

## Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 28. Juni 2017

### 614. Weiterentwicklung Immobilienmanagement und Änderung Immobilienverordnung (Konzept Mietermodell und Leitbild Immobilien)

#### A. Ausgangslage

Die Immobilien des Kantons Zürich und die weiteren Vermögenswerte werden in Finanz- und Verwaltungsvermögen gegliedert. Das Finanzvermögen besteht aus jenen Vermögenswerten, die ohne Beeinträchtigung der öffentlichen Aufgabenerfüllung veräussert werden können. Das Verwaltungsvermögen umfasst jene Vermögenswerte, die unmittelbar der öffentlichen Aufgabenerfüllung dienen (§ 49 Abs. 2 Gesetz über Controlling und Rechnungslegung [CRG]). Ein Teil der Liegenschaften wird in besonderen Fonds verwaltet. Darüber hinaus sind Hochbauten im Dritteigentum mit Mietkosten von jährlich rund 150 Mio. Franken angemietet. Heute werden die Betriebsliegenschaften im Verwaltungsvermögen ohne Fonds dezentral von der jeweiligen Direktion verwaltet (Eigentümersmodell). Die Liegenschaften im Finanzvermögen verwaltet grundsätzlich die Baudirektion.

|                     | Anzahl Hochbauten<br>(einschliesslich Grundstück) | Anzahl Grundstücke<br>(unbebaut) | Buchwert<br>in Mrd. Franken |
|---------------------|---|----------------------------------|-----------------------------|
| Verwaltungsvermögen | 1300  | 1500                             | 5,1                         |
| Finanzvermögen      | 400   | 1200                             | 1,2                         |

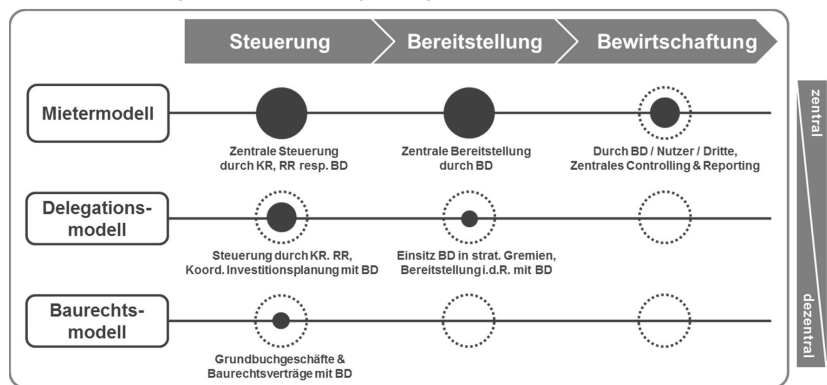
Verwaltungs- und Finanzvermögen Kanton Zürich 2016 (samt Fonds; alle Angaben gerundet)

Der Kantonsrat hat am 2. November 2015 auf Grundlage der parlamentarischen Initiative KR-Nr. 29/2013 der Reorganisation des Immobilienmanagements und damit der Einführung des Mietermodelles zugestimmt. In diesem Zusammenhang hat der Kantonsrat u. a. die Änderung des Gesetzes über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung vom 6. Juni 2005 (OG RR) beschlossen, was die Überarbeitung der Immobilienverordnung (ImV) vom 24. Januar 2007 notwendig macht. Die Änderung des OG RR und die weiteren Gesetzesänderungen treten am 1. Januar 2018 in Kraft (nOG RR, OS 71, 153).

Die Verwaltung und Steuerung der kantonalen Betriebsliegenschaften werden aufgrund der Gesetzesänderung künftig in drei Modelle aufgeteilt:

1. *Mietermodell*: Die heute dezentral von den Direktionen bewirtschafteten Portfolios sind zusammenzuführen und sämtliche Hochbauinvestitionen sind zentral zu steuern. Das Immobilienamt nimmt die Eigentümervertretung für alle Liegenschaften im Geltungsbereich (vgl. § 34a nOG RR) wahr und stellt die Immobilien den Nutzerdirektionen gegen eine Kostenmiete zur Verfügung.
2. *Delegationsmodell (gilt für die Universität Zürich)*: Gemäss §§ 39a–39c des Universitätsgesetzes (gemäss Änderung vom 14. September 2015, vgl. Vorlage 5123b, noch nicht in Kraft) werden die Aufgaben im Immobilienwesen an die Universität Zürich delegiert. Der Kanton stellt der Universität die Liegenschaften gegen Verrechnung der Kapitalkosten zur Verfügung. Die Universität bleibt in den Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF) und Budgetprozess des Kantons eingebunden.
3. *Baurechtsmodell (gilt für die Spitäler und Psychiatrien)*: Dem Universitätsspital, dem Kantonsspital Winterthur, der Integrierten Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland und der Psychiatrischen Universitätsklinik sollen Baurechte eingeräumt werden, damit sie künftig ihre Immobilien selber planen, erstellen, finanzieren und bewirtschaften können.

Schematisch kann der Aufgabenbereich des künftigen kantonalen Immobilienmanagements wie folgt dargestellt werden:



Drei Modelle und Einflussbereich Immobilienmanagement Kanton Zürich

Aufgrund der Richtungsvorgabe zur Reorganisation des Immobilienmanagements wurde das Projekt «Umsetzung Einführung Mietermodell» (RRB Nr. 705/2016) bzw. «Weiterentwicklung Immobilienmanagement» (WIM) eingeleitet. Im Rahmen dieses Projektes werden die Grundlagen für das Mietermodell einschliesslich der entsprechenden Änderung der ImV erarbeitet.

Das vorliegende Konzept beschreibt die Zielsetzungen und Lösungswege zur Erfüllung des Auftrages des Kantonsrates und des Regierungsrates. Es dient der Richtungsfestlegung für die weitere Projektarbeit WIM und bildet im Sinne eines Organisationskonzeptes die Grundlage für die Änderung der ImV.

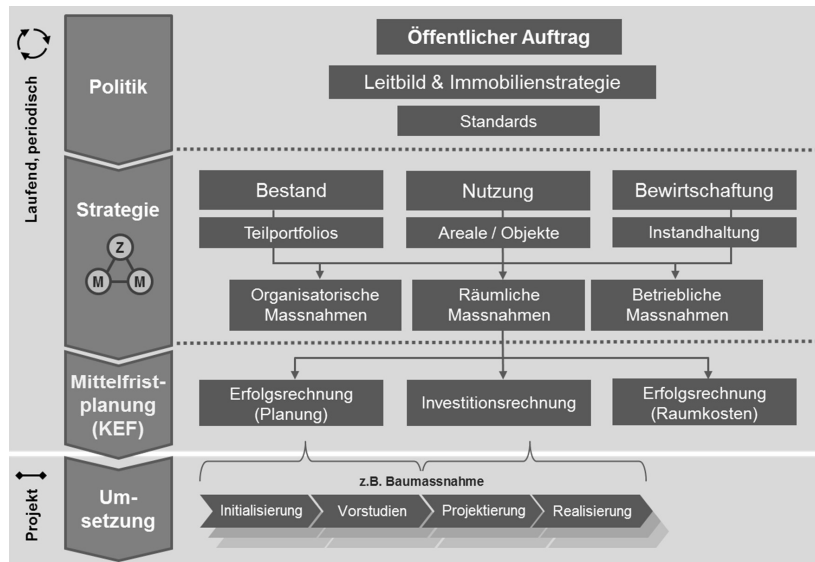
## **B. Konzept Mietermodell**

Im Folgenden werden die Ziele und Lösungswege zur Umsetzung des Mietermodelles dargelegt.

### ***1. Sicherstellung strategische Koordination***

Mit dem Wechsel zum Mietermodell soll eine langfristige strategische Planung über das gesamte Immobilienportfolio sichergestellt werden. Entsprechend sind die Portfolios im Geltungsbereich des Mietermodelles zusammenzuführen, die externen Mietverträge (vorbehältlich der vom Regierungsrat festzulegenden Ausnahmen) in eine zentrale Einheit zu übertragen und die Hochbauinvestitionen aus einer Hand zu steuern. Ziel ist die Sicherstellung der Gesamtübersicht und die enge Verknüpfung mit dem öffentlichen Auftrag, damit das Immobilienmanagement die Kernaufgaben der Direktionen zielgerichtet unterstützen kann.

Die nachfolgende Grafik zeigt schematisch die wesentlichen Instrumente der Immobilienplanung und wie sie zusammenhängen. Es wird unterschieden zwischen laufenden, periodischen Aufgaben und zeitlich begrenzten Projekten. Der Schwerpunkt liegt auf den laufenden Aufgaben, welche die langfristige strategische Planung sicherstellen. Deren Grundsätze sind mit der Änderung der ImV zu regeln. Wie die Instrumente und Prozesse im Einzelnen ausgestaltet werden, ist Teil der weiteren Projektarbeit WIM.



Instrumente der Immobilienplanung

Langfristige Grundlage für die strategische Immobilienplanung sind das Leitbild und die Immobilienstrategie des Kantons Zürich. Sie enthalten die strategischen Zielsetzungen und die Leitplanken für das kantonale Immobilienmanagement. Im Weiteren werden nachhaltige und wirtschaftliche Standards für die kantonalen Immobilien festgelegt. Diese Instrumente unterstützen die Kontinuität bei Entscheidungen und sichern einen zielgerichteten Umgang mit den kantonalen Immobilien und den dafür notwendigen Investitionen.

Gestützt auf diese langfristigen Grundlagen werden die strategischen Ziele, die Mittel und Massnahmen in den Teilbereichen Bestand, Nutzung und Bewirtschaftung festgelegt. In Koordination und Abwägung der Nutzerinteressen, der Eigentümerinteressen und des Immobilienbestandes können Prioritäten gesetzt und frühzeitig Massnahmen identifiziert werden.

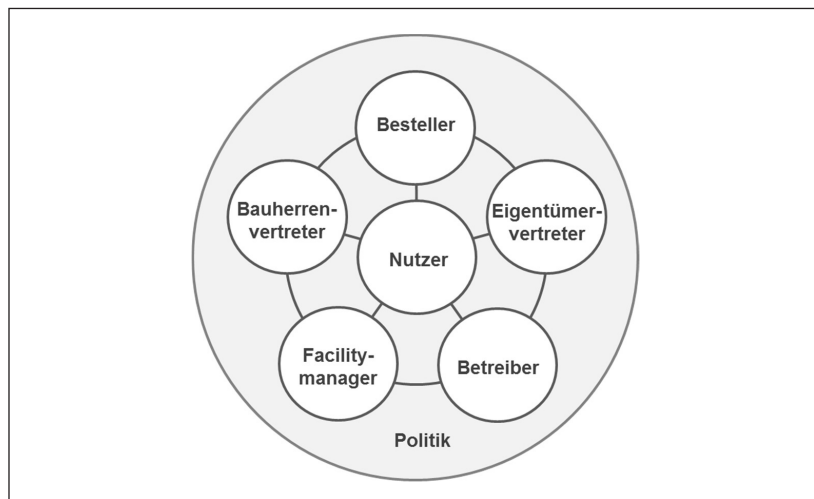
Die Mittel für deren Umsetzung werden in der Investitionsplanung geführt und mindestens jährlich in Abstimmung mit dem KEF aktualisiert (Mittelfristplanung). Dabei sind auch die Mittel für die Planung der Projekte bis und mit Vorstudienphase sowie die sich aus den Projekten ergebenden Raumkosten für die Nutzungsphase zu berücksichtigen. Sie sind jeweils in den betroffenen Erfolgsrechnungen sicherzustellen. An der Struktur und den Rubriken des KEF und des Geschäftsberichtes sind aus heutiger Sicht keine Anpassungen notwendig.

Die Projektphasen gemäss Standardprozess der geltenden ImV (Projektidentifikation, Projektinitialisierung, Vorstudien, Projektierung, Ausschreibung, Realisierung) bleiben grundsätzlich erhalten. Die Identifikation stellt wie die Bewirtschaftung eine laufende bzw. periodische Aufgabe dar. Dadurch wird erreicht, dass notwendige Massnahmen und Projekte frühzeitig erkannt, gesamthaft geplant und koordiniert sowie zeitgerecht umgesetzt werden können.

## **2. Wirkungsvolle Steuerung zur Steigerung der Effektivität**

Heute besteht kein integriertes Immobilienmanagement, das die gesamthafte Erfassung, Steuerung und Bedienung der Immobilienbestände und Nutzerbedürfnisse erlaubt. Dies erschwert eine bedarfs- und fristgerechte Planung und damit eine zeitgerechte Sanierung und Bereitstellung der Immobilien. Um dies zu ermöglichen und damit die Effektivität, Transparenz und die Wirtschaftlichkeit zu verbessern, werden die Portfolios künftig zentral durch ein Kompetenzzentrum bei der Baudirektion (Immobilienamt) gesteuert. Für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit im Immobilienmanagement ist das im Folgenden erläuterte Rollenmodell mit sieben Rollen und klaren Zuständigkeiten vorgesehen. Differenzierte Betreibermodelle sind weiterhin möglich, d. h., der Betrieb kann je nach Objekt und Bedarf durch die Nutzer, Dritte oder die Baudirektion wahrgenommen werden. Das Modell beschreibt die grundsätzlichen Rollen im Immobilienmanagement mit den wesentlichsten Aufgaben. Es ist nicht gleichzusetzen mit einem (Projekt-)Organigramm.

Die Rollen und Zuständigkeiten werden im Grundsatz in der ImV verankert und detailliert im Immobilienhandbuch festgelegt werden.



Rollenmodell Immobilienmanagement (Mietermodell)

- *Die Politik*, d. h. der Kantonsrat und der Regierungsrat, legt Rahmen und Ausrichtung des Immobilienmanagements anhand des öffentlichen Auftrages fest. Der Regierungsrat erlässt die geänderte ImV und jährlich eine langfristige, strategische Immobilienplanung. Sie werden dem Kantonsrat zur Genehmigung vorgelegt (vgl. § 34a und § 40a Abs. 6 nOG RR). Die Immobilienstrategie und die Standards für die kantonalen Immobilien (vgl. § 40a Abs. 3 nOG RR) legt der Regierungsrat fest.
- *Der Besteller* prüft und koordiniert auf der Grundlage der Nutzungsstrategien der Direktion bzw. der Staatskanzlei die nutzerspezifischen (Immobilien-)Bedürfnisse, stimmt diese periodisch mit der Eigentümervertretung (Immobilienamt) ab und gibt diese frei. Mit dem Besteller als kantonsinterner Mieter schliesst die Eigentümervertretung die Nutzungsvereinbarung (Mietvertrag) ab. Für die genannten Aufgaben benennt jede Direktion und die Staatskanzlei in der Regel je eine raumverantwortliche Person.
- *Der Nutzer* bzw. eine Nutzervertretung pro Amt oder Institution formuliert und priorisiert die mittel- und langfristigen Raum- und Infrastrukturbedürfnisse und stimmt diese mit dem Besteller seiner Direktion bzw. der Staatskanzlei ab. Er formuliert die Voraussetzungen an Immobilienmassnahmen aus Nutzersicht im Betriebskonzept, bestimmt die betriebskritischen Anlagen und gibt die für den nutzerseitigen Betrieb zu erbringenden infrastrukturellen Dienstleistungen frei.
- *Die Eigentümervertretung* (Immobilienamt) nimmt die zentrale Steuerung des Immobilienportfolios im Geltungsbereich des Mietermodelles wahr. Sie erarbeitet die immobilienbezogenen Strategien, ermittelt zu ergreifende Massnahmen im Bestand und/oder aus den Nutzerbedürfnissen heraus mit den Bestellern und konsolidiert die Investitionsplanung. Sie berät in der projektbezogenen Bedarfsermittlung und beurteilt die Wirtschaftlichkeit. Die Eigentümervertretung ist Auftraggeber für Entwicklungs-, Planungs- und Bauleistungen an die Bauherrenvertretung und legt deren Rahmenvorgaben ebenso wie diejenigen für das Facilitymanagement und den Betrieb fest. Sie ist verantwortlich und Vertragspartnerin für Kauf und Verkauf sowie für externe Anmiete und Vermietung.
- *Die Bauherrenvertretung* (Hochbauamt) ist verantwortlich für die qualitäts-, kosten- und termingerechte Entwicklung, Projektierung, Realisierung und Instandsetzung der kantonalen Hochbauten. Sie berücksichtigt dabei die Interessen der Nutzerdirektionen und der Staatskanzlei, der Eigentümerin oder des Eigentümers sowie öffentliche Interessen und Anliegen der Bau- und Unternehmenskultur.

- *Das Facilitymanagement* (Immobilienamt) steuert auf der Grundlage einheitlicher Standards die Bewirtschaftung (Betrieb und Instandhaltung) der Liegenschaften und Anlagen. Es stellt zentrale Services für das Gebäudemanagement zur Verfügung und schliesst in seiner Lead-Buyer-Funktion Rahmenverträge ab.
- *Der Betreiber* ist verantwortlich für den gesetzeskonformen Betrieb und die Instandhaltung der Immobilien, Anlagen und Einrichtungen. Je nach Betreibermodell ist dies der Nutzer, das Immobilienamt oder ein Drittbeauftragter.

Für die zentrale Steuerung und zur Unterstützung der Aufgaben der beteiligten Stellen im Immobilienmanagement ist eine zentrale, konsolidierte Datengrundlage sicherzustellen und durch ein integriertes IT-System zu gewährleisten. Grundlage ist die Erfassung der Immobilien des Verwaltungsvermögens in einer Leistungsgruppe. Das neue IT-System soll eine konsistente und redundanzfreie Datenhaltung sowie eine konsolidierte Liegenschaftenerfolgsrechnung mit den notwendigen Controlling- und Reportinginstrumenten ermöglichen. Optimierungs- bzw. Sparpotenzial kann damit erkannt und genutzt werden. Der Datenaustausch zwischen dem neuen und den fortbestehenden IT-Systemen ist sicherzustellen.

### ***3. Mittelausschöpfung und bedarfsgerechte Raumbereitstellung***

Im heute geltenden System fehlen Kapazitäten und Anreize, die Investitionsbudgets vollständig auszuschöpfen. Die bewilligten Mittel werden derzeit nur zu rund 60% ausgeschöpft. Der teilweise bestehende Rückstand bei der Umsetzung ist zu beseitigen und die Investitionsgelder sollen künftig besser ausgeschöpft werden. Ziel soll eine sachgerechte Verteilung der Mittel sowie eine möglichst belastbare Planung und verlässliche wie bedarfsgerechte Bereitstellung von Immobilien sein. Um dies zu gewährleisten, sind die im Folgenden umrissenen Lösungsansätze vorgesehen, die im Rahmen des Projektes WIM zu konkretisieren sind.

- *Vorausschauende Koordination des Bedarfes und Sicherstellung der Mittel:*

Zentral für eine rechtzeitige Auslösung von Projekten und damit bedarfsgerechte Bereitstellung des benötigten Raumes ist die frühzeitige Koordination zwischen Besteller, Nutzer und Eigentümerversammlung. Zu diesem Zweck ist eine periodische, direktionsübergreifende Abstimmung der Nutzungsstrategien und Bedarfsplanung des Bestellers mit der Bestands- und Instandhaltungsstrategie bzw. -planung der Eigentümerversammlung zu institutionalisieren (heute teilweise durch den Prozess Raum, Flächen, Immobilien abgedeckt). Die Mittel für diese Phase der Projektidentifikation müssen bei den Nutzerdirektionen wie auch bei der Baudirektion sichergestellt werden. Geht aus dieser Koordi-

nation der Bedarf für eine räumliche Massnahme hervor, sind die notwendigen Mittel für deren Initialisierung entsprechend den arbeitsteiligen Aufgaben in der Erfolgsrechnung der Nutzerdirektionen und der Baudirektion einzuplanen (Mittel für Massnahmen, die sich aus dem Bestand ohne zusätzlichen Nutzerbedarf ergeben, wie z. B. Instandhaltung, werden in der Erfolgsrechnung der Baudirektion eingeplant). Ab der anschliessenden Phase Vorstudien werden die Mittel zentral bei der Baudirektion eingestellt. Auf dieser Grundlage kann das Projekt zur Bestellreife geführt und der Investitionsbedarf festgelegt und zentral koordiniert werden.

– *Klassierung der Projekte:*

Die Projekte im Immobilienmanagement werden gemäss § 10 ImV in Abwägung der Kriterien Grösse, Risiken und Wichtigkeit (zur Erfüllung der Kernaufgaben und/oder nach Massgabe der politischen Bedeutung) unterschieden. Zusätzlich soll das Kriterium Komplexität (insbesondere in Bezug auf Nutzungsart und -mischung, äussere Einflussfaktoren sowie Anzahl Betroffene) berücksichtigt und die Einteilung in angemessene Prozesse ermöglicht werden. Die Klassierung legt weiterhin die Zuständigkeit für die Mittelbewilligung, verstärkt aber auch die Steuerung und operative Handhabung fest. Ziel ist ein verhältnismässiger Mitteleinsatz, eine Verkürzung der Durchlaufzeiten sowie eine wirkungsvolle und bewältigbare Steuerung und Kontrolle.

– *Handlungsmöglichkeiten und Transparenz über geplante Projekte und bewilligte Investitionsmittel:*

Bei der Planung von Bauvorhaben soll zwischen der Planung der Projekte samt den dafür notwendigen Mitteln in der Erfolgsrechnung und den tatsächlich zur Verfügung stehenden Investitionsmitteln unterschieden werden. Zur Gewährleistung eines angemessenen Handlungsspielraumes in der Priorisierung von Immobilienvorhaben sollen mehr Projekte vorangetrieben werden können, als dann tatsächlich finanziert werden können. Ziel ist die stetige Gesamtübersicht über die Immobilienvorhaben und deren Priorisierung sowie Freigabe im Rahmen der finanzierbaren Investitionsmittel. Durch die künftige Führung der Betriebsliegenschaften in einer Leistungsgruppe wird zudem ein flexibler Einsatz der Investitionsmittel im Falle von Projektverzögerungen ermöglicht. Damit können Projekte direktionsübergreifend vorgezogen und umgesetzt werden.

**4. Verbesserung von Kostenbewusstsein und Wirtschaftlichkeit**

Die heute fehlende gesamthafte Leistungs- und Kostentransparenz erschwert einen zweckmässigen und wirtschaftlichen Umgang mit den finanziellen Mitteln. Künftig werden die Immobilien den Nutzenden gegen eine verursachergerechte Verrechnung zur Verfügung gestellt und es wird eine



Liegenschaftenerfolgsrechnung geführt. Ein erster Schritt dazu ist das Konzept Raumverrechnung gemäss RRB Nr. 63/2017. Die immobilienrelevanten Daten sind künftig systematisch und in verhältnismässiger Detaillierung zentral zu verwalten. Die damit mögliche Kostentransparenz soll ein verstärktes Bewusstsein für die kostentreibende Flächenbeanspruchung und damit Anreize für einen haushälterischen Umgang mit dem Raum schaffen.

Die Wirtschaftlichkeit einer Immobilie bestimmt sich über deren Lebenszykluskosten. Der dabei ausschlaggebende Bereich Bewirtschaftung bzw. Betrieb soll daher künftig verstärkt in der Investitionsplanung berücksichtigt werden. Zum einen ist dazu das Facilitymanagement frühzeitig und begleitend in bedeutsamen Immobilienprojekten einzubinden, zum anderen sollen die Betriebskosten transparenter erfasst werden.

Mit der Zusammenführung der Immobilienportfolios wird ebenfalls eine Zentralisierung des Mobiliarmanagements geprüft, damit auch in diesem Bereich ein Beitrag zur Vereinfachung der Prozesse (insbesondere bei Umzügen) und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit geleistet werden kann. Um möglichst tiefe Beschaffungsgesamtkosten für den Kanton erzielen zu können, bleiben des Weiteren sowohl die Universität als auch die Spitäler und Psychiatrien sowie die öffentlich-rechtlichen Anstalten bezugsberechtigte Einheiten der von der Baudirektion im Rahmen ihrer Lead-Buyer-Funktion (vgl. RRB Nr. 890/2012) zentral durchgeführten Beschaffung (z. B. Strom, Mobiliar, Wartung Aufzugsanlagen).

### **C. Leitbild Immobilien Kanton Zürich**

Als erste strategische Grundlage gemäss Abschnitt B.1 wurde im Rahmen des Projektes WIM ein neues Leitbild Immobilien erarbeitet. Es ersetzt das bisherige Leitbild aus dem Jahr 2005 (RRB Nr. 1688/2005, Schaffung eines Immobilienamtes, Leitbild und strategische Ziele für die Betriebsliegenschaften des Kantons Zürich). Das neue Leitbild lautet:

Der Kanton Zürich bekennt sich im Immobilienmanagement für seine Betriebsliegenschaften zu den folgenden fünf Leitsätzen. Sie legen die grundsätzliche Zielrichtung fest und dienen allen Beteiligten zur Orientierung in Ausrichtung, Planung, Bau und Bewirtschaftung der kantonalen Immobilien und des Liegenschaften-Portfolios.

#### 1. Nutzung im Vordergrund

##### **Der Kanton Zürich steuert, baut und bewirtschaftet seine Immobilien nutzungs- und bedarfsgerecht.**

Das Immobilienmanagement steht im Dienste des Kantons und seiner Kundinnen und Kunden. Die Liegenschaften sind auf die kantonalen Institutionen und deren Bedarf ausgerichtet. Dieser ist Grundlage für

die Planung, Bereitstellung und Bewirtschaftung der Liegenschaften. Das Immobilienmanagement hat die Aufgabe, unter Ausgleich der Nutzerbedürfnisse, der Eigentümerinteressen, des Immobilienbestandes und weiterer Rahmenbedingungen ganzheitliche Lösungen zu finden und zeitgerecht zu verwirklichen.

## 2. Nachhaltige Lösungen

### **Der Kanton Zürich steuert, baut und bewirtschaftet seine Immobilien wirtschaftlich, ganzheitlich und zukunftsbezogen.**

Das Immobilienmanagement des Kantons ist einem hohen Anspruch an die Wirtschaftlichkeit und Baukultur sowie einem haushälterischen Umgang mit Ressourcen verpflichtet. Die Wirtschaftlichkeit orientiert sich an den Lebenszykluskosten. Durch eine effiziente Bodennutzung sowie ökologische Bau- und Bewirtschaftungsweisen werden die Ressourcen geschont. Städtebauliche Qualität, respektvoller Umgang mit Bestand und Umfeld sowie eine angemessene Nutzungsqualität und Funktionalität sind zu gewährleisten. Etablierte Standards, zukunftsbezogene Erkenntnisse und die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit unterstützen die verantwortungsvolle Gewichtung dieser Ansprüche.

## 3. Zentrale Steuerung

### **Der Kanton Zürich steuert seine Immobilien zentral auf der Grundlage einer langfristigen strategischen Planung.**

Damit die infrastrukturellen Voraussetzungen zur Erfüllung der öffentlichen Aufgaben bestmöglich gewährleistet werden können, steuert der Kanton seine Liegenschaften zentral und entlang einer langfristigen Immobilienstrategie und Investitionsplanung. Die Steuerung erfolgt nach den Vorgaben der politischen Entscheidungsträger durch ein Kompetenzzentrum in Zusammenarbeit mit den Nutzenden und relevanten Anspruchsgruppen.

## 4. Eigentum vor Miete

### **Der Kanton Zürich hält die zur Erfüllung seiner Kernaufgaben notwendigen Liegenschaften grundsätzlich im Eigentum.**

Zur Sicherstellung der Erfüllung seiner Kernaufgaben und unter dem Gesichtspunkt der langfristigen Wirtschaftlichkeit hält der Kanton die dafür notwendigen Liegenschaften im Eigentum. In begründeten Fällen können Mietverhältnisse mit Dritteigentümerinnen und -eigentümern eingegangen werden. Massgebend ist dabei in erster Linie die Wirtschaftlichkeit. Immobilien, die für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben nicht beansprucht werden, können an Dritte vermietet werden.

## 5. Erfolg durch Zusammenarbeit

### **Im Kanton Zürich ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit im Immobilienmanagement die Grundlage für gute Lösungen.**

Das Immobilienmanagement betrifft alle kantonalen Stellen. Für eine erfolgreiche Steuerung, Bereitstellung und Bewirtschaftung der Liegenschaften sind gegenseitiges Verständnis sowie klare Prozesse und Zuständigkeiten zentral. Daher arbeiten die Beteiligten Hand in Hand gemäss definierten Rollen und Zielen. Effizienz und Akzeptanz werden durch Transparenz und klare Kommunikation gefördert. Mit externen Leistungserbringenden werden faire Partnerschaften gepflegt.

### **D. Weiteres Vorgehen**

Auf der Grundlage des vorliegenden Konzeptes werden die Arbeiten zur Weiterentwicklung des Immobilienmanagements im Rahmen des Projektes WIM weitergeführt. Ziel ist der Abschluss der Phase Konzeption im Herbst 2017. Dazu wird auf der Grundlage des Leitbildes Immobilien (Abschnitt C) die Immobilienstrategie erarbeitet. Das Konzept Mietermodell (Abschnitt B) soll weiter detailliert werden. Teil davon ist auch die bereits laufende Ermittlung der erforderlichen personellen Mittel zur Bewältigung der Aufgaben nach Einführung des Mietermodelles. Dabei werden neben dem Bedarf auch die Möglichkeiten zur Sicherstellung der notwendigen Mittel (verwaltungsintern wie auch bezüglich externen Leistungsbezugs) erarbeitet und dem Regierungsrat vorgelegt werden.

Auf der Grundlage des vorliegenden Konzeptes Mietermodell (Abschnitt B) wird die Änderung der ImV erarbeitet. Bereits im Rahmen weiterer Regierungsratsbeschlüsse eingeleitete Anpassungen der ImV wurden geprüft und werden in die Änderung einfließen, sofern sie dem Auftrag nicht widersprechen. Ziel ist der Erlass der geänderten ImV durch den Regierungsrat Mitte 2018. Ihr Anwendungsbereich umfasst die kantonalen Betriebsliegenschaften, d. h. Liegenschaften im Verwaltungsvermögen im Geltungsbereich des Mietermodelles (vgl. § 34a nOG RR), sowie Liegenschaften, die der Kanton mietet. Die Liegenschaften im Delegationsmodell sind nur betroffen, soweit es sich um Regelungen zur jährlichen strategischen Immobilienplanung handelt. Die Einheiten im Baurechtsmodell sind, unter Vorbehalt des Inkrafttretens der dafür notwendigen Gesetzesänderungen, vom Anwendungsbereich ausgenommen. Wie bereits heute bleiben das Finanzvermögen und öffentliche Sachen im Gemeingebrauch vom Anwendungsbereich der ImV ausgenommen.

Die Arbeiten erfolgen weiterhin in der Projektorganisation WIM unter der Federführung der Baudirektion und mit Beteiligung aller Direktionen samt Finanzverwaltung und der Staatskanzlei.

Auf Antrag der Baudirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Das Konzept für die Umsetzung des Mietermodelles gemäss Abschnitt B der Erwägungen wird festgesetzt.

II. Das Leitbild Immobilien gemäss Abschnitt C der Erwägungen wird festgesetzt.

III. Die Baudirektion wird beauftragt, dem Regierungsrat bis 30. Juni 2018 einen Antrag zur Änderung der Immobilienverordnung zu unterbreiten.

IV. Mitteilung an die Direktionen des Regierungsrates und die Staatskanzlei.



Vor dem Regierungsrat  
Der Staatsschreiber:

**Husi**