

Immobilienmanagement in Gemeinden optimieren

Steter Spardruck lässt viele Gemeinden nur zögerlich Baumassnahmen in den eigenen Gebäuden umsetzen. Was nicht oberste Priorität hat, wird verschoben. Dabei lässt sich mit einer umfassenden Strategie langfristig sparen.



Schulanlagen, Gemeindehäuser, Altersheime, Mehrzweckhallen, Werkhöfe, Feuerwehrgebäude, verschiedenste Hochbauten für Sport, Kultur und Freizeit und Liegenschaften des Finanzvermögens wie Wohngebäude: Sie alle gehören zur «Standardausrüstung» eines kommunalen Gebäudeparks. Um diese vielfältige Zusammenstellung nachhaltig zu führen, ist eine Gesamtsicht zwingend nötig. Bild: zvg.

Wenn in Gemeinden Renovationsarbeiten anstehen, richtet sich der Blick der Verantwortlichen auf die Problemstelle – und bleibt in der Regel dort hängen. Denn der stete Spardruck lässt viele Gemeinden nur zögerlich Baumassnahmen in den eigenen Gebäuden umsetzen. Was nicht oberste Priorität hat, wird auf künftige Jahre und spätere, noch nicht festgelegte Budgets verschoben, Verbesserungen werden nur punktuell vorgenommen: So wird im Frühling etwa das Baugerüst für das Auswechseln der Fenster aufgestellt, ein Jahr später erneuert, um die Dachziegel auszuwechseln, und im darauffolgenden Herbst wird der

Dachdecker dann noch zu einem anderen Gebäude beordert. Um langfristig die finanziellen Mittel zu schonen, sollte indes ein anderer Ansatz verfolgt werden: Proaktivität und Synergien sind die Zauberworte. Das setzt einen Überblick über das gesamte Immobilienportfolio der Gemeinde, über den Zustand der einzelnen Objekte und die jeweils anstehenden Neuerungen voraus. Nur so erhält man ein vollkommenes Bild und kann Rückschlüsse auf das Optimierungspotenzial des gesamten Immobilienparks ziehen. Darauf aufbauend lassen sich umfassende und weitsichtige Konzepte zu Sanierungen, Um- und An-

bauten erstellen, Massnahmen bündeln und Synergien nutzen. Kurz: So können richtige Entscheidungen getroffen werden.

In kleineren Gemeinden fehlt oft ein professionelles Management

Dieses Vorgehen schont einerseits Energien und Ressourcen und andererseits auch das Verwaltungsbudget. Meist sind die möglichen Einsparungen wesentlich bedeutsamer, als man im ersten Moment denken würde – denn eine durchschnittliche Gemeinde mit rund 12000 Einwohnerinnen und Einwohnern bewirtschaftet normalerweise ein Immo-

bilienportfolio im Wert von 100 bis 150 Millionen Franken. Schweizweit steckt in den öffentlichen Liegenschaften ein Vermögen von rund 140 Milliarden Franken und ein riesiges energetisches Sparpotenzial. Während in den grösseren Gemeinden immer professionellere Strukturen und Prozesse für ein stringentes Immobilienmanagement geschaffen wurden, besteht bei mittleren und kleinen Gemeinden meist noch grosser Handlungsbedarf. Erfreulicherweise setzt sich in den Verwaltungen langsam die Erkenntnis durch, dass die Energieeffizienz ein wichtiger Faktor für das kommunale Immobilienmanagement ist. Nichtsdestotrotz bestehen Hemmschwellen, die einen Transfer des guten Willens in die Praxis behindern. Eine davon ist die Frage nach den Verantwortlichkeiten.

Ein heterogenes Portfolio braucht eine klare Organisation

Schulanlagen, Gemeindehäuser, Altersheime, Mehrzweckhallen, Werkhöfe, Feuerwehrgebäude, verschiedenste Hochbauten für Sport, Kultur und Freizeit und Liegenschaften des Finanzvermögens (meist Wohngebäude) – das alles gehört zur «Standardausrüstung» eines kommunalen Gebäudeparks. Um diese vielfältige Zusammenstellung nachhaltig zu führen, sind unterschiedlichste Fähigkeiten und Kenntnisse gefragt: politisches Verständnis, Kenntnisse der Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder und Kommunikationsvermögen gehören zu den wichtigsten. Es ist essenziell, dass die zuständigen Personen eng zusammenarbeiten und ihre Kompetenzen optimal einbringen können. Werden wichtige Akteure und ihre Sichtweisen vernachlässigt, scheitern Projekte spätestens an der Urne. Die Prozess- und Organisationsgestaltung sollte

aus diesem Grund gut durchdacht und aufgegleist werden.

Gutes Immobilienmanagement senkt auch den Energieverbrauch

Rund 50 Prozent des schweizerischen Gesamtenergieverbrauchs geht zu Lasten von Bestandsimmobilien. Aus diesem Grund setzt die bundesrätliche Energiestrategie 2050 grosse Hoffnungen auf die kontinuierliche, energetische Erneuerung der Hochbauten. Besonders Gemeinden mit einem Energiestadtlabel werden zur Verantwortung gezogen. Um den richtigen Weg für eine effektive Umsetzung der energetischen Massnahmen zu finden, wird eine Immobilienstrategie empfohlen. Bei deren Entwicklung werden Gemeinden unweigerlich damit konfrontiert, den aktuellen Immobilienbestand aufzunehmen, die Bedürfnisse und daraus abgeleiteten baulichen und betrieblichen Massnahmen zu identifizieren und die Entwicklung der Gemeinde und ihres Umfelds zu beobachten.

Politik und Verwaltung Hand in Hand

Um all diese Informationen zu sammeln, sind Inputs aus der Verwaltung und aus der Politik gefragt. Erstere ist zuständig für eine materielle Auslegeordnung: Flächen, baulicher Zustand, energetische Qualität, Wert, Verantwortlichkeiten im Betrieb und jährliche Kostenfolgen. Die Politik sollte sich den langfristigen Zielen, Handlungsfeldern und übergeordneten Strategien annehmen. Herausforderungen dabei sind etwa das Abschätzen künftiger Bevölkerungszahlen und gesellschaftlicher Ansprüche und der generellen Positionierung der Gemeinde.

Werden all diese Informationen und Werte zusammengestellt, entsteht ein Instrument, das als langfristige Leitlinie

Kommunale Gebäude planen und bewirtschaften

sanu future learning ag führt im November 2019 den Praxiskurs «Kommunale Gebäude planen und bewirtschaften: energieeffizient und kostenoptimiert» durch. Mehr Informationen zum Angebot unter www.sanu.ch/19SMKG.

für kostenbewusstes Immobilienmanagement über den gesamten Lebenszyklus dient. Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die folgenden Inhaltspunkte in der Immobilienstrategie vertreten sein sollten:

- Zielsetzungen/Strategie/Umfeld
- Ist- und Sollzustand Liegenschaften
- Energie- und CO₂-Absenkpfad
- Organisation und Instrumente für das Immobilienmanagement
- Prozesse, Leistungen und Verantwortlichkeiten
- Masterplan Immobilien mit langfristiger Massnahmen- und Kostenplanung

Damit das Führungsinstrument seinen Zweck erfüllt, gilt es, das Dokument nicht zwingend im Eiltempo zu erstellen, sondern auf Partizipation bei der Entwicklung und Implementation zu setzen. Dies ermöglicht die Antizipation potenzieller Risiken und Chancen. Damit in der Praxis richtig agiert und reagiert werden kann, ist es besonders wichtig, dass Prozesse, Leistungen und Verantwortlichkeiten für die verschiedenen Verwaltungsabteilungen unmissverständlich festgehalten werden.

Marc Münster, Direktor und Projektleiter sanu future learning ag

Anzeige