

Immobilienstrategie

Vom Regierungsrat am 30. Juni 2015 mit RRB Nr. 591 genehmigt
und am 17. November 2020 mit RRB Nr. 660 revidiert.

Stand: 17. November 2020

Inhaltsverzeichnis

1	Zweck	3
1.1	Verantwortung	3
1.2	Geltungsbereich	3
1.3	Überprüfung	3
1.4	Verwaltungs- und Finanzvermögen	4
2	Strategische Grundsätze	4
2.1	Eigentumsstrategie	4
2.2	Nachhaltigkeit und Vorbildfunktion	4
2.3	Gesellschaft	5
2.4	Umwelt	5
2.5	Haushälterischer Umgang	5
2.6	Organisation	5
2.7	Investitionen	6
2.8	Instandhaltung	6
2.9	Kauf, Verkauf und Baurecht	6
2.9.1	Organisation	6
2.9.2	Verkäufe	7
2.9.3	Käufe	7
2.9.4	Baurechte	7
2.10	Miete	7
2.10.1	Organisation	7
2.10.2	Anmiete	7
2.10.3	Vermietungen	7
2.11	Transparenz und Offenlegung	8
3	Immobilienstrategie Verwaltungsvermögen	8
3.1	Geltungsbereich und Verantwortung	8
3.1.1	Geltungsbereich	8
3.1.2	Vorrangige Zielsetzung	8
3.1.3	Verantwortung Umsetzung	8
3.2	Immobilienbereitstellung	9
3.2.1	Übersicht Bestand	9
3.2.2	Flächendaten	9
3.2.3	Immobilienplanung	9
3.2.4	Flächenbedarf	9
3.2.5	Prüfung Flächenzusatzbedarf	9
3.2.6	Wirtschaftlichkeitsrechnung	10
3.2.7	Koordination Bedürfnisse	10
3.2.8	Flächen- und Ausbaustandards	10

3.2.9	Funktionalität und Flexibilität	10
3.2.10	Arealentwicklungen	10
3.2.11	Transfer nicht mehr benötigter Immobilien	11
3.3	Immobilienbewirtschaftung	11
3.3.1	Grundsatz Bewirtschaftung	11
3.3.2	Bewirtschaftungsleistungen und Servicestandards	11
3.3.3	Finanzielle Transparenz; Liegenschaftenrechnung und Anlagebuchhaltung	11
3.3.4	Raumkostenrechnung	11
3.3.5	Controlling und Reporting	12
3.3.6	Werterhaltung und Unterhaltsstrategie	12
3.3.7	Investitionen	12
3.3.8	Bauprozess	12
4	Immobilienstrategie Finanzvermögen	13
4.1	Geltungsbereich und Verantwortung	13
4.1.1	Geltungsbereich	13
4.1.2	Verantwortung Umsetzung	13
4.2	Strategische Grundsätze	13
4.2.1	Wirtschaftlichkeit	13
4.2.2	Nicht-wirtschaftliche Ziele	13
4.2.3	Periodische Überprüfung Bestand	14
4.2.4	Transparenz und Offenlegung	14
4.2.5	Bauprojekte und Sanierungen	14
	Anhang - Portfoliostruktur	15

1 Zweck

Der Kanton Thurgau hält zur Erfüllung respektive Unterstützung seiner Kernaufgaben Liegenschaften im Eigentum oder mietet diese von Dritteigentümern an. Die Immobilienstrategie definiert die langfristig gültigen Grundsätze für den Umgang mit den kantonalen Liegenschaften und sorgt dafür, dass die Tätigkeiten und Abläufe des Immobilienmanagements in eine gemeinsame Richtung gelenkt und aufeinander abgestimmt werden. Sie gibt damit die Leitlinien vor, an denen sich die Verantwortlichen orientieren. Die Immobilienstrategie gewährleistet dadurch Transparenz und Kontinuität bei Entscheidungen und sichert einen effizienten und nachhaltigen Umgang mit den kantonalen Immobilien.

1.1 Verantwortung

Als oberstes Exekutivorgan des Kantons Thurgau ist der Regierungsrat für die Festlegung der Immobilienstrategie verantwortlich. Die Umsetzung der Immobilienstrategie obliegt dem Departement für Bau und Umwelt (DBU) und dort dem HBA als Kompetenzzentrum für das Immobilienmanagement. Die Departemente, die Staatskanzlei, die unselbständigen Anstalten sowie die Pädagogische Hochschule Thurgau (PHTG) wirken an der Umsetzung mit.

1.2 Geltungsbereich

Gegenstand der Immobilienstrategie sind sämtliche Liegenschaften des Verwaltungs- und Finanzvermögens sowie die von Dritteigentümern angemieteten Objekte. Der Geltungsbereich schliesst damit die Hochbauten und Grundstücke der kantonalen Verwaltung, der unselbständigen Anstalten sowie der PHTG mit ein.

Das Verwaltungsvermögen unter Sonderverwaltung (gemäss Gliederung im Anhang) ist nicht Gegenstand der Immobilienstrategie. Die dazu geltenden Regelungen und Bestimmungen bezüglich Optimierung und Effizienzsteigerung werden mit der Umsetzung der Immobilienstrategie überprüft.

1.3 Überprüfung

Das DBU überprüft die Immobilienstrategie in regelmässigen Abständen hinsichtlich Gültigkeit sowie den Legislaturzielen. Das DBU legt allfällige Anpassungen dem Regierungsrat vor. Weiter überprüft das DBU periodisch die Zuteilung der Liegenschaften zum Verwaltungs- und Finanzvermögen und beantragt beim Regierungsrat gegebenenfalls Übertragungen zwischen den beiden Vermögensmassen.

1.4 Verwaltungs- und Finanzvermögen

Die Liegenschaften aus dem Verwaltungs- und Finanzvermögen werden aufgrund ihrer unterschiedlichen Zweckbestimmung nach zwei verschiedenen Teilstrategien gesteuert und bewirtschaftet (Abschnitte 3 und 4). Aussagen, die auf alle Liegenschaften Anwendung finden, sind in den allgemeinen Grundsätzen formuliert (Abschnitt 2).

2 Strategische Grundsätze

Die Immobilienverantwortlichen des Kantons Thurgau richten ihre Tätigkeit auf die nachfolgend beschriebenen strategischen Grundsätze aus, die sowohl auf Liegenschaften des Verwaltungs- als auch des Finanzvermögens Anwendung finden.

2.1 Eigentumsstrategie

Der Kanton Thurgau strebt bei seinen Liegenschaften eine möglichst hohe Autonomie an. Er hält die zur Erfüllung seiner Kernaufgaben notwendigen Liegenschaften grundsätzlich im Eigentum. Wenn immer möglich ist der Kanton auch alleiniger Eigentümer seiner Liegenschaften und verzichtet auf Baurechte, Miteigentum und Stockwerkeigentum. Ausnahmen sind möglich, wenn strategisch oder auf den Standort bezogen keine Lösung im Alleineigentum umsetzbar ist. Er kann Mietverhältnisse mit Dritteigentümern eingehen, wo eine Mietlösung wesentliche Kosten- oder Flexibilitätsvorteile bietet:

- a. Liegenschaften, die für Kernaufgaben benötigt werden, jedoch durch andere Liegenschaften ersetzt werden könnten, kann sich der Kanton als Alternative zum Eigentum auch über langfristige Miet- oder Leasingverträge sichern.
- b. Befristete oder kleinere Flächenbedürfnisse können über kurz- bis mittelfristige Mietverhältnisse mit Dritteigentümern abgedeckt werden.
- c. Bei Mietlösungen müssen die langfristigen Mietkosten tiefer liegen als die kalkulierten Selbstkosten einer entsprechenden Eigentumslösung. In Grenzfällen werden für die Entscheidungsfindung, neben der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, auch qualitative massgebende Leitplanken (Kriterienkatalog) festgelegt.

2.2 Nachhaltigkeit und Vorbildfunktion

Bei sämtlichen relevanten Immobilienentscheidungen führt der Kanton eine ganzheitliche Beurteilung der Aspekte Gesellschaft, Umwelt und einem haushälterischen Umgang mit den verfügbaren Mitteln durch. Bei Investitionsvorhaben erfolgt eine Lebenszyklusbetrachtung von Planung, über Realisierung und Bewirtschaftung bis hin zum Rückbau.

In den vorgenannten Bereichen Gesellschaft, Umwelt und einem haushälterischen Umgang mit den verfügbaren Mitteln nimmt der Kanton eine Vorbildfunktion wahr.

2.3 Gesellschaft

Der Kanton Thurgau nimmt im Rahmen seiner Möglichkeiten Rücksicht auf gesellschaftliche Anliegen. Auf eine gezielte Förderung von bestimmten sozialen Gruppen über die kantonalen Immobilien wird jedoch bewusst verzichtet.

Bei Neubauten und Sanierungen leistet der Kanton Thurgau einen Beitrag an eine gute architektonische Gestaltung und städtebauliche Eingliederung. Er berücksichtigt dabei die baukulturellen Werte. Im Gebäudeinneren schafft er die Voraussetzungen für förderliche Arbeits- und Aufenthaltsverhältnisse.

2.4 Umwelt

Der Kanton Thurgau nimmt eine Vorbildfunktion im Bereich des nachhaltigen Bauens und Bewirtschaftens von Liegenschaften der öffentlichen Hand ein. Dies betrifft insbesondere auch den Umgang mit der Energie, wo die wesentlichen Grundlagen in Gesetz, Verordnung, Beschlüssen und Richtlinien festgelegt sind.

2.5 Haushälterischer Umgang

Der Kanton sorgt für einen schonenden Umgang mit Flächen, Räumen und Energie.

2.6 Organisation

Der Kanton Thurgau schafft eine Organisation, die effiziente Abläufe und qualitativ hochwertige Immobilienleistungen ermöglicht. Dazu werden die Rollen „Eigentümer“, „Eigentümerversreter“, „Betreiber“, „Projektleiter“ und „Nutzer“ unterschieden und die Voraussetzungen für deren optimale Zusammenarbeit geschaffen. Die Zuständigkeiten und die Aufgaben für die Liegenschaften des Kantons Thurgau sind klar geregelt und allen Nutzern (kantonale Verwaltung, unselbständige Anstalten und Drittmieten) der Immobilien des Kantons bekannt.

- Bei der Rolle *Eigentümer* handelt es sich um den rechtlichen Eigentümer gemäss Grundbuch. Dies ist in der Regel der Kanton Thurgau vertreten durch den Regierungsrat.
- Der *Eigentümerversreter* trägt die Verantwortung für die Nutzung, die Bewirtschaftung, die langfristige Planung und das Controlling der Liegenschaft. Er vertritt das Budget und die Strategie gegenüber dem Eigentümer. Für diese Rolle ist das HBA im DBU das Kompetenzzentrum. Die Aufgaben des Eigentümerversreters übernimmt im HBA die Abteilung «Stab».
- In der Rolle des *Betreibers* stehen sämtliche Leistungserbringer des kaufmännischen, des infrastrukturellen sowie des technischen Gebäudemanagements und des Bauprojektmanagements. Wo geeignete Strukturen vorhanden sind und eine Fortführung der heutigen Organisation Sinn macht, kann das infrastrukturelle sowie das technische Gebäudemanagement durch den Nutzer erfolgen. Andernfalls werden die Aufgaben vom HBA wahrgenommen. Das HBA stellt zudem sicher, dass das Gebäudemanagement überall nach den kantonalen Grundsätzen und Stan-

dards umgesetzt wird. Die Aufgaben des Betreibers übernimmt im HBA die Abteilung «Liegenschaften».

- Die Rolle des Projektleiters wird durch das DBU, vertreten durch das Hochbauamt, wahrgenommen. Es plant und realisiert Neu- und Umbauten. Die Aufgaben des Projektleiters übernimmt im HBA die Abteilung «Projekte».
- Der *Nutzer* ist um die optimale Nutzung seiner Liegenschaft besorgt. Er unterstützt die Immobilienverantwortlichen mit der Planung und Optimierung seiner langfristigen Raumbedürfnisse.

Die Organisation wird durch Instrumente und Systeme unterstützt, welche die Transparenz erhöhen und Abläufe erleichtern (z. B. zentrale Immobiliendatenbank).

2.7 Investitionen

Der Regierungsrat stimmt die zu ergreifenden Massnahmen im Rahmen der integrierten Aufgaben-, Finanz- und Investitionsplanung mit übrigen Investitionsvorhaben ab. Finanzielle Mittel für einzelne Investitionsvorhaben werden im Rahmen des laufenden politischen Prozesses priorisiert. Bei Investitionsentscheiden sind immer die Kosten und Nutzen des gesamten Lebenszyklus' der Liegenschaft – von Erstellung, über Erhalt und Betrieb bis Liquidation – angemessen zu berücksichtigen. Es wird ein gleichmässiger Einsatz von finanziellen Mitteln und Ressourcen und eine bereichsspezifische Rückstellungspolitik über die Zeit angestrebt.

Der Kanton realisiert die Investitionsvorhaben zu optimalen Kosten und hält damit die Abschreibungs- und Zinsbelastungen gering. Die Investitionen sind in der Finanzplanung so zu steuern, dass langfristig ein Gleichgewicht von Abschreibungen und werterhaltenden Investitionen besteht und keine Quersubventionierungen stattfinden.

2.8 Instandhaltung

Der Kanton Thurgau kennt den Zustand seiner Liegenschaften (regelmässige Bauzustandsanalysen) und strebt einen Soll-Zustand an, der die Sicherheit und Gebrauchstauglichkeit sowie ein ansprechendes Erscheinungsbild im Inneren und Äusseren gewährleistet. Hierzu stellt er die dafür notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung. Zum bestmöglichen Einsatz der Mittel erstellt der Kanton eine langfristig orientierte Unterhaltsplanung, die den Unterhalt mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz ermöglicht, Folgeschäden verhindert und die Bewirtschaftungskosten optimiert. Das Departement für Bau und Umwelt stellt die Koordination und langfristige Planung der erforderlichen Unterhaltsmassnahmen auf Ebene des Gesamtportfolios sicher.

2.9 Kauf, Verkauf und Baurecht

2.9.1 Organisation

Über Käufe, Verkäufe und Baurechte entscheidet der Regierungsrat auf Antrag des DBU, welches für diese Geschäfte zuständig ist, Richtlinien erlässt und die zuständigen Stellen koordiniert.

2.9.2 Verkäufe

Liegenschaften, die sich für den freihändigen Verkauf eignen, werden auf geeignete Weise im Immobilienmarkt ausgeschrieben. Im Interesse des Kantons können Immobilien auch ohne Ausschreibung direkt verkauft oder eingetauscht werden. Verkäufe erfolgen grundsätzlich zu marktüblichen Preisen und unter Beizug eines externen Gutachters. Bei überwiegenden öffentlichen Interessen werden die kantonalen Nutzungsziele beim Zuschlag an den Käufer mitberücksichtigt.

2.9.3 Käufe

Departemente können Käufe einzelner Liegenschaften initiieren und dem HBA zur Prüfung vorlegen. Die Abteilung «Liegenschaften» unterstützt Kaufprozesse in Absprache mit dem beteiligten Departement. Bei Käufen ist zu prüfen, ob die Kosten und Nutzen in einem für den Kanton vorteilhaften Verhältnis stehen. Dies bedingt insbesondere, dass ein gewünschtes Ziel nicht durch andere Instrumente (z. B. Vereinbarung von Dienstbarkeiten, Sprechen von Beiträgen) wirtschaftlicher erreicht werden kann.

2.9.4 Baurechte

Baurechte dienen dazu, die langfristige Entwicklung der kantonalen Landreserven zu gestalten und den Handlungsspielraum zu erhalten. Die Abgabe einer Liegenschaft im Baurecht wird einem Verkauf vorgezogen, wenn wesentliche Synergieeffekte zu benachbarten Standorten bestehen. Grundsätzlich werden Liegenschaften im Baurecht zu marktüblichen Bedingungen abgegeben.

2.10 Miete

2.10.1 Organisation

Über Anmiete und Vermietung entscheidet der Regierungsrat auf Antrag des DBU, welches für diese Geschäfte zuständig ist, Richtlinien erlässt und die zuständigen Stellen koordiniert.

2.10.2 Anmiete

Die Bewirtschaftung von angemieteten Objekten richtet sich nach internen Richtlinien und den Bestimmungen der entsprechenden Mietverträge. Dabei ist insbesondere die Aufgabenteilung zwischen den kantonalen Bewirtschaftungseinheiten und der Betreiberorganisation des Eigentümers möglichst scharf abzugrenzen. Wo Gestaltungsspielraum und Kostenvorteile bestehen, erfolgt die Bewirtschaftung durch kantonale Einheiten.

2.10.3 Vermietungen

Nicht benötigte Teilflächen bei Liegenschaften im Verwaltungsvermögen können an Dritte vermietet werden, um die Kosten für Leerstände tief zu halten. Bei Liegenschaf-

ten an zentralen Lagen (z. B. Kernzone) können Erdgeschossflächen dem Gewerbe zur Miete abgegeben werden, falls kein Eigenbedarf mit Publikumsverkehr besteht. Damit leistet der Kanton einen Beitrag zu attraktiven und belebten Ortszentren. Die Bewirtschaftung von extern vermieteten Flächen erfolgt nach den Kriterien der Liegenschaften im Finanzvermögen.

2.11 Transparenz und Offenlegung

Zur Sicherstellung eines wirtschaftlichen und nachhaltigen Umgangs mit Immobilien verfügt der Kanton über die nötigen Informationen zu den einzelnen Liegenschaften, insbesondere zu deren Zustand und Nutzung (zentrale Immobiliendatenbank). Er führt eine den Bedürfnissen angepasste Liegenschaftsrechnung in einheitlicher Kostenstruktur, ein aussagekräftiges Controlling und eine Anlagebuchhaltung. Die Vermietung von Liegenschaften führt grundsätzlich zu keinen direkten oder indirekten Subventionierungen von Unternehmen, Interessensgruppen oder Privatpersonen. Das Departement für Bau und Umwelt legt dem Regierungsrat im Rahmen des Geschäftsberichts ein Reporting zum Immobilienmanagement des Kantons vor.

3 Immobilienstrategie Verwaltungsvermögen

3.1 Geltungsbereich und Verantwortung

3.1.1 Geltungsbereich

Die Immobilienstrategie Verwaltungsvermögen definiert die strategischen Grundsätze für die kantonalen Liegenschaften, welche unmittelbar der Erfüllung öffentlicher Aufgaben dienen und, ohne diese zu beeinträchtigen, nicht veräussert werden können. Zum Verwaltungsvermögen gehören auch die an die Gesundheitsbetriebe vergebenen Baurechte und die Kulturbauten. Die Grundsätze gelten sinngemäss auch für die von Dritten zur Aufgabenerfüllung gemieteten Objekte.

3.1.2 Vorrangige Zielsetzung

Die Immobilienverantwortlichen schaffen für die internen und externen Nutzer optimale baulich-infrastrukturelle Voraussetzungen und unterstützen diese damit bei der Erfüllung ihrer Kernaufgaben. Die Planung, Bereitstellung und Bewirtschaftung der Liegenschaften ist auf die Bedürfnisse der Nutzer ausgerichtet (Effektivität) und erfolgt unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten (Effizienz).

3.1.3 Verantwortung Umsetzung

Die Verantwortung für die Umsetzung der Immobilienstrategie Verwaltungsvermögen obliegt dem Eigentümervertreter DBU. Die Departemente, die unselbständigen Anstalten sowie die PHTG leisten Unterstützung bei der Umsetzung der Strategie.

3.2 Immobilienbereitstellung

3.2.1 Übersicht Bestand

Zur Sicherstellung einer wirtschaftlichen und nachhaltigen Planung, Bereitstellung und Bewirtschaftung der Liegenschaften verfügt der Kanton über die nötigen qualitativen und quantitativen Informationen zu den einzelnen Objekten und Teilportfolios, insbesondere zu deren Grösse, Zustand, Nutzung und Belegung. Eine durchgängige Datenerfassung unterstützt die stufengerechte, politische, strategische und operative Führung. Ein verbindlicher Prozess regelt die Pflege der immobilienrelevanten Daten.

3.2.2 Flächendaten

Der Kanton führt einheitliche Flächendaten aller relevanten Liegenschaften zur laufenden Beobachtung und Planung der Flächennutzung und für das Liegenschaftscontrolling. Er nutzt dazu auch die Möglichkeiten des geografischen Systems. Das HBA legt Richtlinien zur homogenen Erfassung und Auswertung von Flächendaten fest und erstellt zuhanden des Regierungsrates periodische Berichterstattungen zur Flächeneffizienz. Es sorgt dafür, dass fehlende Flächendaten bei den relevanten Liegenschaften systematisch erfasst werden.

3.2.3 Immobilienplanung

Der Kanton betreibt eine langfristig ausgerichtete Immobilienplanung, welche in laufender Abstimmung mit den Nutzern den Raumbedarf und die baulichen und infrastrukturellen Gegebenheiten in Einklang bringt. Das HBA überprüft periodisch die adäquate Nutzung der Liegenschaften und legt eine Strategie pro Objekt fest. Analog dazu erfolgt eine periodische Prüfung und Planung der künftigen Anforderungen. Die Nutzer unterstützen diesen Prozess durch die periodische Meldung der laufenden und künftigen Flächenbedürfnisse in quantitativer und qualitativer Hinsicht.

3.2.4 Flächenbedarf

Die Nutzer melden dem HBA zeitgerecht ihren Flächenbedarf. Das HBA sorgt für einen wirtschaftlichen Umgang mit den Ressourcen, indem es Flächenstandards vorgibt, wo dies zweckmässig ist, oder über Wirtschaftlichkeitsberechnungen die Angemessenheit des Bedarfs verifiziert.

3.2.5 Prüfung Flächenzusatzbedarf

Bei der Planung von Neubauten, umfassenden Umbauten oder vor Anmiete zusätzlicher Flächen werden, soweit sinnvoll, Alternativen auf ihre Wirtschaftlichkeit hin geprüft (Lösung über betriebliche Optimierung, Alternativ-Projekt „low-cost“, Verkauf und Rückmiete, Verkauf und Drittmiete, Abbruch/Ersatzneubau (bei hoher Eingriffstiefe) etc.). Bei Kleinprojekten kann die Alternativen-Prüfung qualitativ erfolgen, bei massgeblichen Projekten wird eine quantitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchgeführt. Allenfalls werden zeitlich befristete Lösungen in angemieteten Objekten gesucht. Der Zu-

satzbedarf soll sich nach Möglichkeit auf Flächenstandards abstützen oder mit Quervergleichen verifiziert werden können.

3.2.6 Wirtschaftlichkeitsrechnung

Bei massgeblichen Sanierungs-, Um- und Neubauprojekten wird eine Wirtschaftlichkeitsrechnung der Investition nach Vorgaben seitens HBA durchgeführt. Die Wirtschaftlichkeitsrechnung erfolgt als Vollkostenrechnung nach betriebswirtschaftlichen Kriterien. Diese berücksichtigt die über den gesamten Lebenszyklus anfallenden Kapitalkosten sowie die Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Betriebskosten (z. B. Versorgung, Energie, Reinigung, interner Verwaltungsaufwand).

3.2.7 Koordination Bedürfnisse

Das HBA sorgt für die departementsübergreifende Koordination der Flächenbedürfnisse. Dabei werden einzelne Massnahmen je nach Dringlichkeit und Wirtschaftlichkeit beurteilt und priorisiert.

3.2.8 Flächen- und Ausbaustandards

Für Verwaltungs- und Bildungsbauten werden Standards in Bezug auf das Raumprogramm sowie den Ausbau und die Materialisierung erlassen, soweit diese nicht bereits durch gesetzliche Regelungen vorgegeben sind. Die Standards werden durch das HBA in Zusammenarbeit mit den Nutzern und Betreibern erarbeitet. Die Ausbaustandards orientieren sich an den betrieblichen Anforderungen und der voraussichtlichen Nutzungsdauer. Bei nutzerspezifischen Ausbauten werden den Nutzern die vollen Zins- und Abschreibungskosten belastet.

3.2.9 Funktionalität und Flexibilität

Bei Neu- und Umbauten sind bauliche Standardlösungen mit hoher Funktionalität und Flexibilität zu realisieren. Abweichungen sind dort angezeigt, wo eine Standardlösung die wirtschaftlich schlechtere Wahl ist oder, wenn architektonisch-städtebauliche oder ökologische Anliegen im Rahmen einer Standardlösung nicht angemessen berücksichtigt werden können.

3.2.10 Arealentwicklungen

Nicht überbaute oder ungenutzte Areale werden durch das HBA periodisch bezüglich ihres wirtschaftlichen und städtebaulichen Entwicklungspotenzials überprüft. Die Prüfung erfolgt unter Berücksichtigung der Strategien der jeweiligen Departemente und der Vorgaben des Regierungsrats. Bei Bedarf führt der Kanton strategische Planungen sowie Areal- und Projektentwicklungen durch. Wenn Areale an Dritte abgegeben werden sollen, wird im Einzelfall entschieden, ob dies durch Verkauf oder Baurecht erfolgt. Die Verantwortlichen stellen dabei sicher, dass die kantonalen Interessen und Nutzungsziele berücksichtigt werden und für den Kanton ein Mehrwert geschaffen wird. Raumplane-

rische, städtebauliche und denkmalpflegerische Aspekte sind dabei speziell zu beachten.

3.2.11 Transfer nicht mehr benötigter Immobilien

Liegenschaften, die in absehbarer Zeit nicht für die Erfüllung staatlicher Aufgaben beansprucht werden, werden ins Finanzvermögen übertragen und gemäss den entsprechenden Grundsätzen bewirtschaftet.

3.3 Immobilienbewirtschaftung

3.3.1 Grundsatz Bewirtschaftung

Die Bewirtschaftung sorgt für die Betriebssicherheit der kantonalen Immobilien und minimiert die Risiken, die sich aus Nutzung und Betrieb der Liegenschaften ergeben können. Die Bewirtschaftung entspricht wirtschaftlichen und ökologischen Anforderungen und richtet sich nach der jeweiligen Objektstrategie. Um die Betriebskosten zu optimieren, werden die Anforderungen der Gebäudebewirtschaftung bereits während der Planung von Neu- und Umbauten berücksichtigt. Die Bewirtschaftung erfolgt durch kantonale Stellen und Anstalten, wenn Marktangebote von Dritten keine Vorteile bringen oder kritische Abhängigkeiten bestehen.

3.3.2 Bewirtschaftungsleistungen und Servicestandards

Die Bewirtschaftungsleistungen sind so zu gestalten, dass sie den Bedürfnissen der internen und externen Nutzer so weit als möglich entsprechen. Der Kanton bietet seine Bewirtschaftungsleistungen im Rahmen standardisierter Leistungskataloge an (Servicestandards) und kann diese den Nutzern zu Einheitspreisen verrechnen.

3.3.3 Finanzielle Transparenz; Liegenschaftenrechnung und Anlagebuchhaltung

Der Kanton Thurgau kennt Werte, Kosten und Erträge seines Immobilienvermögens und nutzt diese zur Steuerung des Portfolios. Er führt eine Liegenschaftsrechnung nach geltenden Rechnungslegungsvorschriften. Die Liegenschaftenrechnung ist nach immobilienwirtschaftlichen Kriterien aufgebaut und wird auf der Stufe einzelner Liegenschaften angewendet (Objektkostenrechnung). In der Anlagebuchhaltung hält der Kanton adäquate Werte zu den Liegenschaften des Verwaltungsvermögens (Anlage- respektive Zeitwerte) und des Finanzvermögens (Marktwerte).

3.3.4 Raumkostenrechnung

Der Kanton kennt die effektiven Raumkosten der Nutzer. Er führt dazu eine Raumkostenrechnung, mit der er das Kostenbewusstsein der Nutzer erhöht und Anreize für einen sparsamen Umgang mit den vorhandenen Flächen schafft. Die Raumkostenrechnung baut auf einer betriebswirtschaftlichen Gliederung auf und berücksichtigt die langfristigen Betriebs-, Unterhalts-, Zins- und Abschreibungskosten. Sie orientiert sich soweit

wie möglich am Verursacherprinzip und bietet die Möglichkeit, den Nutzern die Raumkosten nach einfachen Verrechnungsschemen zu belasten.

3.3.5 Controlling und Reporting

Das DBU führt ein aussagekräftiges Liegenschaftscontrolling mit geeigneten Kennzahlen und stellt diese den Werten vergleichbarer Portfolios gegenüber (Benchmarking). Es erstellt periodische Analysen und Reports zu Kosten, Erträgen, Werten, Nutzung und Flächeneffizienz nach Liegenschaften, Teilportfolios und Nutzergruppen. Das DBU richtet diese Informationen in einer stufengerechten Berichterstattung an den Regierungsrat und die Immobilienverantwortlichen der Direktionen und Betriebe.

3.3.6 Werterhaltung und Unterhaltsstrategie

Ziel eines nachhaltig und langfristig ausgelegten Immobilienmanagements ist der Erhalt der bestehenden Vermögenswerte. Die Massnahmen im Bereich Unterhalt gewährleisten die Gebrauchstauglichkeit der Liegenschaften und sorgen für ein ansprechendes Erscheinungsbild im Inneren und Äusseren. Der Kanton führt für alle Liegenschaften periodische Zustandserfassungen durch. Im Sinne einer Risikominimierung können damit Unterhaltsdefizite frühzeitig erkannt und Folgeschäden vermieden werden. Auf Basis der Zustandserfassungen wird eine Unterhaltsplanung über alle relevanten Gebäude geführt und unter Beachtung des aktuellen Zustands regelmässig fortgeschrieben.

3.3.7 Investitionen

Der Kanton legt nachvollziehbare und anerkannte Richtlinien für die Beurteilung und Priorisierung von Investitionen fest. Investitionsentscheidungen werden immer auf Basis der Objektplanungen und unter Berücksichtigung der Lebenszykluskosten getroffen. Im Einklang mit den gesetzlichen Vorgaben und den geltenden Rechnungslegungsvorschriften sind werterhaltende und somit wiederkehrende Instandhaltungsmassnahmen konsequent über die Erfolgsrechnung, alle anderen Instandsetzungsmassnahmen über 300'000 CHF mit wertvermehrendem Charakter über die Investitionsrechnung abzuwickeln.

3.3.8 Bauprozess

Der Kanton Thurgau unterhält einen Prozess, der die Zuständigkeiten während der Planung und Durchführung von Bauprojekten regelt. Insbesondere werden Schnittstellen und Kompetenzen zwischen Nutzervertretern, Immobilien- und Finanzverantwortlichen sowie politischen Vertretern abgegrenzt. Der Prozess stellt im Ergebnis sicher, dass Bauprojekte auf klare Anforderungsdefinitionen und stabile Zielvorgaben gestützt werden.

4 Immobilienstrategie Finanzvermögen

4.1 Geltungsbereich und Verantwortung

4.1.1 Geltungsbereich

Das Finanzvermögen umfasst jene Vermögenswerte, welche nicht unmittelbar der Erfüllung öffentlicher Aufgaben dienen. Die Vermögenswerte zählen zu den realisierbaren Aktiven, da diese ohne Nachteil für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben veräussert werden könnten. Baurechte, Landreserven und die Staatsdomänen werden ebenfalls dem Finanzvermögen zugeteilt.

Dient eine Liegenschaft des Finanzvermögens langfristig und unmittelbar zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben, so wird sie ins Verwaltungsvermögen transferiert und nach den entsprechenden Grundsätzen bewirtschaftet.

4.1.2 Verantwortung Umsetzung

Die Verantwortung für die Umsetzung der Immobilienstrategie Finanzvermögen obliegt dem Eigentümervertreter Departement für Finanzen und Soziales (DFS).

Für DFS nimmt die Finanzverwaltung die Eigentümerinteressen wahr. Die Immobilienbewirtschaftung sowie die Instandhaltung und –setzung der Liegenschaften erfolgt, im Auftrag der Finanzverwaltung, durch das Hochbauamt. Die Finanzverwaltung ist für einen periodischen Austausch zuständig.

4.2 Strategische Grundsätze

4.2.1 Wirtschaftlichkeit

Da die Liegenschaften des Finanzvermögens nicht kantonalen Raumbedürfnissen dienen, konzentriert sich deren Bewirtschaftung auf wirtschaftliche Kriterien und insbesondere auf die Ertragsoptimierung. Es werden marktorientierte Erträge und eine nachhaltige Wertentwicklung angestrebt. Die Liegenschaften weisen in der laufenden Rechnung ein positives Ergebnis aus und erwirtschaften damit einen Gewinnbeitrag an den kantonalen Finanzhaushalt. Unbebaute Grundstücke können einen Beitrag erwirtschaften, dies ist jedoch keine zwingende Vorgabe. Das Gesamtportefeuille wird bezüglich seiner Lage- und Objektqualitäten laufend optimiert.

4.2.2 Nicht-wirtschaftliche Ziele

Neben der Erwirtschaftung eines Gewinnbeitrags erfüllen die Liegenschaften des Finanzvermögens weitere, nicht-wirtschaftliche Ziele. Der Kanton Thurgau kann Liegenschaften im Finanzvermögen halten oder neu dazu erwerben, wenn eines oder mehrere der folgenden Ziele gegeben sind:

- Ausbaureserven für öffentliche Infrastrukturen (sofern diese nicht dem Verwaltungsvermögen zugeordnet sind)
- Erhaltung historischer Bauten oder Gebäude von hoher gesellschaftlicher Bedeutung
- Eignung als Tauschobjekt
- Reserve für langfristige Entwicklung des öffentlichen Raums
- Erhaltung von Naherholungs- und Grünraum

4.2.3 Periodische Überprüfung Bestand

Bei den Liegenschaften des Finanzvermögens wird periodisch überprüft, ob sie mindestens eines der oben genannten Ziele erfüllen, wirtschaftlich tragfähig sind und im Rahmen der Möglichkeiten architektonisch attraktiv gestaltet und ökologisch sind. Liegenschaften, welche die genannten Ziele nicht oder nur unzureichend erfüllen, werden mittelfristig verkauft oder im Baurecht abgegeben. Bei Baudenkmalern wird die Denkmalpflege frühzeitig einbezogen.

4.2.4 Transparenz und Offenlegung

Das Departement für Finanzen und Soziales erstellt zu Handen des Regierungsrats in regelmässigen Abständen einen Bericht über die Entwicklung und Zielerreichung der Liegenschaften des Finanzvermögens und gibt Empfehlungen über zu ergreifende Massnahmen. Der Bericht beinhaltet unter anderem die Liegenschaftsrechnung, ausgewählte Kenngrössen des Liegenschaftscontrollings sowie den Nachweis der Kosten, die aufgrund der Verfolgung nicht-wirtschaftlicher Ziele angefallen sind.

4.2.5 Bauprojekte und Sanierungen

Bei Neubauten, Umbauten und Sanierungen werden Lösungen mit möglichst flexibler Nutzbarkeit realisiert. Die Massnahmen konzentrieren sich dabei auf Wirtschaftlichkeit und Überwälzbarkeit der Investitionen auf den Mietzins oder gezielte Reduktion von Leerständen. Darüber hinaus wird auf eine gute Architektur, solide bauliche Qualität, ökologische Materialisierung und die Verbesserung der Energieeffizienz geachtet. Baukulturelle Werte werden dabei mitberücksichtigt. Bauprojekte werden nach einem einheitlichen Prozess abgewickelt.

Anhang - Portfoliostruktur

Portfolio	Teilportfolio / Segment	Gliederung / Teilportfolio	Beispiele
Kanton Thurgau	Verwaltungsvermögen (VV)	Verwaltung Bildung Kultur Gesundheit Justiz und Sicherheit Militär & Bevölkerungsschutz Werkhöfe Grundstücke Baurechte Disposition Fischerei	Verwaltungsgebäude, auch Gebäudeteile Schulgebäude mit zugehörigen Anlagen kulturelle Bauten wie Museum Kirche, Schloss etc. Gesundheitsbauten und dazugehörige Gebäude Bauten für Justiz und Sicherheit Bauten für Militär und Bevölkerungsschutz Werkhöfe Unbebaute Grundstücke, Parkflächen, Gewässerparzellen Baurechtsparzellen im VV (Kanton als Baurechtsgeber) Umklassierungen, noch nicht zugeteilte Liegenschaften etc. Fischbrutanlagen
	Verwaltungsvermögen unter Sonderverwaltung (VV S)	Kantonsstrassen Diverse Strassen, PP Naturschutz Waldungen, Wiesen See- und Flusssufer Domänen Dispositionen	Strassenparzellen Parzellen Nebenstrassen, Park-, Abstell-, Lagerplätze Grundstücke Naturschutz Staatswald etc. Grundstücke See- und Flusssufer Bebaute Grundstücke (Eigennutzung) Umklassierungen, noch nicht zugeteilte Liegenschaften etc.
	Mietobjekte (MO)	Verwaltung Bildung Kultur Gesundheit Justiz und Sicherheit Militär & Bevölkerungsschutz Übrige Disposition	M0 für Verwaltungszwecke M0 für Bereiche Bildung M0 für kulturelle Nutzung M0 im Bereich Gesundheit M0 für Justiz und Sicherheit M0 bei Militär und Bevölkerungsschutz Übrige M0 nicht mehr benötigte M0, noch nicht zugeteilte M0 etc.
	Finanzvermögen (FV)	Büro und Gewerbe Wohnen Übrige Hochbauten Baurechte Domänen Grundstücke Hochbauten Grundstücke Tiefbau Deponie Diverses Disposition	Büro- und Gewerbebauten Wohngebäude Übrige bzw. nicht zuteilbare Gebäude Baurechte im FV (Kanton als Baurechtsgeber) Verpachtete Staatsdomänen Vorsorgliche erworbene Grundstücke allgemein Vorsorgliche erworbene Grundstücke TBA Vorsorgliche Deponiestandorte Übrige Sachanlagen Finanzvermögen (Bunkergrundstück) Grundstücke und Bauten im Dispositionsbedarf
	Fonds	Landkreditkonto	Vorsorglich erworbene Grundstücke