

STADT BADEN

Boden- und Immobilienstrategie

Masterplan
«Immobilien- und Portfoliomanagement»

02. Juni 2020



I – Übersicht und Prioritäten

Übersicht

Ziel des Masterplans

Der Masterplan «Immobilien- und Portfoliomanagement» bildet einen koordinierten Plan für den Aufbau der erforderlichen Grundlagen für das städtische Immobilien- und Portfoliomanagement in einzelnen, planbaren Handlungsfeldern (HF). Die Umsetzung soll pragmatisch und effizient erfolgen, wobei Kosten und Nutzen jeweils erwogen werden.

Inhalt und Struktur des Masterplans

Der Masterplan enthält die Definition und die Beschreibung der zu bearbeitenden HF mit

- Darstellung der zeitlichen und inhaltlichen Abhängigkeit zwischen allen HF.
- Wichtigkeit für das Immobilien- und Portfoliomanagement für die Umsetzung und grober Zeitplan (Fokus auf den prioritären HF).
- Aufwandsschätzung für die Umsetzung der Handlungsfelder (Fokus auf den prioritären HF).
- Beilagen bzw. Beispiele zu einzelnen HF zur Erläuterung (Fokus auf den prioritären HF). Die Kurzbeschreibungen zum Inhalt der weiteren HF sind im Kapitel 3.2 des Strategiedokuments zu entnehmen.

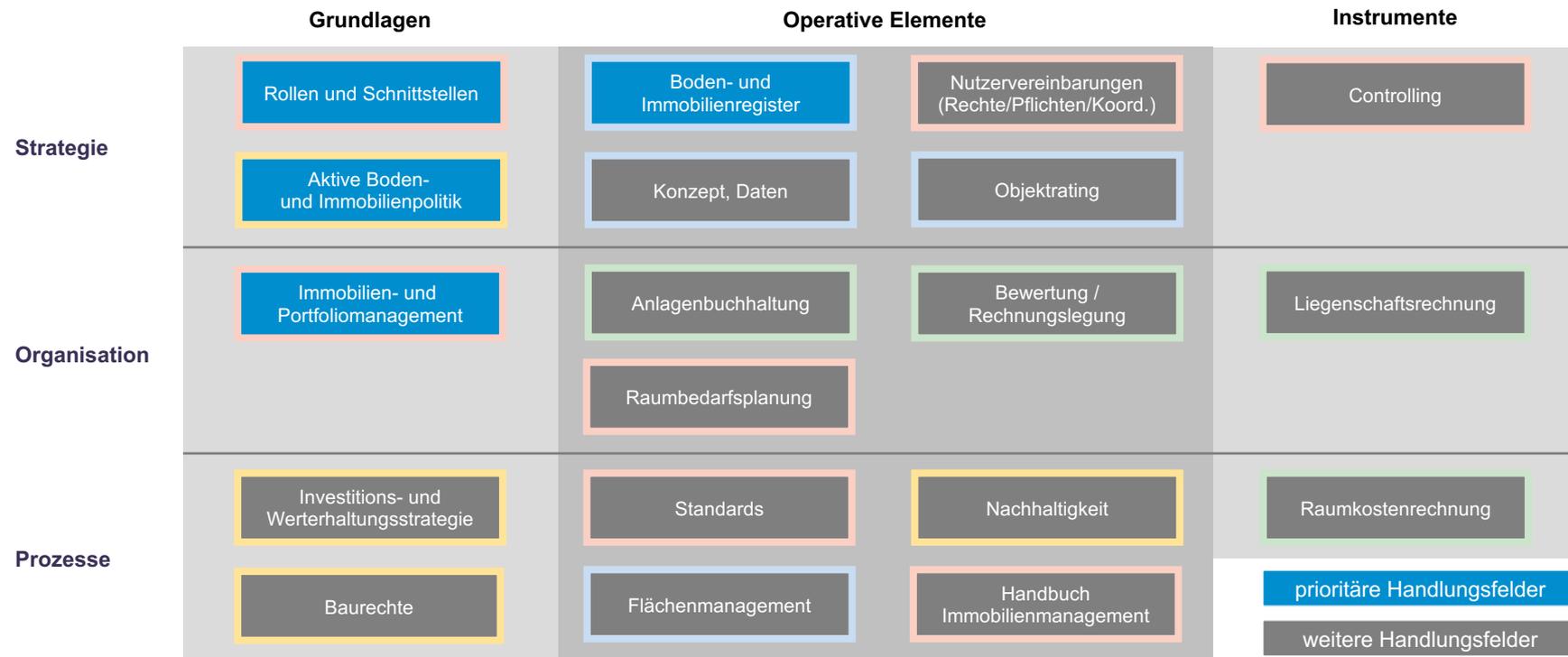
Terminplan

Der nachfolgende Terminplan ist insbesondere für die prioritären HF relevant. Für die übrigen HF wird lediglich die Abhängigkeit von Handlungsfeldern dargestellt. Ob und wann ein HF ausgelöst wird, soll erst mit einzelnen Projektaufträgen erfolgen.

Aufwandschätzung

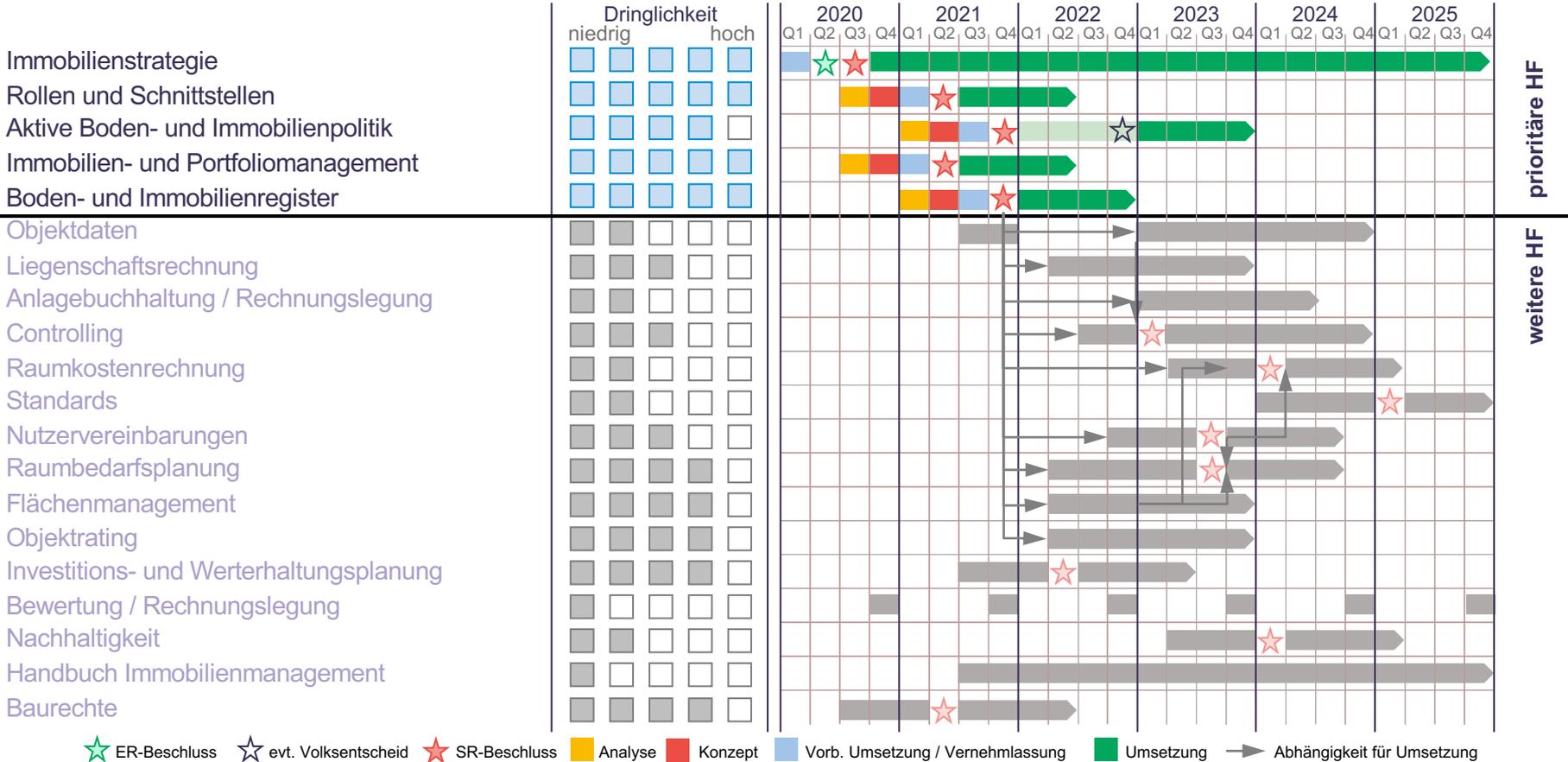
Bei der nachfolgenden Aufwandschätzung für die Umsetzung der prioritären HF handelt es sich um eine erste grobe Annahme. Je nach vorhandener interner Kapazität erfolgt die Erarbeitung intern oder extern.

Handlungsfelder der BIS



Strategische Bereiche: «Positionierung» «Prozesse und Strukturen» «Portfoliogliederung» «Wirtschaftlichkeit»

Prioritäten und Termine



★ ER-Beschluss
 ☆ evt. Volksentscheid
 ★ SR-Beschluss
 ■ Analyse
 ■ Konzept
 ■ Vorb. Umsetzung / Vernehmlassung
 ■ Umsetzung
 ➔ Abhängigkeit für Umsetzung

Nutzen und Aufwand

Einschätzung

Rollen und Schnittstellen
 Aktive Boden- und Immobilienpolitik
 Immobilien- und Portfoliomanagement
 Boden- und Immobilienregister

Effizienzgewinn
 niedrig hoch

<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>				
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Transparenzgewinn
 niedrig hoch

<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>				

Qualitätsgewinn
 niedrig hoch

<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>				
<input checked="" type="checkbox"/>				

prioritäre HF

Objektdaten
 Liegenschaftsrechnung
 Anlagebuchhaltung / Rechnungslegung
 Controlling
 Raumkostenrechnung
 Standards
 Nutzervereinbarungen
 Raumbedarfsplanung
 Flächenmanagement
 Objektrating
 Investitions- und Werterhaltungsplanung
 Bewertung / Rechnungslegung
 Nachhaltigkeit
 Handbuch Immobilienmanagement
 Baurechte

<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

weitere HF

Aufwandschätzung

Initial (h) Jährlich (h)

250 - 300	20
350 - 400	70
150 - 250	20
550 - 750	40
1'300 - 1'700	150

II – Massnahmenplanung der prioritären Handlungsfelder

Rollen und Schnittstellen (1/4)

Ist-Zustand

Die Rollen und Schnittstellen des Immobilienmanagements, mit der Abteilung Immobilien als Eigentümervertreterin, sind im Grundsatz bereits erkannt, den Akteuren in der Verwaltung jedoch (noch) nicht ausreichend bewusst. Die Rollen und Schnittstellen im Immobilienmanagement (insbesondere bei Beschaffung und Unterhalt) sind heute zwischen den Abteilungen noch fließend und je nach Vorhaben unterschiedlich. Eine klare Zuweisung der Aufgaben bzw. einen Aufgabenbeschrieb für die Abteilungen bezüglich dem Immobilienmanagement gibt es nicht.

SOLL-Zustand

Definierte und abgestimmte **Rollen und Schnittstellen für alle Akteure** des Immobilienmanagements.

Strategischer Grundsatz

Die **Zuständigkeiten** und die **Aufgaben** aller Akteure des Immobilienmanagements sind klar geregelt und sämtlichen Nutzenden bekannt. Die Rollen und Schnittstellen sind definiert.

Rollen und Schnittstellen (2/4)

Ergebnisse

- Definierte und abgestimmte Rollen und Schnittstellen für alle Akteure des Immobilienmanagement in einfachen Pflichtenheften.
- Ggf. Anpassung der Stellen bzw. der Grundlagenbeschriebe für Stellenprofile.

Vorgehensvorschlag

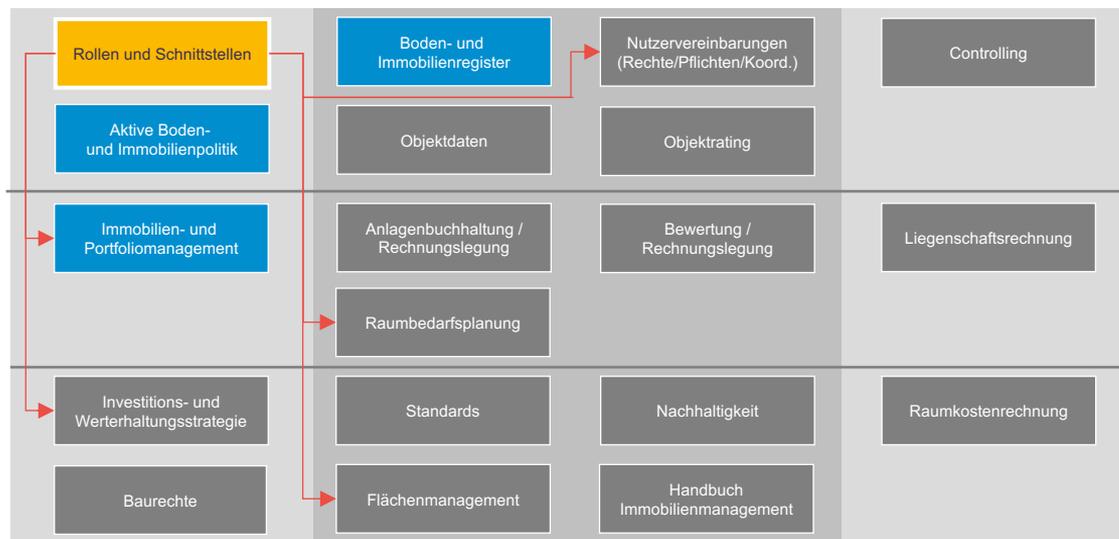
- Klärung Rollen und Bedürfnisse der betroffenen Abteilungen «Immobilien» und «Planung und Bau» sowie der «Entwicklungsplanung EP», weiteren Bauabteilungen mit Berührungspunkten AL Tiefbau TB inkl. der FAL Werkhof WH und den Nutzenden.
- Definieren der Rollen und Schnittstellen von allen Beteiligten; in Abstimmung mit der künftigen Verwaltungsorganisation (Koordiniert mit HF «Immobilien- und Portfoliomanagement»).
- Genehmigung der Organisation durch einen Stadtratsbeschluss.

Rollen und Schnittstellen (3/4)

Verantwortung:	SR
Hauptbetroffen(e):	IMO, P+B, TP, EP
Dringlichkeit:	□ □ □ □ □

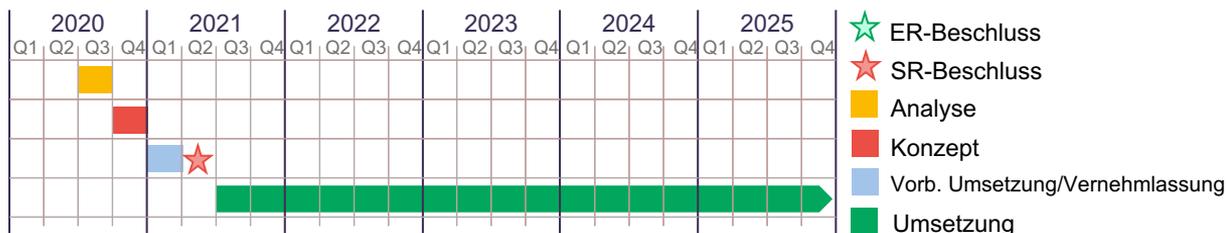
Qualitative Einschätzung	niedrig	hoch
Effizienzgewinn:	□ □ □ □ □	□
Transparenzgewinn:	□ □ □ □ □	□
Qualitätsgewinn:	□ □ □ □ □	□

Aufwand	Stunden
Einführung:	250-300
jährlich:	20



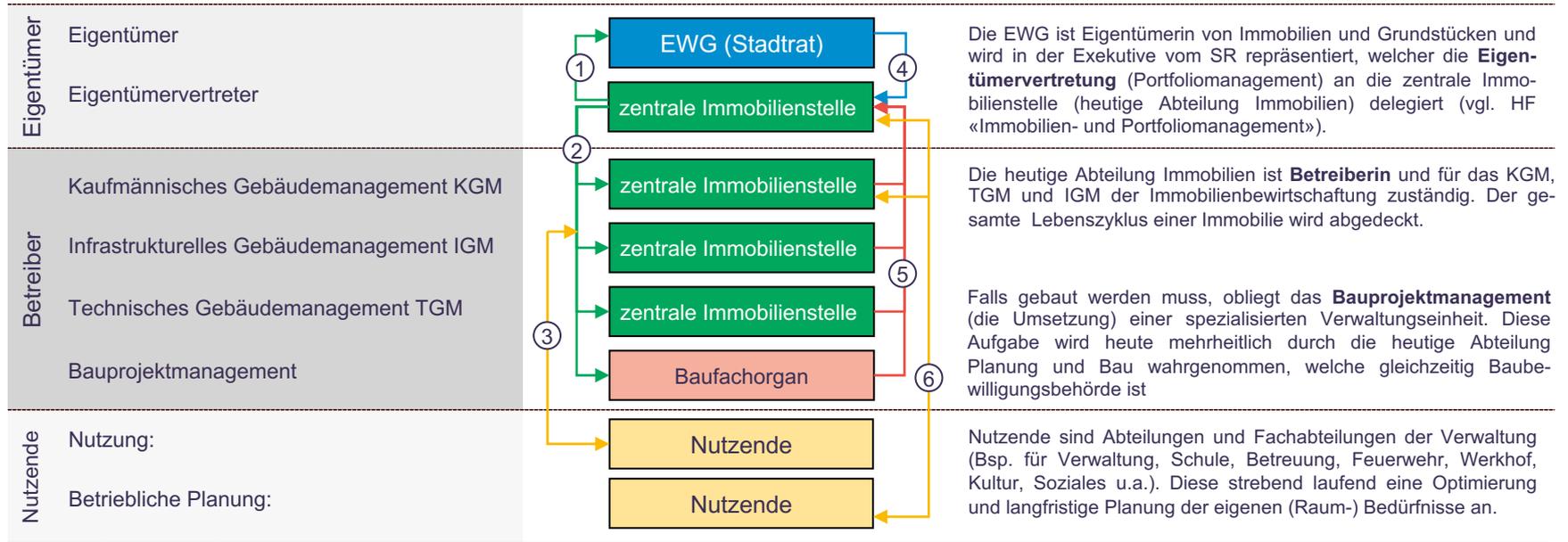
Terminplan

- 1.1. Analyse Rollen & Schnittstellen
- 1.2. Festlegung Rollen und Schnittstellen
- 1.3. Vernehmlassung und Beschluss Stadtrat
- 1.4. Umsetzung neuer Strukturen



Rollen und Schnittstellen (4/4)

Definierte Rollen und Schnittstellen



1: Berichterstattung | 2: Auftragserteilung | 3: Hauswartung/Instandhaltung | 4: Bewilligung/Auftragserteilung | 5: Datenlieferung/Rückmeldung | 6: Raumbegehren/Raumplanung

* Voraussichtlich übernimmt die Abteilung Immobilien die Funktion der zentralen Immobilienstelle.

Aktive Boden- und Immobilienpolitik (1/8)

Ist-Zustand

Zurzeit werden mögliche Kaufobjekte einzeln geprüft. Ein sachlicher Entscheid ist aufgrund einer fehlenden Gesamtstrategie jedoch meistens schwierig. Ein aktives «Anstossen» von Entwicklungen erfolgt heute in Einzelfällen, jedoch ohne eigentlichen, übergeordneten Auftrag. Eine «Marktbeobachtung» erfolgt heute innerhalb der Gefässe des «Stammtisch-Einkaufsstadt» mit externen Teilnehmenden sowie der verwaltungsinternen Runde «Sensor». Diese sind jedoch nicht rein raumplanerisch/immobilientechnisch ausgerichtet.

SOLL-Zustand

Gestützt auf dem Raumentwicklungskonzept REK soll die **zentrale Immobilienstelle** im Auftrag der EWG für eine qualitativ hochstehende Stadtentwicklung **in strategisch wichtigen Gebieten** aktiv auf dem lokalen Immobilienmarkt auftreten können. Dies soll mit einer **nachhaltigen Arealbetrachtung** erreicht werden. Im Vordergrund stehen die Weiterentwicklung als Arbeits- und Wohnort und die Wahrung von Identitäten und Freiraumqualitäten. Dafür sollen u.a. auch verstärkt abteilungsübergreifend zusammengearbeitet werden. Für einen strukturierten Prozess sollen klare Vorgaben von der **Immobilien-Marktbeobachtung bis zum Kaufabschluss bzw. Verkauf oder Abgabe im Baurecht** ausgearbeitet werden.

Aktive Boden- und Immobilienpolitik (2/8)

Strategischer Grundsatz

Für eine **qualitativ hochstehende Stadtentwicklung** verfolgt die EWG in strategisch wichtigen Gebieten eine **aktive Boden- und Immobilienpolitik**.

Dafür betreibt sie eine systematische **Immobilien-Marktbeobachtung** im gesamten Stadtgebiet. Die EWG fördert zudem ein **differenziertes Wohnangebot** durch die Entwicklung und den Erhalt von qualitativ gutem und **preisgünstigem Wohnraum**, insbesondere für Familien und eine vielfältige soziale Durchmischung.

Folgende **Handlungsmöglichkeiten** stehen für die Umsetzung der aktiven Boden- und Immobilienpolitik zur Verfügung:

- Strategische Landkäufe, Landabgabe mit Auflagen im Baurecht, in Ausnahmefällen Landverkäufe und Landabtausch sowie Investitionen in Bauten.
- Vorinvestitionen in Planungsprozesse (u.a. Anstossen von Entwicklungs- und Testplanungen oder Konzepten. Der Fokus dafür liegt auf den im REK bezeichneten Transformationsgebieten).
- Phasengerechte Planungssicherheit für Dritte bei Entwicklungen gewährleisten.
- Wohnbaustiftung Baden als Instrument für gemeinnütziges Wohnen nutzen.

Die **Objektbeurteilung** im Rahmen der aktiven Boden- und Immobilienpolitik erfolgt **nach festgelegten Kriterien und Prioritäten** hinsichtlich der strategischen Bedeutung, welche in einem **weiterführenden Detailkonzept** festgelegt werden.

Aktive Boden- und Immobilienpolitik (3/8)

Ergebnisse

- Klar strukturierte Prozesse und Zuständigkeiten im Bereich der aktiven Boden- und Immobilienpolitik in Form eines Detailkonzeptes.
- Investitionskompetenzen für Ausnahmefällen des Stadtrates, welche aufgrund der Abwicklungsdauer oder einem erhöhten Diskretionsbedarf für einen möglichen Kauf, Verkauf oder Tausch erforderlich sind.
- Geklärter Aufgabenbereich der Wohnbaustiftung Baden im Rahmen der aktiven Boden- und Immobilienpolitik.

Vorgehensvorschlag

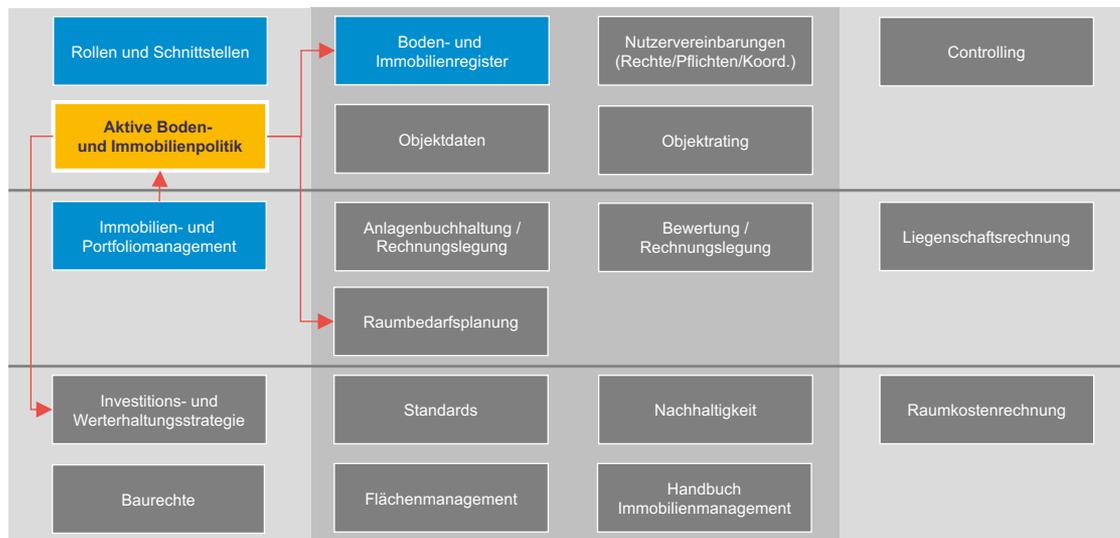
- Festlegung der Aufgaben, Zuständigkeiten, Kompetenzen und des Prozesses in einem Detailkonzept durch die Abteilung «Immobilien», um die festgelegten Ziele der angestrebten aktiven Boden- und Immobilienpolitik zu erreichen.
- Festlegung des geeignetsten Finanzierungsmodells.
- Genehmigung des Detailkonzeptes durch einen Stadtratsbeschluss. Sollte für die Umsetzung des Finanzierungsmodells eine Anpassung der Gemeindeordnung erforderlich sein, benötigt es zudem einen Volksentscheid.

Aktive Boden- und Immobilienpolitik (4/8)

Verantwortung:	SR
Hauptbetroffen(e):	IMO, P+B, EP, FIN
Dringlichkeit:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

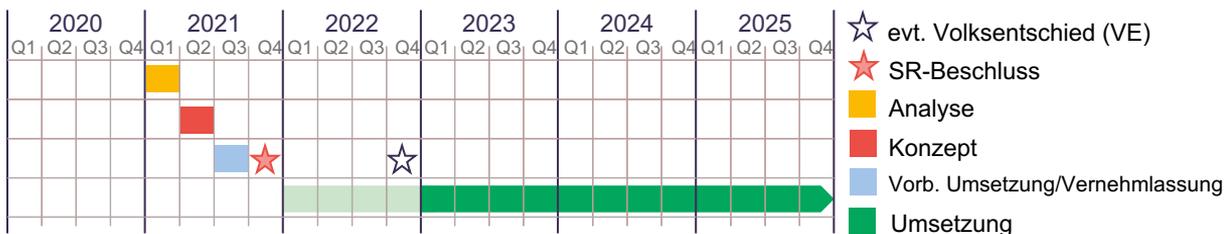
Qualitative Einschätzung	niedrig	hoch
Effizienzgewinn:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Transparenzgewinn:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Qualitätsgewinn:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Aufwand	Stunden
Einführung:	350-400
jährlich:	70



Terminplan

- 2.1. Analyse Ziele, Aufgaben, Optionen
- 2.2. Festlegung Detailkonzept
- 2.3. Vernehmlassung und Beschluss Stadtrat (evt. VE)
- 2.4. Umsetzung einer aktiven Immobilien- u. Bodenpolitik



Aktive Boden- und Immobilienpolitik (5/8)

Möglicher Aufbau/Inhalt des Prozesses im Detailkonzept

1. Immobilien-Marktbeobachtung im gesamten Stadtgebiet bezüglich folgenden Themen:

- Zum Kauf ausgeschriebene Liegenschaften (Land und Bauten).
- Bauvorhaben mit Auswirkungen auf die Bevölkerungs- oder Gewerbestruktur (Sanierungen, Neubauten).
- Laufende private Planungen (u.a. Machbarkeitsstudien, Testplanungen, Architekturwettbewerbe etc.).
- Aktivitäten von Investoren auf dem Immobilienmarkt.
- Nutzerwechsel in EG-Flächen in der Innenstadt.
- Firmen, welche sich in Baden niederlassen oder verlassen möchten.

Die Beobachtung kann u.a. durch Teilnahmen an oder durch die Organisation von «Stammtischen» für den Austausch mit externen Interessenvertretern, dem «Sensor» oder selbständige Recherchen etc. erfolgen. Die Zuständigkeiten sind eindeutig festzulegen.

Aktive Boden- und Immobilienpolitik (6/8)

2. Die Objektbeurteilung erfolgt hinsichtlich der strategischen Bedeutung, welche für eine mögliche Investition Voraussetzung ist. Nachfolgend sind die strategischen Bedeutungen nach Priorität aufgelistet:
 1. **Objekte für den Eigenbedarf:**
 - Arrondierungen für mögliche Erweiterungen von bestehenden Objekten.
 - Strategische Reserve an Betriebsliegenschaften für Schule, Verwaltung, Infrastruktur etc.
 2. **Objekte zur Förderung der Stadtentwicklung:**
 - Schaffung und Erhalt eines differenzierten Wohnungsangebotes.
 - Für eine qualitativ hochstehende Entwicklung der Innenstadt (z.B. Ladenmix, EG-Nutzung etc.).
 - Erhöhung der Einflussmöglichkeit bei Arealentwicklungsprozessen (aktive Planung).
 - Wirtschaftsförderung (u.a. ausreichendes Baulandangebot für neue Firmen).
 - Wahrung der Identität der Stadt Baden (Denkmalschutz).
 3. **Mobilisierung von privaten Eigentümern**
 - Liegenschaften im Privateigentum für Zwischennutzungen mobilisieren (z.B. Jugendtreff, Kultur etc.)
3. Je nach Abwicklungsdauer, Diskretionsbedarf und den Investitionskompetenzen befindet der Stadtrat über den möglichen Kauf, Verkauf oder Tausch. Bei «üblichen» Investitionen werden die Geschäft je nach Grösse dem Einwohnerrat bzw. dem Stimmvolk vorgelegt.

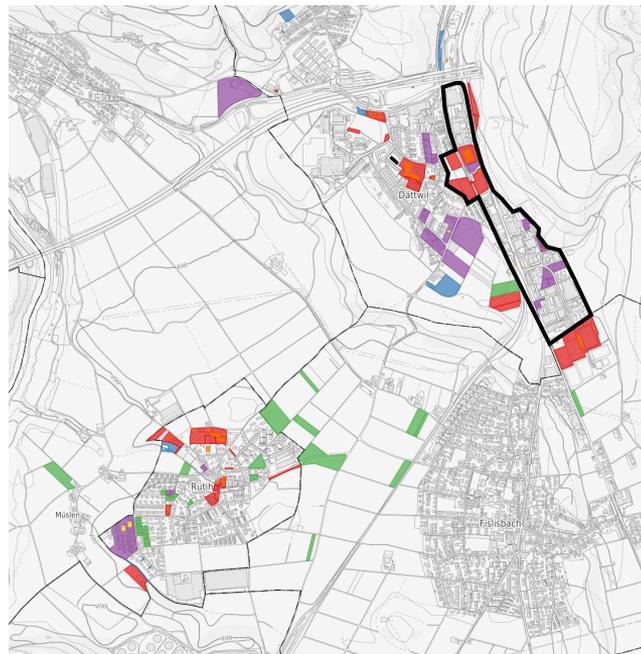
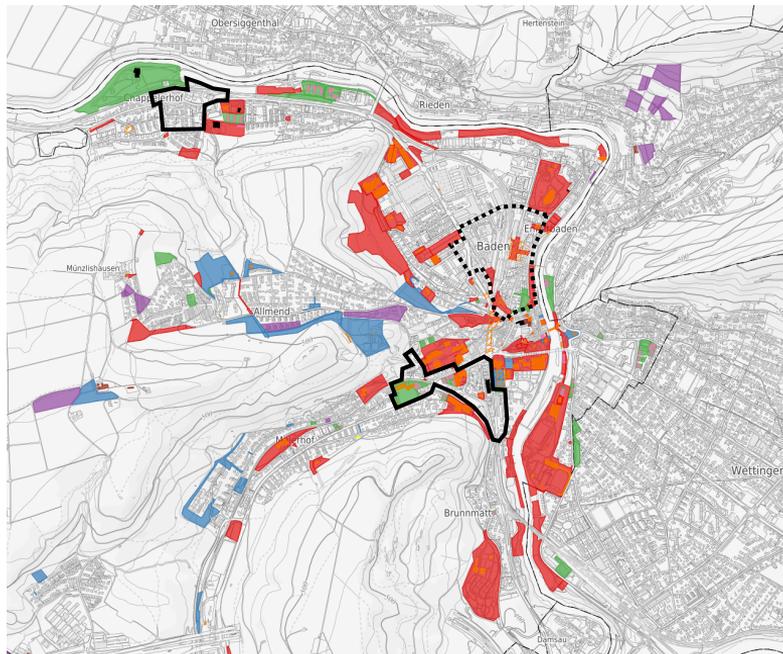
Aktive Boden- und Immobilienpolitik (7/8)

Finanzierungsmodell

Das Modell für die Finanzierung der aktiven Boden- und Immobilienpolitik ist noch zu bestimmen. In anderen Gemeinden stehen dafür bspw. zweckgebundene Fonds, Rahmenkredit etc. zur Verfügung. Während gemäss Aussage der STRAKO der Handlungsspielraum für den SR ausgebaut werden sollte, ist gemäss FIKO der Handlungsspielraum des Stadtrates bereits heute dafür ausreichend.

Aktive Boden- und Immobilienpolitik (8/8)

Grundstücke im Eigentum der EWG sowie der OBG (farbige Flächen) und die Transformationsgebiete gemäss REK



- Gemäss REK
-  Transformieren
-  Sanfte Transformation

Immobilien- und Portfoliomanagement (1/5)

Ist-Zustand

Die Stadtverwaltung Baden ist dezentral mit insgesamt 12 Abteilungen und weiteren Fachabteilungen in Direktunterstellung des Verwaltungsleiters unterstellt. Es **fehlt ein zentrales Eingangsfenster** für sämtliche Investitionsvorhaben, welche mit einem Flächenbedarf in Verbindung stehen (**Raubereitstellung**). Sämtliche (auch nicht baulichen) Investitionsbedürfnisse (> CHF 100'000 im VV) sind zwecks Priorisierung und Finanzplanung mittels «Projektportfolio-Prozess», anzumelden.

SOLL-Zustand

Die **zentrale Immobilienstelle** ist zu stärken, da sie den Gesamtüberblick über sämtliche Flächen im Eigentum sowie der angemieteten Flächen hat und zugleich für die Bedarfsprüfung zur Raumbereitstellung zuständig ist. Dadurch wird das Flächenangebot **optimal auf den Bedarf abgestimmt**.

Immobilien- und Portfoliomanagement (2/5)

Strategischer Grundsatz

Es gibt eine **zentrale Immobilienstelle** für sämtliche Fragestellungen rund um Raum und Fläche. Die Aufgaben umfassen das **Immobilien- und Portfoliomanagement**, die **Eigentümerversretung** im Auftrag des Stadtrates sowie das **Facility Management** der städtischen und der angemieteten Immobilien.

Als Eigentümerversretung ist die zentrale Immobilienstelle Steuerungsorgan im Auftrag des Stadtrats. Sie stimmt die nachgewiesenen Flächenbedürfnisse der städtischen Nutzenden auf das Flächenangebot im Verwaltungs- und Finanzvermögen ab und verfügt für ihren Auftrag im Immobilien- und Portfoliomanagement über die erforderlichen Kompetenzen. Die zentrale Immobilienstelle operiert zudem als Betreiberin (Facility Management) der städtischen und angemieteten Immobilien.

Immobilien- und Portfoliomanagement (3/5)

Ergebnis

- Die Abteilung «Immobilien» als zentrale Immobilienstelle verfügt über einen klar definierten Leistungsauftrag sowie über die erforderlichen Kompetenzen.
- Sämtlichen Abteilungen ist der Leistungsauftrag bekannt.

Vorgehensvorschlag

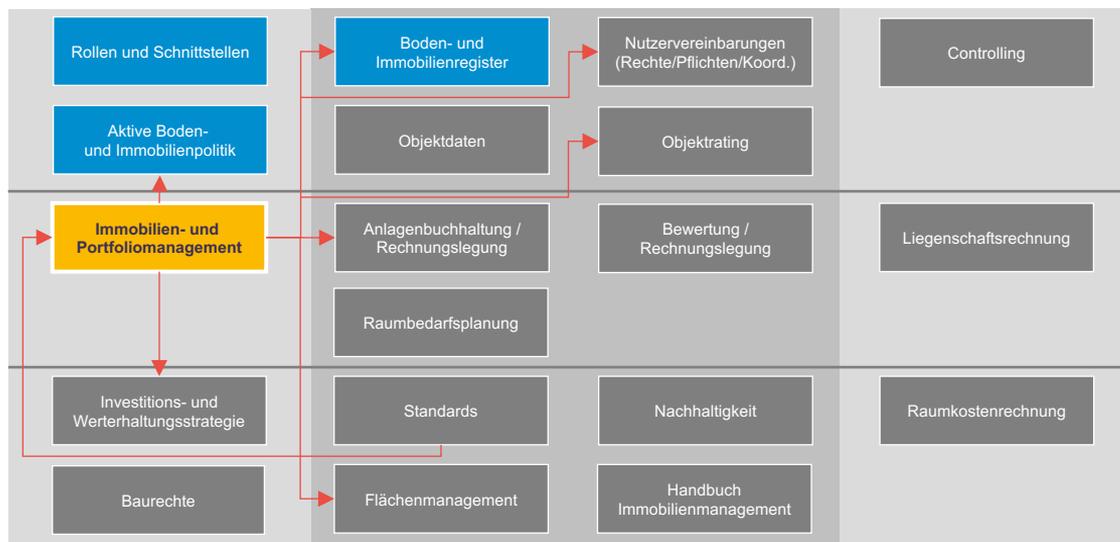
- Klärung und Dokumentation der Prozesse des zukünftigen Immobilien- und Portfoliomanagements (Koordiniert mit HF «Rollen und Schnittstellen»).
- Prüfung des Ressourcenbedarfs für die Erbringung aller zugeordneten Aufgaben.
- Genehmigung der Aufgaben und Pflichten durch einen Stadtratsbeschluss.

Immobilien- und Portfoliomanagement (4/5)

Verantwortung:	SR
Hauptbetroffen(e):	IMO
Dringlichkeit:	□ □ □ □ □

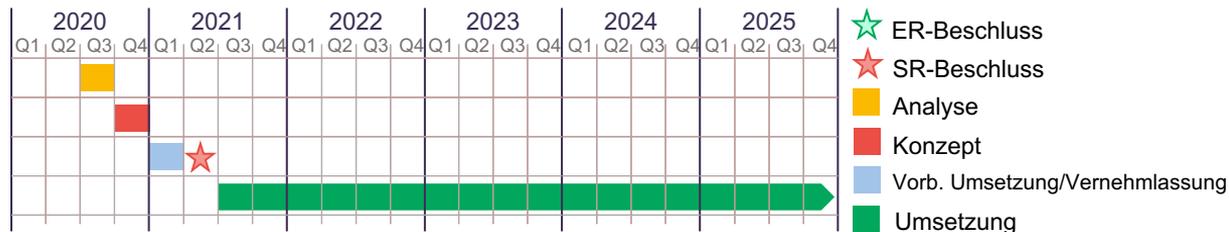
Qualitative Einschätzung	niedrig	hoch
Effizienzgewinn:	□ □ □ □ □	
Transparenzgewinn:	□ □ □ □ □	
Qualitätsgewinn:	□ □ □ □ □	

Aufwand	Stunden
Einführung:	150-250
jährlich:	20



Terminplan

- 3.1. Analyse Aufgaben
- 3.2. Festlegung Aufgaben und Pflichten
- 3.3. Vernehmlassung und Beschluss Stadtrat
- 3.4. Umsetzung in der Verwaltung



Immobilien- und Portfoliomanagement (5/5)

Übliche Aufgaben:



- **Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen** zuhanden des SR (Formulierung Leitbild und strategischen Ziele & für rollende, mehrjährige Investitionsplanung)
- **Immobilienbedarfs- und Belegungsplanung** (mit Abteilungen, Fachabteilungen etc.)
- Ausscheiden von **Flächen für Drittnutzungen**
- **Bedarfsüberprüfung** der Investitionsvorhaben
- **Unterstützung** der Abteilungen (Beurteilungskriterien Standardprozess Immobilieninvestitionen, bei Erarbeitung von Alternativen und Szenarien)
- Sicherstellen der Umsetzung der **einschlägigen Standards**. Festlegen von Vorgaben für die Bewirtschaftung und für die **Erhebung von Kennwerten**
- **Überprüfung und Beurteilung der Projekte** von Machbarkeitsstudien bzw. von Projektbearbeitungen und -realisierungen durch die Abteilung Planung und Bau
- **Controlling**: Investitionsplanung / Bedarfs- und Planungsablaufs / Bewirtschaftung des Gebäudebestandes

- Kaufmännisches Gebäudemanagement
- Technisches Gebäudemanagement
- Infrastrukturelles Gebäudemanagement

Boden- und Immobilienregister (1/5)

Ist-Zustand

Es gibt eine **Masterübersichtstabelle**, welche auf den Daten der Gebäudeversicherung aufgebaut. Diese wurde mit zusätzlichen Informationen durch die Abteilung Immobilien ergänzt. Der **Datenbestand ist tlw. lückenhaft** und die Daten sind **unterschiedlich aktuell**. Ein Datenaustausch zwischen den eingesetzten Software-Systemen erfolgt manuell und ist aufgrund fehlender **einheitlicher Identifikation** der einzelnen Objekte in den unterschiedlichen Systemen sehr aufwendig. Zudem ist das Portfolio kaum strukturiert. Es gibt zwar teilweise eine Zuordnung der Objekte in Unterkategorien. Die Systematik dahinter ist jedoch unklar.

SOLL-Zustand

Die Liegenschaften und Objekte sind mit allen **relevanten Eigentümerinformationen** und einem **eindeutigen Identifikationscode** in den Systemen erfasst. Die Liegenschaften sind **Teilportfolien sowie Clustern** zugeordnet und verfügen über eine Objektstrategie.

Boden- und Immobilienregister (2/5)

Strategischer Grundsatz

Zur Sicherstellung einer wirtschaftlichen und nachhaltigen Planung, Bereitstellung und Bewirtschaftung ihrer Liegenschaften verfügt die EWG über die nötigen **qualitativen und quantitativen Informationen** zu den einzelnen Teilportfolios, Clustern und Objekten, insbesondere zu deren Grösse, Zustand, Nutzung und Belegung. Eine **durchgängige Datenhaltung** unterstützt die stufengerechte, politische, strategische sowie operative Führung.

Jedes Objekt verfügt über eine **Objektstrategie**, welche auf der Strategie des jeweiligen **Teilportfolios** und **Clusters** beruht.

Mit Ausnahme der **Objektzuweisung** in die Cluster «Preisgünstiges Wohnen» und «Ertragsoptimiertes Wohnen» (vgl. HF «Aktive Boden- und Immobilienpolitik») werden die Objekte durch die zentrale Immobilienstelle für ein optimales Portfoliomanagement **nach sachlichen Kriterien** den entsprechenden Clustern zugewiesen. Die Zuweisung für die erwähnten Ausnahmen erfolgt durch den Stadtrat unter Einbezug der Finanz- und Strategiekommission.

Boden- und Immobilienregister (3/5)

Ergebnisse

- Eindeutige Codes und Schlüssel für die Identifikation und Abgrenzung der Objekte.
- Immobilienregister als Datenbank/Anwendung mit allen relevanten Daten für Analyse und Steuerung mit entsprechenden Zugriffsrechten aller beteiligten Personen/Abteilungen.
- Verantwortung für Erfassung, Erhaltung und Nachführung klar geregelt.
- Definierte und zugewiesene Strategie für jedes Teilportfolio, jedes Cluster und jedes Objekt.

Vorgehensvorschlag

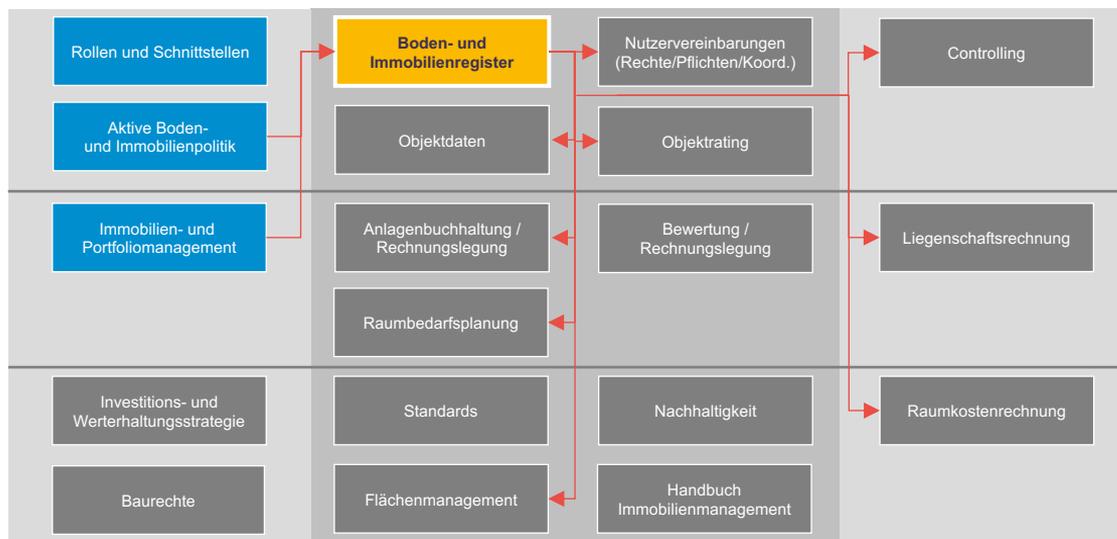
- Prüfung der Daten und Strukturen auf den bestehenden Systemen (Qualität, Logik für Analysen, Aufbau von Attributen etc.).
- Aufbau eines Immobilienregisters mit den relevanten Informationen und einem eindeutigen Identifikationscode pro Objekt (Koordination HF «Anlagebuchhaltung»).
- Festlegung der Portfoliostruktur und Formulierung der Strategien.
- Zuweisung der Objekte in die entsprechenden Teilportfolios und Cluster.
- Zuweisung der Wohnobjekte mit preisgünstigen und ertragsoptimierten Wohnungen durch den Stadtrat unter Einbezug der Finanz- und Strategiekommission.

Boden- und Immobilienregister (4/5)

Verantwortung:	IMO, (SR)
Hauptbetroffen(e):	IMO
Dringlichkeit:	■ ■ ■ ■ ■

Qualitative Einschätzung	niedrig	hoch
Effizienzgewinn:	■ ■ ■ □ □	
Transparenzgewinn:	■ ■ ■ ■ ■	
Qualitätsgewinn:	■ ■ ■ ■ ■	

Aufwand	Stunden
Einführung:	550-750
jährlich:	40



Terminplan

- 4.1. Analyse Portfoliostruktur und bestehende Daten
- 4.2. Definition Portfoliostruktur
- 4.3. Aufbau / Implementierung / Objektzuweisung
- 4.4. Liegenschaftsdaten erfassen und bewirtschaften



Boden- und Immobilienregister (5/5)

Portfoliostruktur der Einwohnergemeinde Baden

Der Immobilienbestand der Stadt Baden ist sehr heterogen, weshalb nicht über alle Immobilien ein und dieselbe strategische Ausrichtung festgelegt werden kann. Eine Aufteilung des Portfolios in Teilportfolios und Cluster ist zur besseren Steuerung notwendig.

Teilportfolio	Cluster	Objekt
Verwaltungsvermögen (VV)	1. Verwaltung 2. Bildung 3. Sport und Freizeit 4. Kultur/Gesellschaft 5. Soziales 6. Sicherheit 7. Ver- und Entsorgung 8. Parkierung 9. Retail/Gastro 10. Land in Bauzone 11. Sonstige 12. Anmietungen 13. Baurechte (als BR-Nehmer)	- Objekt-Art - Objekt-Kategorie - Objekt-Nutzung →Objektstrategie → Unterhaltsstrategie
Finanzvermögen (FV)	14. Preisgünstiges Wohnen 15. Ertragsoptimiertes Wohnen 16. Landreserve (Bauland) 17. Landreserve (Nichtbauland) 18. Disposition 19. Baurechte (als BR-Geber)	- Objekt-Art - Objekt-Kategorie - Objekt-Nutzung →Objektstrategie → Unterhaltsstrategie

Zur Steuerung des Portfolios sind entsprechende Instrumente einzusetzen. Allen voran die Implementierung einer systematischen Führung des Bestandes sämtlicher Liegenschaften mit den zur Steuerung relevanten Informationen (**Immobilienregister**).

Für jeden **Cluster** sind unterschiedliche Zweckbestimmungen und versch. Zielgrössen relevant. Auf **Objektstufe** heruntergebrochen sind entsprechende **Objektstrategien** – z.B. Halten/Fortführen, Investieren/Umnutzen/Erweitern, Entwickeln, allenfalls Veräussern/Rückbauen – festzulegen.

Impressum

Projektnummer: 107784.01

Projektsteuerung

Philippe Ramseier, Stadtrat (Vorsitz)

Manfred Schätti, Abteilungsleiter Immobilien

Rolf Wegmann, Fachabteilungsleiter Entwicklungsplanung

Thomas Bumbacher, Fachabteilungsleiter Finanzen

Projektleitung intern und extern

Manfred Schätti, Abteilungsleiter Immobilien

Patrik Schmid, Wüest Partner AG

Projektteam

Dario Zottele, Immobilien

Monika Greber, Entwicklungsplanung

Philippe Ramseier, Stadtrat

Roger Blumenthal, Wüest Partner AG

Begleitkommission

Philippe Ramseier, Stadtrat (Vorsitz)

Beatrice Bürgler, Strategiekommission

Mischa Brandmeier, Strategiekommission

Till Schmid, Strategiekommission

Beni Knecht, Strategiekommission

Fritz Bosshardt, Finanzkommission

Markus Rausch, Finanzkommission

Andreas Voser, Finanzkommission