geschäft (Vermischung von Politik und Immobilienmanagement)</p> <p>Komplexere und trägere Unternehmungsführung mit aufwändigeren Prozessen und längerer Reaktionszeiten</p> <p>Schwierigere Positionierung im Immobilienmarkt (Planungsunsicherheit aufgrund politischer Prozesse, hohe Durchlaufzeiten)</p>	<p>Strategische Führung durch Fachleute und Politik</p> <p>Grössere und raschere unternehmerische Beweglichkeit</p> <p>Klarere Trennung von Ersteller / Besteller (bessere „Gewaltentrennung“)</p> <p>„Konfliktträchtigere“ Doppelrolle der Verwaltung (Kunde und gleichzeitig Anstaltseigentümerin)</p> <p>Als rechtlich selbständige Organisation im Immobilienmarkt bessere Rekrutierungsmöglichkeiten von Fachpersonal (faktisch Anstellungssicherheit der öffentlichen Hand und Flexibilität der selbständigen Organisation)</p>
Effizienz der Aufgabenerledigung	<p>Rationellere Lösungen bei der internen Leistungsverrechnung einfacher umsetzbar</p>	<p>Effizientere Geschäftsführung, schnellere Entscheidungswege, einfachere Finanzprozesse</p>
Organisationsgrösse	<p>Höherer Anteil an Verwaltungsaufgaben</p>	<p>Besserer Fokus auf Kernaufgabe</p>

Vergleich der Varianten 1 und 2a (4/4)

Kriterium	Variante 2a (Zentralverwaltung)	Variante 1 (öff.-rechtliche Anstalt)
Personal	Öffentlich-rechtliches Personalmanagement ist weniger flexibel Grössere Arbeitsplatzsicherheit Einheitliche Verwaltungskultur zwischen Leistungserbringer und -empfänger	Höhere Flexibilität (im Rahmen der Reglementsgestaltung) Flexiblere Anstellungsbedingungen (GAV) Unterschiedliche Kulturen zwischen Leistungserbringer und -empfänger
Kosten	Risiko der sinkende Kostentransparenz Risiko des Auseinanderfallen des zentralen Anmietwesens (zunehmende Eigendynamik in den Direktionen) Grösserer Stellenbedarf bei den operativen Management- und Supportprozessen (siehe separate Zusammenstellung)	Garantierte Kostentransparenz Objektivere Kostenwahrheit (keine „Quersubventionen“) Geringerer Stellenbedarf bei den operativen Management- und Supportprozessen (siehe separate Zusammenstellung)

Fazit Variantenvergleich:

- Die Variante „öffentlich-rechtliche Anstalt“ ist kostengünstiger und transparenter, die Variante „Zentralverwaltung“ erlaubt eine höhere politische Einflussnahme.

Inhaltsverzeichnis Kapitel 5

(Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung))

5.1 Ausgestaltung und Rahmenbedingungen der Varianten 1 und 2a	S. 57
5.2 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Organisationsbereich	S. 61
5.3 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Personalwesen	S. 65
5.4 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Finanz- und Rechnungswesen	S. 68
5.5 Auswirkungen der Varianten 1 und 2a im Informatikbereich	S. 70
5.6 Finanzielle Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 72
5.7 Rechtliche Auswirkungen der Varianten 1 und 2a	S. 78
5.8 Vergleich der Varianten 1 und 2a	S. 81
5.9 Fazit Varianten 1 und 2a	S. 86

Fazit Varianten 1 und 2a

- Die Untersuchungen haben ergeben, dass die Variante 1 („Immobilien Stadt Bern“ als öffentlich-rechtliche Anstalt (ohne Eigentumsübertragung)) rechtlich zulässig ist. Bei Variante 2a (Immobilien Stadt Bern“ als Dienststelle in der Zentralverwaltung (ohne Eigentumsübertragung)) ist die rechtliche Zulässigkeit umstritten. Abgesehen davon werden die Erkenntnisse der „All-in-one“-Untersuchung wie folgt ergänzt:
- Im organisatorischen Bereich ergibt sich in der Variante „Zentralverwaltung“ im Vergleich zur Variante „öffentlich-rechtliche Anstalt“ ein Zusatzaufwand von 6 VZS (Zusätzlicher Koordinations-, Rapportierungs- und Rechnungswesenaufwand infolge Trennung von Eigentümerfunktion (StaBe) und Betrieb (LV) beim Verwaltungsvermögen. Zusatzaufwand aufgrund aufwändigerer verwaltungsinterner Prozesse (Personalwesen, Entscheidungsprozesse etc.). Zusatzaufwand infolge stärkerer Involvierung der Politik).
- Im Personalwesen bewirkt die Variante „Zentralverwaltung“, dass die Fachkräfte Reinigung dem AVB der Stadt Bern unterstellt werden, was zu Widerstand der Sozialpartner führen dürfte.
- Im Informatikbereich gibt es keine Unterschiede zwischen den beiden Varianten.
- Im Bereich der wiederkehrenden Kosten ergibt die Variante „öffentlich-rechtliche Anstalt“ CHF 1.2 Mio. (= 6 VZS) höhere Synergiegewinne als die Variante „Zentralverwaltung“. Die finanziellen Auswirkungen der Anpassungen der Anstellungsbedingungen und der Lohnstruktur sind gegenwärtig nicht bezifferbar.
- Allfällige Variantenunterschiede im Bereich der einmaligen Kosten (z. B. Restrukturierungs- und Fluktuationskosten) wurden nicht analysiert.
- Beide Aufgabenträgervarianten bedingen eine Änderung des StaBe-Reglements und damit mindestens eine Stadtratsabstimmung. Eine Fusion der Liegenschaftsverwaltung mit der StaBe in einer Anstalt erfordert mit grosser Wahrscheinlichkeit eine Änderung des Fondsreglements und damit eine Volksabstimmung. Bei der Variante 2a (Dienststelle in der Zentralverwaltung ohne Vermögensrückübertragung) ist es rechtlich unklar, ob ebenfalls eine Volksabstimmung nötig wird.
- Beim Variantenvergleich müssen sowohl betriebswirtschaftliche als auch politische Faktoren berücksichtigt werden. Zusammenfassend kann festgestellt werden: Die Variante „öffentlich-rechtliche Anstalt“ ist kostengünstiger und transparenter, die Variante „Zentralverwaltung“ erlaubt eine höhere politische Einflussnahme. Die Bewertung der beiden Varianten hängt daher von der Beurteilung dieser Faktoren ab.

Inhaltsübersicht

1. Zusammenfassung	S. 2
2. Projektziel, -organisation und -vorgehen	S. 6
3. Immobilienstrategie Stadt Bern	S. 10
4. Ausgestaltung und Beurteilung einer „All-in-one“-Lösung „Immobilien Stadt Bern“	S. 12
5. Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung)	S. 56
6. Ausgestaltung Variante 2b (Dienststelle Zentralverwaltung mit Eigentumsübertragung)	S. 88
7. Ausgestaltung Variante 3 („Ist-optimiert“)	S. 101
8. Variantenvergleich und -bewertung	S. 120
9. Anhang	S. 134

Inhaltsverzeichnis Kapitel 6

(Ausgestaltung Variante 2b (Dienststelle Zentralverwaltung mit Eigentumsübertragung))

6.1 Ausgestaltung und Rahmenbedingungen der Variante 2b	S. 89
6.2 Auswirkungen der Variante 2b im Bereich Organisation, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik	S. 91
6.3 Finanzielle Auswirkungen der Variante 2b	S. 93
6.4 Rechtliche Auswirkungen der Variante 2b	S. 97
6.5 Fazit Variante 2b	S. 99

Ausgestaltung und Rahmenbedingungen der Variante 2b

- Die Variante entspricht der Variante 2a („Immobilien Stadt Bern“ als Dienststelle in der Zentralverwaltung, ohne Eigentumsübertragung), mit dem Unterschied der Rückübernahme des Verwaltungsvermögens.
- Die Immobilien des Verwaltungsvermögens werden bei der Rücknahme zu normalem Verwaltungsvermögen.
- Die heutigen finanziellen Ausgabenkompetenzen StaBe werden spezialgesetzlich geregelt.
- Es wird eine neue Produktegruppe „Immobilien Verwaltungsvermögen“ geschaffen.
- Die Bewirtschaftung des Verwaltungsvermögens wird der Dienststelle Immobilien (Direktion FPI) bestehend aus LV und StaBe angehängt.
- Das Mietkostenverrechnungsmodell (analog Rahmenvertrag) wird beibehalten.
- Die Mietkosten und weitere Kosten werden intern verrechnet (kein Geldfluss).
- Die Berechnung der finanziellen Auswirkungen basiert auf 2 Varianten (HRM 1 und (Übergangs)-Regelung in HRM 2).

Inhaltsverzeichnis Kapitel 6

(Ausgestaltung Variante 2b (Dienststelle Zentralverwaltung mit Eigentumsübertragung))

6.1 Ausgestaltung und Rahmenbedingungen der Variante 2b	S. 89
6.2 Auswirkungen der Variante 2b im Bereich Organisation, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik	S. 91
6.3 Finanzielle Auswirkungen der Variante 2b	S. 93
6.4 Rechtliche Auswirkungen der Variante 2b	S. 97
6.5 Fazit Variante 2b	S. 99

Auswirkungen der Variante 2b im Bereich Organisation, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik

Die Variante 2b hat die gleichen Auswirkungen wie die Variante 2a, ausser im Organisationsbereich:

- Zusatzaufwand der Variante „Zentralverwaltung ohne Vermögensrücknahme“ infolge Trennung von Eigentümerfunktion und Betrieb beim Verwaltungsvermögen entfällt.
 - Die Einflussmöglichkeiten des Stadtrats auf die operative Führung des Verwaltungsvermögens steigen.
 - Diese beiden Effekte heben sich gegenseitig auf und sind somit kostenneutral.
- Personalwesen: Keine relevanten zusätzlichen Auswirkungen.
 - Finanz- und Rechnungswesen: Keine relevanten zusätzlichen Auswirkungen.
 - Informatik: Keine relevanten zusätzlichen Auswirkungen.

Inhaltsverzeichnis Kapitel 6

(Ausgestaltung Variante 2b (Dienststelle Zentralverwaltung mit Eigentumsübertragung))

6.1 Ausgestaltung und Rahmenbedingungen der Variante 2b	S. 89
6.2 Auswirkungen der Variante 2b im Bereich Organisation, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik	S. 91
6.3 Finanzielle Auswirkungen der Variante 2b	S. 93
6.4 Rechtliche Auswirkungen der Variante 2b	S. 97
6.5 Fazit Variante 2b	S. 99

Variante 2b: „Immobilien Stadt Bern“ als Dienststelle mit Eigentumsübertragung unter HRM 1 und HRM 2

Grundsätzliche Überlegung zu dieser Variante

- Die Liegenschaftsverwaltung und die Stadtbauten schliessen sich zusammen
- Die Mitarbeitenden der Liegenschaftsverwaltung und der Stadtbauten sind in der Stadtverwaltung angestellt
- Sämtliche Aktiven und Passiven der Stadtbauten Bern werden auf die Einwohnergemeinde Bern rückübertragen
- Das Fondsvermögen verbleibt in der Sonderrechnung Fonds für Boden- und Wohnbaupolitik
- Die Immobilien (vormals Stadtbauten Bern) werden durch die Dienststelle „Immobilien Stadt Bern“ bewirtschaftet und das Nettoergebnis fliesst in die Dienststellenrechnung
- Zusätzliche Abschreibungen auf dem Verwaltungsvermögen
 - HRM1: Abschreibungssatz des Anlagevermögens 10% (in StaBe heute 2%) → + 40 Mio.
 - HRM2: Abschreibungssatz auf Neuinvestitionen im Jahre 1 4% und Übergangsregelung (Anlagevermögen wird innert 12 Jahre auf Fr. 0 abgeschrieben) → + 30.9 Mio.. Bleibt in etwa konstant während der 12 Übergangsjahre, danach sinken die Abschreibungen im 13. Jahr um ca. 22 Mio. Eine allfällige Härtefallregelung ist nicht berücksichtigt.
- Verzinsung der gesamten überführten Immobilien zum städtischem Zinssatz
- Aufhebung der Verbuchungsmethode der Instandsetzungsmassnahmen z. L. Laufende Rechnung (Strategie 6 StaBe). Alle Instandsetzungsmassnahmen werden aktiviert und über die die Nutzungsdauer zu $\leq 4\%$ abgeschrieben.
- Das Fondsvermögen wird als Mandat durch die Dienststelle „Immobilien Stadt Bern“ bewirtschaftet
- Dem Fondsvermögen (Sonderrechnung) werden die effektiven Bewirtschaftungskosten belastet
- Aus dem TP Organisation wird der resultierende Fusionsgewinn von Fr. 0 (Fusionsgewinn 1 Mio., Aufgabenträgerverlust 1 Mio.) berücksichtigt.
- Ohne Berücksichtigung von einmaligen Kosten aus den anderen Teilprojekten

Variante 2b: Immobilien Stadt Bern als Dienststelle mit Eigentumsübertragung (HRM 1)

DST Immobilien Stadt Bern	Erfolgsrechnung			
	StaBe Budget 2010 in Mio. CHF	LV Verwaltung Budget 2010 in Mio. CHF	Bereinigungen in Mio. CHF	Total StaBe/LV nach Bereinigung in Mio. CHF
Total Liegenschaftsertrag	72.7	0.0	0.0	72.7
Total Betriebsertrag ^{2) 3)}	2.8	0.8	19.6	23.2
Total Liegenschaftsaufwand ^{4) 5) 6)}	-47.0	0.0	-36.8	-83.8
Total Betriebsaufwand ^{1) 2)}	-11.5	-7.4	-13.1	-32.0
Unternehmensergebnis	16.9	-6.6	-30.2	-19.9

1) Künftiger Fusionsgewinn und Aufgabenträgervariante sind verrechnet

2) Hauswirtschaft und Fachkräfte Reinigung

3) Verwaltungshonorar für Fonds-Mandat kostendeckend

4) Zusätzliche Verzinsung ext. Darlehen und Dot. Kap. zu städt. Zinssatz

5) Aufrechnen von 2% auf 10% Abschreibung

6) Aufhebung Strategie 6 StaBe und volle Aktivierung Instandsetzungsmassnahmen

Verwaltungsmandant Fonds	Erfolgsrechnung			
	StaBe Budget 2010 in Tsd. CHF	LV Verwaltung Budget 2010 in Tsd. CHF	Bereinigungen in Tsd. CHF	Total StaBe/LV nach Bereinigung in Tsd. CHF
Total Liegenschaftsertrag	0.0	90.7	0.0	90.7
Total Liegenschaftsaufwand ¹⁾	0.0	-52.7	-6.6	-59.3
Beteiligungsertrag aus WBG	0.0	0.4	0.0	0.4
Unternehmensergebnis	0.0	38.3	-6.6	31.7

1) Verwaltungshonorar für Fonds-Mandat kostendeckend

Variante 2b: Immobilien Stadt Bern als Dienststelle mit Eigentumsübertragung (HRM 2)

DST Immobilien Stadt Bern	Erfolgsrechnung			
	StaBe Budget 2010 in Mio. CHF	LV Verwaltung Budget 2010 in Mio. CHF	Bereinigungen in Mio. CHF	Total StaBe/LV nach Bereinigung in Mio. CHF
Total Liegenschaftsertrag	72.7	0.0	0.0	72.7
Total Betriebsertrag ^{2) 3)}	2.8	0.8	19.6	23.2
Total Liegenschaftsaufwand ^{4) 5) 6)}	-47.0	0.0	-27.7	-74.7
Total Betriebsaufwand ^{1) 2)}	-11.5	-7.4	-13.1	-32.0
Unternehmensergebnis	16.9	-6.6	-21.1	-10.8

1) Künftiger Fusionsgewinn und Aufgabenträgervariante sind verrechnet

2) Hauswirtschaft und Fachkräfte Reinigung

3) Verwaltungshonorar für Fonds-Mandat kostendeckend

4) Zusätzliche Verzinsung ext. Darlehen und Dot. Kap. zu städt. Zinssatz

5) Abschreibung des Anlagevermögens um 8.3% (Übergangsregelung HRM2) und der Neuinvestitionen Jahr 1 um 4%

6) Aufhebung Strategie 6 StaBe und volle Aktivierung Instandsetzungsmassnahmen

Verwaltungsmandant Fonds	Erfolgsrechnung			
	StaBe Budget 2010 in Tsd. CHF	LV Verwaltung Budget 2010 in Tsd. CHF	Bereinigungen in Tsd. CHF	Total StaBe/LV nach Bereinigung in Tsd. CHF
Total Liegenschaftsertrag	0.0	90.7	0.0	90.7
Total Liegenschaftsaufwand ¹⁾	0.0	-52.7	-6.6	-59.3
Beteiligungsertrag aus WBG	0.0	0.4	0.0	0.4
Unternehmensergebnis	0.0	38.3	-6.6	31.7

1) Verwaltungshonorar für Fonds-Mandat kostendeckend

Inhaltsverzeichnis Kapitel 6

(Ausgestaltung Variante 2b (Dienststelle Zentralverwaltung mit Eigentumsübertragung))

6.1 Ausgestaltung und Rahmenbedingungen der Variante 2b	S. 89
6.2 Auswirkungen der Variante 2b im Bereich Organisation, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik	S. 91
6.3 Finanzielle Auswirkungen der Variante 2b	S. 93
6.4 Rechtliche Auswirkungen der Variante 2b	S. 97
6.5 Fazit Variante 2b	S. 99

Variante 2b: Immobilien Stadt Bern als Dienststelle in der Zentralverwaltung (mit Eigentumsübertragung)

Beurteilung der rechtlichen Zulässigkeit: Die Variante 2b ist rechtlich zulässig.

Gesetzliche Vorgabe	Handlungsbedarf	Zuständigkeit
Organisationsverordnung (OV)	OV 52 b II: Anpassung der Organisation der Liegenschaftsverwaltung OV 54: Ergänzung der neuen, zusätzlichen Tätigkeiten der Liegenschaftsverwaltung	Gemeinderat
Organisationsverordnung zum Fondsreglement	Umfassende Anpassung an die neuen Gegebenheiten.	Gemeinderat
StaBe-Reglement	Ersatzlose Aufhebung Vermögensrückübertragung	Stadtrat Gemeinde (Volksabstimmung)

Inhaltsverzeichnis Kapitel 6

(Ausgestaltung Variante 2b (Dienststelle Zentralverwaltung mit Eigentumsübertragung))

6.1 Ausgestaltung und Rahmenbedingungen der Variante 2b	S. 89
6.2 Auswirkungen der Variante 2b im Bereich Organisation, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik	S. 91
6.3 Finanzielle Auswirkungen der Variante 2b	S. 93
6.4 Rechtliche Auswirkungen der Variante 2b	S. 97
6.5 Fazit Variante 2b	S. 99

Fazit Variante 2b

- Die Untersuchungen haben ergeben, dass die Variante 2b („Immobilien Stadt Bern“ als Dienststelle in der Zentralverwaltung mit Eigentumsübertragung) grundsätzlich machbar ist.
- Im organisatorischen Bereich hat die Variante 2b die gleichen Auswirkungen wie die Variante 2a, abgesehen von 2 Punkten:
 - Zusatzaufwand der Variante „Zentralverwaltung ohne Vermögensrücknahme“ infolge Trennung von Eigentümerfunktion und Betrieb beim Verwaltungsvermögen entfällt.
 - Die Einflussmöglichkeiten des Stadtrats auf die operative Führung des Verwaltungsvermögens steigen.
 - Diese beiden Effekte heben sich gegenseitig auf und sind somit kostenneutral.
- Im Personalwesen und in der Informatik gibt es keine relevanten Unterschiede zur Variante 2a.
- Im Finanz- und Rechnungswesen entfällt die in Variante 2a notwendige zusätzliche Buchhaltung (Mandant).
- Es fallen markant höhere einmalige Kosten als in Variante 2a an: Grundbuchgebühren und Notariatskosten (Annahme analog StaBe-Gründung) CHF 1 Mio. Kosten der Liquidation der öffentlich-rechtlichen Anstalt (nicht beziffert). Kosten der Rücktransaktion Immobilien (CHF 0.8 Mio.)
- Der „Konzerngewinn“ der Stadt Bern ist massiv tiefer als in der Ist-Situation bzw. in Variante 2a:
 - Reduktion um CHF 31.8 Mio. vgl. mit Ist-Situation unter HRM 1
 - Reduktion um CHF 22.7 Mio. vgl. mit Ist-Situation unter HRM 2 (Hinweis: Entscheid HRM 2 auf 2010 geplant, Annahmen in Absprache mit Ch. Pfister, Stand: 14.9.09. Ohne Berücksichtigung Härtefallregelung).
- Die Rückführung des Verwaltungsvermögens von StaBe in die Stadt Bern erfordert zudem eine Volksabstimmung.

Inhaltsübersicht

1. Zusammenfassung	S. 2
2. Projektziel, -organisation und -vorgehen	S. 6
3. Immobilienstrategie Stadt Bern	S. 10
4. Ausgestaltung und Beurteilung einer „All-in-one“-Lösung „Immobilien Stadt Bern“	S. 12
5. Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung)	S. 56
6. Ausgestaltung Variante 2b (Dienststelle Zentralverwaltung mit Eigentumsübertragung)	S. 88
7. Ausgestaltung Variante 3 („Ist-optimiert“)	S. 101
8. Variantenvergleich und -bewertung	S. 120
9. Anhang	S. 134

7.1 Rahmenbedingungen der Variante 3	S. 102
7.2 Ausgestaltung und Auswirkungen der Variante 3 im Organisationsbereich	S. 104
7.3 Auswirkungen der Variante 3 im Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik	S. 112
7.4 Finanzielle Auswirkungen der Variante 3	S. 114
7.5 Rechtliche Auswirkungen der Variante 3	S. 116
7.6 Fazit Variante 3	S. 118

Rahmenbedingungen

- Rechtlicher und organisatorischer Status quo (keine organisatorische Zusammenlegung von Teilbereichen).
- Gleiche strategische Vorgaben wie heute.
- Gleicher Leistungsumfang wie heute.
- Gleiche Eigenfertigungstiefe wie heute.
- Keine Berücksichtigung von allfällig vorhandenem internem Optimierungspotential.
- Die uneingeschränkte Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit zwischen den beiden Organisationseinheiten ist eine Muss-Bedingung für die erfolgreiche Umsetzung dieser Variante. Die Voraussetzungen für diese enge und positive Zusammenarbeit wurde mit der Kooperationsvereinbarung vom 5.4.2006 gelegt, beide Geschäftsleitungen bekräftigten anlässlich des Treffens von Ende Januar 2008 in Gstaad ihren diesbezüglichen Willen

7.1 Rahmenbedingungen der Variante 3	S. 102
7.2 Ausgestaltung und Auswirkungen der Variante 3 im Organisationsbereich	S. 104
7.3 Auswirkungen der Variante 3 im Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik	S. 112
7.4 Finanzielle Auswirkungen der Variante 3	S. 114
7.5 Rechtliche Auswirkungen der Variante 3	S. 116
7.6 Fazit Variante 3	S. 118

Räumliche Zusammenlegung

- Zentrale Massnahme für die erfolgreiche Umsetzung der Variante „Ist optimiert“ ist die möglichst nahe, räumliche Zusammenführung der Liegenschaftsverwaltung und von Stadtbauten im gleichen Gebäude.
- Vorteile:
 - Besserer, schnellerer und effizienterer Kontakt und Informationsaus-tausch auf formeller (z.B. regelmässige Koordinationssitzungen, Umsetzung der gegenseitige Mandatierung) und informeller Ebene (z.B. gegenseitigen Ab- bzw. Rücksprachen im Tagesgeschäft, vermehrte Pausen- und „Korridor“-Gespräche)
 - Gemeinsamer Empfang und Anlaufstelle mit besserer Kontakther-stellung
 - Gemeinsame physische Wissensbibliothek (Fachliteratur, Gesetze, Normen)

Optimierungspotenzial

Synergiepotenzial:

- Aufbau und Pflege von Spezialistenwissen, das über eine grössere Menge (Portfolio, Personal) genutzt werden kann
 - ▶ Aufbau eines systematischen Wissensmanagements ist lohnender
- Bessere Koordination bei der Beschaffung von externem Fachwissen
- Bestmögliche Reduktion von Doppelauftritten im Immobilienmarkt und Doppelvertretungen in Kommissionen und Organen
- Einsparungen mit einer gleichen Informatiklösung abhängig von der technischen Entwicklung zum Zeitpunkt einer Ersatzevaluation
- Kein offensichtliches Stelleneinsparungspotenzial vorhanden (bei örtlicher Zusammenlegung zu prüfen, z.B. Empfang)!

Allgemeine Auswirkungen (1/5)

Spezialisierungseffekte:

- Gegenseitige Bereitstellung von Leistungen mit Kernkompetenzen, welche in den beiden getrennten Organisationen nicht beidseits vorhanden sind:
 - Kenntnisse des Mietflächenmarkts (Wohnen, Dienstleistungen, Gewerbe) als Vermieter (*Kernkompetenz Liegenschaftsverwaltung*)
 - Integrale Facility-Management-Dienstleistungen (*Kernkompetenz Stadtbauten*)
 - Hauswart- und Reinigungsleistungen in Allgemein- und Mietflächen
 - Technische Betriebsführung bei umfangreichen und komplexen gebäudetechnischen Anlagen
 - Massnahme:
 - *Gegenseitige Mandatierung*

Allgemeine Auswirkungen (2/5)

Abbau von Abgrenzungs- und Schnittstellenproblemen (1/2):

- Klarer und einheitlicher Auftritt gegen aussen (Markt) und innen (Stadt)
 - Massnahmen:
 - Gemeinsamer virtueller Auftritt (Internet, evtl. mit neuer Dach-marke)
 - Abstimmung der Kommunikationsmassnahmen (z.B. gemein-samer Versand der Geschäftsberichte)
 - Gemeinsamer Empfang inkl. gleiche Telefon- und Faxnummern
- Weniger strategische Reibungsverluste, Gefahr von nicht stringenten Entscheiden geringer
 - Massnahme:
 - Engere Absprache auf strategischer Ebene

Allgemeine Auswirkungen (3/5)

Abbau von Abgrenzungs- und Schnittstellenproblemen (2/2):

- Weniger Zuscheidungsprobleme bei den zum Teil eng ineinander greifenden Portfolios vorhanden
 - Massnahme:
 - Engere Absprache auf operativer Ebene
 - Gemeinsame objektspezifische Datenbanken bzw. gegenseitige, umfassendere Zugriffsberechtigungen (analog GIS im Intranet)

Allgemeine Auswirkungen (4/5)

Dienstleistungsqualität:

- Besser zu koordinierende interne und externe Kundenbetreuung inkl. schnellere und bessere Bedürfnisabklärung
 - Massnahme:
 - Gemeinsamer virtueller Auftritt
 - Gemeinsamer Empfang

Allgemeine Auswirkungen (5/5)

Aussenwirkung:

- Das für aussenstehende Betrachter unverständliche Immobilienmanagement der Stadt Bern mit zwei separaten Organisationseinheiten wird verbessert, was zu einer klareren und besseren Aussenwirkung und Wahrnehmung bzw. zu einer Imageverbesserung führt.
 - Massnahme:
 - Gemeinsamer virtueller Auftritt
 - Gemeinsamer Empfang

7.1 Rahmenbedingungen der Variante 3	S. 102
7.2 Ausgestaltung und Auswirkungen der Variante 3 im Organisationsbereich	S. 104
7.3 Auswirkungen der Variante 3 im Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik	S. 112
7.4 Finanzielle Auswirkungen der Variante 3	S. 114
7.5 Rechtliche Auswirkungen der Variante 3	S. 116
7.6 Fazit Variante 3	S. 118

Auswirkungen der Variante 3 im Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik

Bereich Personalwesen:

- Weiterführung Diskussion Dienstleistungsauftrag Hauswarschaften LV an StaBe
- Keine weitere Optimierung; Weiterführung Wissensaustausch und Zusammenarbeit mit Personalamt.

▪ Bereich Finanz- und Rechnungswesen

- Keine weitere Optimierung; Weiterführung Wissensaustausch und Zusammenarbeit.

▪ Bereich Informatik:

- Keine weitere Optimierung, Zusammenarbeit mit ID beibehalten, Weiterführung Zusammenarbeit bei Evaluationen Rücksprache StaBe/LV
- Ziel der Informatikdienste ist eine möglichst identische Softwarenutzung von StaBe und LV, dies kommt für LV und StaBe jedoch nur bei künftig notwendigen Neubeschaffungen/Ablösungen zum Tragen, da heutige Systemablösungen mit erheblichen Mehrkosten verbunden wären und somit keine Optimierung im Rahmen des Projektauftrages darstellen.

7.1 Rahmenbedingungen der Variante 3	S. 102
7.2 Ausgestaltung und Auswirkungen der Variante 3 im Organisationsbereich	S. 104
7.3 Auswirkungen der Variante 3 im Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik	S. 112
7.4 Finanzielle Auswirkungen der Variante 3	S. 114
7.5 Rechtliche Auswirkungen der Variante 3	S. 116
7.6 Fazit Variante 3	S. 118

Finanzielle Auswirkungen der Variante 3

- **Finanzielle Auswirkungen der Variante 3 („Ist-optimiert“):**
 - Einmalige Kosten: Kosten der räumlichen Zusammenlegung (nicht beziffert)
 - Wiederkehrende Kosten: Gegenwärtig keine bezifferbaren Synergiegewinne (im Rahmen einer örtlichen Zusammenlegung näher zu überprüfen).

7.1 Rahmenbedingungen der Variante 3	S. 102
7.2 Ausgestaltung und Auswirkungen der Variante 3 im Organisationsbereich	S. 104
7.3 Auswirkungen der Variante 3 im Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik	S. 112
7.4 Finanzielle Auswirkungen der Variante 3	S. 114
7.5 Rechtliche Auswirkungen der Variante 3	S. 116
7.6 Fazit Variante 3	S. 118

Rechtliche Auswirkungen der Variante 3

- Variante 3 („Ist-optimiert“) erfordert keine rechtlichen Anpassungen.

7.1 Rahmenbedingungen der Variante 3	S. 102
7.2 Ausgestaltung und Auswirkungen der Variante 3 im Organisationsbereich	S. 104
7.3 Auswirkungen der Variante 3 im Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik	S. 112
7.4 Finanzielle Auswirkungen der Variante 3	S. 114
7.5 Rechtliche Auswirkungen der Variante 3	S. 116
7.6 Fazit Variante 3	S. 118

Fazit Variante 3 („Ist-optimiert“)

- Die Untersuchungen haben ergeben, dass eine „Ist-optimiert“-Lösung grundsätzlich machbar ist. (Dem Projektauftrag entsprechend umfasst diese Variante weder die organisatorische Zusammenlegung von Teilbereichen noch das Ausschöpfen von internen Optimierungspotentialen).
- Im organisatorischen Bereich bestehen unter der Voraussetzung einer räumlichen Zusammenlegung von LV / StaBe Optimierungspotentiale in den Bereichen Informationsaustausch und Koordination auf formeller und informeller Ebene, gemeinsamer Empfang, gemeinsamer Internet-Auftritt, gegenseitige Mandatierung und beim Aufbau eines gemeinsamen Wissensmanagements.
- Daraus entstehen analog der Variante „All-in-one“ Spezialisierungseffekte, ein Abbau von Abgrenzungs- und Schnittstellenproblemen, eine Erhöhung der Dienstleistungsqualität und ein einheitlicherer Auftritt gegen Aussen. Es entsteht jedoch kein quantifizierbares Synergiepotential (im Rahmen einer örtlichen Zusammenlegung näher zu überprüfen). Zudem ist zu berücksichtigen, dass ein Teil der aufgeführten Massnahmen bereits im Zusammenarbeitsvertrag von LV und StaBe aus dem Jahr 2006 vereinbart worden sind.
- Im Personalwesen sind keine weiteren relevanten Optimierungsmassnahmen vorhanden.
- Im Informatikbereich sind keine kurzfristig relevanten Optimierungspotentiale vorhanden. Bei künftig notwendigen Neuanschaffungen/Ablösungen sollte jedoch eine möglichst identische Softwarenutzung angestrebt werden.
- Im Bereich der einmaligen Kosten fallen die Kosten der räumlichen Zusammenlegung an.
- Im Bereich der wiederkehrenden Kosten fallen keine bezifferbaren Synergiegewinne an (im Rahmen einer örtlichen Zusammenlegung näher zu überprüfen).
- Rechtliche Anpassungen sind nicht erforderlich.

Inhaltsübersicht

1. Zusammenfassung	S. 2
2. Projektziel, -organisation und -vorgehen	S. 6
3. Immobilienstrategie Stadt Bern	S. 10
4. Ausgestaltung und Beurteilung einer „All-in-one“-Lösung „Immobilien Stadt Bern“	S. 12
5. Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung)	S. 56
6. Ausgestaltung Variante 2b (Dienststelle Zentralverwaltung mit Eigentumsübertragung)	S. 88
7. Ausgestaltung Variante 3 („Ist-optimiert“)	S. 101
8. Variantenvergleich und -bewertung	S. 120
9. Anhang	S. 134

8.1 Variantenvergleich in den Bereichen Organisation, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik	S. 121
8.2 Finanzieller Vergleich	S. 123
8.3 Rechtlicher Vergleich	S. 128
8.4 Gesamtvergleich und -bewertung der Varianten	S. 130
8.5 Fazit	S. 132

Variantenvergleich in den Bereichen Organisation, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen, Informatik

Vergleich der Varianten 1, 2a und 2b:

- **Organisation:** Die organisatorische Ausgestaltung der Varianten 1, 2a und 2b ist identisch. Die Variante 1 („öffentlich-rechtliche Anstalt“) ist jedoch kostengünstiger und transparenter, während die Varianten 2a und 2b („Zentralverwaltung“) eine höhere politische Einflussnahme erlauben. Dadurch entsteht in den Varianten 2a und 2b ein Zusatzaufwand von 6 VZS.
- **Personalwesen:** Unterschiedliche Anstellungsbedingungen in den Varianten 1 (GAV) und 2a/2b (PVO bzw. AVB). Insbesondere werden in Variante 2a und 2b die Fachkräfte Reinigung dem AVB der Stadt Bern unterstellt werden, was zu Widerstand der Sozialpartner führen dürfte.
- **Finanz- und Rechnungswesen:** Wichtigster Unterschied zwischen den Varianten 1, 2a und 2b ist die Notwendigkeit einer zusätzlichen Buchhaltung (Mandant) in Variante 2a.
- **Informatik:** Der Informatikbereich ist variantenneutral.

Hinweis zur Variante 3 („Ist-optimiert“):

- Die heutigen Organisationen bleiben bestehen. Es erfolgt auch keine Zusammenlegung von Teilbereichen. Im organisatorischen Bereich bestehen jedoch unter der Voraussetzung einer räumlichen Zusammenlegung von LV / StaBe Optimierungspotentiale in den Bereichen Informationsaustausch und Koordination auf formeller und informeller Ebene, gemeinsamer Empfang, gemeinsamer Internet-Auftritt, gegenseitige Mandatierung und beim Aufbau eines gemeinsamen Wissensmanagements.
- Im Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen sowie der Informatik sind keine kurzfristig relevanten Optimierungspotentiale vorhanden.

8.1 Variantenvergleich in den Bereichen Organisation, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik	S. 121
8.2 Finanzieller Vergleich	S. 123
8.3 Rechtlicher Vergleich	S. 128
8.4 Gesamtvergleich und -bewertung der Varianten	S. 130
8.5 Fazit	S. 132

Zusammenfassung der Ergebnisse Varianten 1/2a/2b

Vorstudie All in One	IST	All in One "Anstalt" (Var.1)	All in One Zentralverwaltung ohne Vermögensübertrag (Var. 2a)	Variante 2b Zentralverwaltung mit Vermögensübertrag (Var. 2b HRM1)	Variante 2b Zentralverwaltung mit Vermögensübertrag (Var. 2b HRM2)
<i>Beträge in Mio. CHF</i>					
öffentlich-rechtliche Anstalt (als Betrieb)	16.9	18.1			
öffentlich-rechtliche Anstalt (als Gefäss für Immobilien)			16.9		
Verwaltung Mandant Fonds (Sonderrechnung Fonds)	31.7	31.7	31.7	31.7	31.7
Dienststelle "Immobilien Stadt Bern"			0.0	-19.9	-10.8
Konsolidierungskorrektur (Zinsdifferenz wird neutralisiert)	0.0	0.0	0.0	5.0	5.0
"Konzerngewinn" Stadt Bern	48.6	49.8	48.6	16.8	25.9
Verwaltung Mandant Fonds (Sonderrechnung Fonds)	-31.7	-31.7	-31.7	-31.7	-31.7
Gewinn/Verlust steuerfinanzierter Haushalt	16.9	18.1	16.9	-14.9	-5.8

Zusammenfassung der Variantenunterschiede auf Stufe Konzerngewinn

- IST zu Variante 1 **+ CHF 1.2 Mio.** (All in one Anstalt + Verwaltungsmandat Fonds)
 - Fusionsgewinn gemäss TP Organisation CHF 1 Mio. (-5 Stellen à CHF 0.2 Mio.)
 - Aufgabenträgervarianten Gewinn TP Organisation CHF 0.2 Mio. (-1 Stelle à CHF 0.2 Mio.)

- IST zu Variante 2a **0 Mio.** (All in one Zentralverwaltung + Verwaltungsmandate Fonds + Stabe, ohne Eigentumsübertragung)
 - Fusionsgewinn gemäss TP Organisation CHF 1 Mio. (-5 Stellen à CHF 0.2 Mio.)
 - Aufgabenträgervarianten-Verlust TP Organisation CHF 1.0 Mio. (+5 Stelle à CHF 0.2 Mio.)

- IST zu Variante 2b (HRM1) **- CHF 31.8 Mio.** (All in one Zentralverwaltung + Verwaltungsmandat Fonds, mit Eigentumsübertragung)
 - Fusionsgewinn gemäss TP Organisation CHF 1 Mio. (-5 Stellen à CHF 0.2 Mio.)
 - Aufgabenträgervarianten Verlust TP Organisation CHF 1.0 Mio. (+5 Stelle à CHF 0.2 Mio.)
 - Zusätzliche Abschreibungen (HRM1 10%) CHF 40.0 Mio.
 - Zusätzliche Zinsen CHF 5.0 Mio. werden durch Konsolidierungskorrektur wieder bereinigt; da bei der Finanzverwaltung ein Ertrag in derselben Höhe entsteht.
 - Aufhebung Aktivierung Instandsetzungsmassnahmen (Strategie 6) CHF 8.2 Mio.

Zusammenfassung der Variantenunterschiede auf Stufe Konzerngewinn

- IST zu Variante 2b (HRM2 *) - **CHF 22.7 Mio.** (All in one Zentralverwaltung + Verwaltungsmandat Fonds, mit Eigentumsübertragung)
 - Fusionsgewinn gemäss TP Organisation CHF 1 Mio. (-5 Stellen à CHF 0.2 Mio.)
 - Aufgabenträgervarianten Verlust TP Organisation CHF 1.0 Mio. (+5 Stelle à CHF 0.2 Mio.)
 - Zusätzliche Abschreibungen (Übergangsregelung HRM2: Anlagewert in 12 Jahren abgeschrieben) CHF 29.7 Mio.
 - Zusätzliche Abschreibungen Investitionen Jahr 1(HRM2 4%) CHF 1.2 Mio. (um diesen Betrag erhöhen sich die jährlichen Abschreibungen bei gleichbleibenden Neuinvestitionen von CHF 30 Mio.)
 - Zusätzliche Zinsen CHF 5.0 Mio. werden durch Konsolidierungskorrektur wieder bereinigt; da bei der Finanzverwaltung ein Ertrag in derselben Höhe entsteht.
 - Aufhebung Aktivierung Instandsetzungsmassnahmen (Strategie 6) CHF 8.2 Mio.

- *Entscheid HRM 2 auf 2010 geplant, Annahmen in Absprache mit Ch. Pfister (Projektgruppenmitglied HRM2), Stand 14.9.09. Ohne Berücksichtigung Härtefallregelung.*

- Hinweis: Variante 3 („Ist-optimiert“) entspricht in ihren finanziellen Auswirkungen der Ist-Situation.

Momentan nicht berücksichtigte Fusionskosten

- Anpassungskosten EDV einmalig in den Varianten 1 und 2 (z. B. Investitionskosten und zusätzliche Lizenzen etc.) ohne Umsysteme < CHF 0.5 Mio.
- Fluktuationskosten
- Reorganisationsaufwand (intern und extern)
- Steuerliche Auswirkungen (Handänderungssteuern und Grundbuchgebühren) nur Variante 2b
 - Handänderungsgebühren (Annahme Ruling analog StaBe Gründung): CHF 0
 - Grundbuchgebühren und Notariatskosten (Annahme analog StaBe Gründung): CHF 1 Mio.
- Kosten in Zusammenhang mit der Liquidation der Anstalt StaBe (nur Variante 2b)
- Kosten der Rücktransaktion Immobilien CHF 0.8 Mio. (nur Variante 2b).

8.1 Variantenvergleich in den Bereichen Organisation, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik	S. 121
8.2 Finanzieller Vergleich	S. 123
8.3 Rechtlicher Vergleich	S. 128
8.4 Gesamtvergleich und -bewertung der Varianten	S. 130
8.5 Fazit	S. 132

Rechtlicher Vergleich

Rechtlicher Vergleich der Varianten 1, 2a und 2b:

- Rechtliche Zulässigkeit:
 - Rechtlich sind die Varianten 1 und die Variante 2b zulässig.
 - Variante 2a ist ein juristischer Grenzfall. Ohne Vertiefung der aufgeworfenen Fragen und ohne Verhandlungen mit dem AGR ist keine eindeutige Aussage zur rechtlichen Zulässigkeit möglich.
- Anzupassende gesetzliche Grundlagen und Zuständigkeiten:
 - Rechtlich gesehen bedingen die Varianten 1, 2a und 2b eine Änderung des StaBe-Reglements und damit mindestens eine Stadtratsabstimmung.
 - Eine Fusion der Liegenschaftsverwaltung mit der StaBe in einer Anstalt (Variante 1) würde mit grosser Wahrscheinlichkeit eine Änderung des Fondsreglements und damit eine Volksabstimmung bedingen. Bei der Variante 2a (Dienststelle in der Zentralverwaltung ohne Vermögensrückübertragung) ist es rechtlich unklar, ob ebenfalls eine Volksabstimmung nötig wird. Die Notwendigkeit einer Volksabstimmung besteht zudem, falls das Verwaltungsvermögen von der StaBe in die Zentralverwaltung zurück geführt werden soll (Variante 2b).

Hinweis zur Variante 3 („Ist-optimiert“):

- Variante 3 erfordert keine rechtlichen Anpassungen.

8.1 Variantenvergleich in den Bereichen Organisation, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik	S. 121
8.2 Finanzieller Vergleich	S. 123
8.3 Rechtlicher Vergleich	S. 128
8.4 Gesamtvergleich und -bewertung der Varianten	S. 130
8.5 Fazit	S. 132

Gesamtvergleich und -bewertung der Varianten

- Die Untersuchungen haben ergeben, dass eine „All-in-one“-Lösung grundsätzlich sinnvoll ist. Eine Anstaltslösung (Variante 1) ist effizienter und transparenter, während eine Dienststelle in der Zentralverwaltung (Varianten 2a und 2b) einen höheren politischen Einfluss (auch auf das operative Geschäft) zur Folge hat. Man kann sich fragen, ob die Immobilienbewirtschaftung zum Kerngeschäft der Zentralverwaltung gehört. Das Kernteam beurteilt aus finanzieller und organisatorischer Sicht eine „All-in-one“-Lösung ausserhalb der Kernverwaltung (Variante 1) als vorteilhafter.
- Bei der Variante Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung (Variante 2a) ist zudem die rechtliche Zulässigkeit umstritten. Und bei der Variante Zentralverwaltung mit Eigentumsübertragung (Variante 2b) sinkt der „Konzerngewinn“ der Stadt Bern um rund CHF 23 Mio. (Übergangsregelung HRM 2, Stand 14.9.2009. Ohne Härtefallregelung).
- Andererseits haben alle „All-in-one“-Lösungen (Varianten 1, 2a und 2b) hohe (nicht quantifizierte) einmalige Kosten zur Folge. Zudem würden die von LV und (insbesondere) StaBe in den letzten Jahren geleisteten Aufbauarbeiten und die damit verbundenen immateriellen Werte (Mitarbeitermotivation, Unternehmenskultur, Prozessroutine etc.) zunichte gemacht.
- Demgegenüber hat die Variante Ist-optimiert (Variante 3) einerseits relativ geringe Optimierungseffekte zur Folge, andererseits aber auch die mit Abstand geringsten einmaligen Kosten und Risiken aller Modelle und lässt zudem alle Optionen für eine schrittweise Integration der beiden Organisationen offen.

8.1 Variantenvergleich in den Bereichen Organisation, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Informatik	S. 121
8.2 Finanzieller Vergleich	S. 123
8.3 Rechtlicher Vergleich	S. 128
8.4 Gesamtvergleich und -bewertung der Varianten	S. 130
8.5 Fazit	S. 132

Fazit Kernteam:

- Die „All-in-one“-Lösung in der öffentlich-rechtlichen Anstalt als Aufgabenträger (Variante 1) und somit die Bündelung der Kernkompetenz Immobilien in einem eigenen dafür gegründeten Unternehmen der Stadt Bern ist aufgrund des vorliegenden Berichts machbar.
- Auch die Optimierung der heutigen organisatorischen Lösung (Variante 3) könnte vorteilhaft umgesetzt werden.
- Zum heutigen Zeitpunkt sollten die Varianten Dienststelle in der Zentralverwaltung mit bzw. ohne Eigentumsübertragung (Varianten 2a bzw. 2b) aufgrund der rechtlichen Unsicherheiten bzw. der stark negativen finanziellen Folgen, der kurzen Lebensdauer und der erst aufgebauten Organisation StaBe nicht weiter verfolgt werden.

Fazit Lenkungsausschuss:

- Der Lenkungsausschuss stimmt der Beurteilung der Varianten 1 und 3 zu.
- Bei den Varianten 2a und 2b ist je nach Gewichtung der Faktoren „politische Einflussnahme“, „rechtliche Zulässigkeit“ und „finanzielle Auswirkungen“ auch eine Weiterverfolgung möglich.
- Sofern die Variante „Zentralverwaltung“ weiterverfolgt werden soll, empfiehlt sich die konsequente Rückführung von StaBe inklusive Eigentum (Variante 2b), anstelle der komplizierten und rechtlich fragwürdigen Lösung der Trennung von Eigentum und Betrieb (Variante 2a).
- Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Varianten 1, 2a und 2b eine Anpassung der Reglemente erfordern und damit auch die heute bestehenden Kompetenzordnungen in Frage gestellt werden könnten.

Inhaltsübersicht

1. Zusammenfassung	S. 2
2. Projektziel, -organisation und -vorgehen	S. 6
3. Immobilienstrategie Stadt Bern	S. 10
4. Ausgestaltung und Beurteilung einer „All-in-one“-Lösung „Immobilien Stadt Bern“	S. 12
5. Ausgestaltung und Vergleich Variante 1 (Anstalt ohne Eigentumsübertragung) und Variante 2a (Dienststelle Zentralverwaltung ohne Eigentumsübertragung)	S. 56
6. Ausgestaltung Variante 2b (Dienststelle Zentralverwaltung mit Eigentumsübertragung)	S. 88
7. Ausgestaltung Variante 3 („Ist-optimiert“)	S. 101
8. Variantenvergleich und -bewertung	S. 120
9. Anhang	S. 134

Anhang 1: Immobilienstrategie Stadt Bern, Stand: 17.9.09

Anhang 2: Finanzielle Beurteilung der Varianten 1, 2a und 2b, Stand: 17.9.09

Anhang 3: Rechtliche Beurteilung der Varianten 1, 2a und 2b, Stand: 17.9.09

Anhang 4: Finanzielle Auswirkungen der räumlichen Zusammenlegung LV / StaBe, Stand: 17.9.09

Anhang 5: Schreiben des Amtes für Gemeinden und Raumordnung vom 11.9.09

Anhang 6: Stellungnahmen Jürg Wichtermann vom 14.9.09

Anhang 7: Mail Charles Pfister vom 15.9.09