

Boden- und Immobilienstrategie (BIS)

Strategiedokument

Einwohnergemeinde Baden

2. Juni 2020

Version 1.0

Projektsteuerung

Philippe Ramseier, Stadtrat (Vorsitz)
Manfred Schätti, Abteilungsleiter Immobilien
Rolf Wegmann, Leiter Entwicklungsplanung
Thomas Bumbacher, Leiter Finanzen

Projektleitung intern und extern

Manfred Schätti, Leiter 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

Inhalt

Zusammenfassung: Die BIS auf einen Blick	4
1 Einleitung	9
1.1 Auftrag und Zweck	9
1.2 Gegenstand	9
1.3 Verwaltungs- und Finanzvermögen	9
1.4 Zuständigkeit und Inkraftsetzung	9
2 Kontext	11
2.1 Umgang mit Land und Hochbauten vor der BIS	11
2.2 Umfeld	11
2.3 Gesetzliche Bestimmungen	12
2.4 Raumentwicklungskonzept (REK)	12
2.5 Berücksichtigte Dokumente und Informationen	12
3 Aufbau der Strategie	13
3.1 Strategische Bereiche	13
3.2 Handlungsfelder (HF)	13
4 Strategische Grundsätze	16
4.1 Positionierung	16
4.2 Prozesse und Strukturen	18
4.3 Portfoliogliederung	20
4.4 Wirtschaftlichkeit	22
Glossar	23
Abkürzungsverzeichnis	25

Zusammenfassung: Die BIS auf einen Blick

A: Grundlegendes

Die Einwohnergemeinde (EWG) nimmt vielfältigste Aufgaben in allen öffentlichen Bereichen wahr. Diese Aufgaben dienen unter anderem der Erhaltung und der Entwicklung der Lebensqualität der Bevölkerung der Stadt Baden. Sie benötigt dazu Flächen und Raum entweder in Form von Boden (Land) und/oder von Gebäuden. Die EWG ist Eigentümerin eines historisch gewachsenen, sehr anspruchsvollen und heterogenen Immobilienportfolios. Für dessen Erhalt und Entwicklung wurde, abgeleitet vom Planungsleitbild der Stadt Baden, dem Raumentwicklungskonzept (REK) und unter Berücksichtigung der Legislaturziele die vorliegende, langfristig ausgerichtete BIS erarbeitet. Sie basiert ebenfalls auf rechtlichen und politischen Vorgaben, den Anforderungen des Immobilienbestands und branchenüblichen Standards.

Die BIS besteht einerseits aus dem vorliegenden Strategiedokument mit den vier strategischen Bereichen «Positionierung», «Portfoliogliederung», «Prozesse und Strukturen» sowie «Wirtschaftlichkeit». Für jeden Bereich ist ein übergeordneter strategischer Grundsatz definiert, welcher den Soll-Zustand darlegt. Zur Erreichung des definierten Soll-Zustandes werden für die Umsetzung die strategischen Bereiche in einzelne, planbare Handlungsfelder (HF) unterteilt.

Andererseits besteht die BIS aus dem Masterplan «Immobilien- und Portfoliomanagement», welcher die Umsetzung der einzelnen HF priorisiert, auf einander abstimmt und detailliert beschreibt. Mit der fortlaufenden Bearbeitung der einzelnen Handlungsfelder werden die in der BIS festgelegten strategischen Grundsätze auf Verwaltungsebene in den kommenden Jahren umgesetzt.

Sämtliche Handlungen und nachgelagerte Strategien im Geltungsbereich der BIS haben den strategischen Grundsätzen der BIS (Gesamtportfoliostrategie) zu folgen.

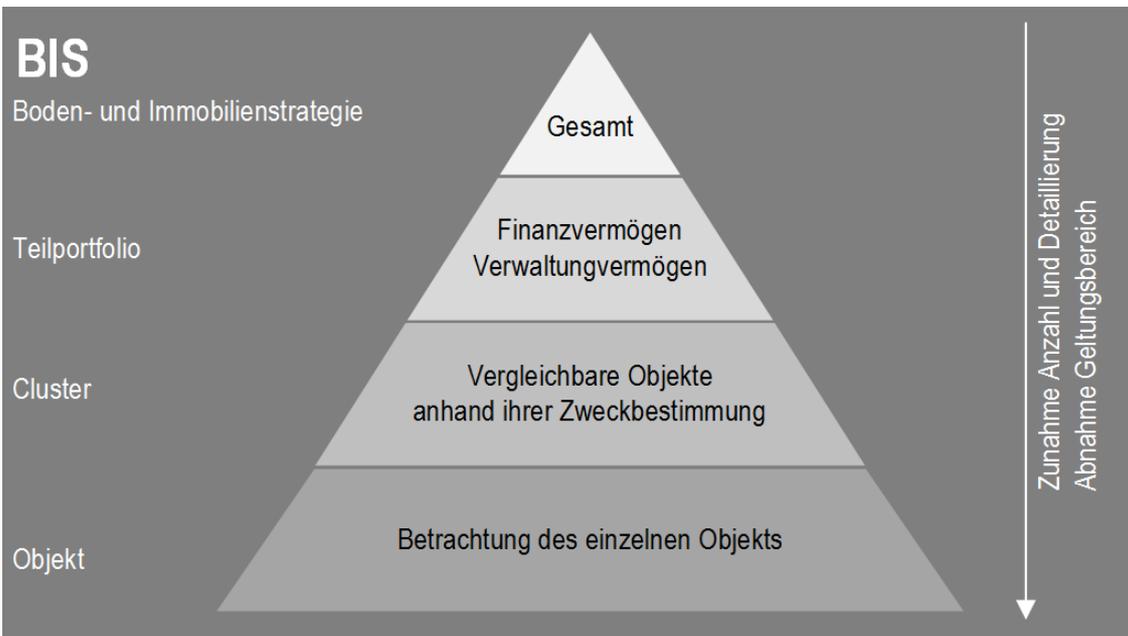


Abbildung 0.0.1 Einordnung der BIS im Immobilien- und Portfoliomanagement

B: Dokumente der BIS und ihre Lesart

Strategiedokument:

- Definiert übergeordnet mittels strategischer Grundsätze den langfristigen Umgang für das gesamte städtische Immobilienportfolio, bestehend aus den beiden Teilportfolios Finanzvermögen und Verwaltungsvermögen.
- Definiert die Rolle und das Agieren der EWG im lokalen Immobilienmarkt.

Masterplan «Immobilien- und Portfoliomanagement»:

Die auf der BIS basierende Umsetzung von Massnahmen für die einzelnen Handlungsfelder, wird im Dokument Masterplan «Immobilien- und Portfoliomanagement» terminiert und detailliert dargestellt. Der Masterplan dient auf Verwaltungsebene einem koordinierten Aufbau der erforderlichen Grundlagen für das städtische Immobilien- und Portfoliomanagement in einzelnen, planbaren Teilschritten. Die Umsetzung soll pragmatisch und effizient erfolgen, wobei Kosten und Nutzen jeweils erwogen werden. Der Masterplan ist der «Fahrplan» zur priorisierten Umsetzung vom Ist- zum Sollzustand. Die zeitliche Einreihung nach Dringlichkeit und Wichtigkeit ist notwendig, da teilweise gegenseitige Abhängigkeiten bestehen.

Die Entscheidungen oder die Festlegungen bei der Umsetzung, denen eine hohe politische Bedeutung zukommt, werden mit Einbezug der politischen Gremien gefällt. Die Politik (Stadtrat und/oder Einwohnerrat) wird in diesen Fällen zeitgerecht eingebunden. Im Masterplan sind die vorgesehenen politischen Beschlüsse je Handlungsfeld ersichtlich.

C: Inhaltsübersicht der BIS

Der Boden- und Immobilienbestand der EWG wird nach strategischen Grundsätzen geführt. Die Grundsätze finden auf das Verwaltungsvermögen (VV, inkl. Anmietungen) wie auch auf das Finanzvermögen (FV) Anwendung. Nachfolgend sind die übergeordneten strategischen Grundsätze der vier Bereiche sowie die strategischen Grundsätze jedes Handlungsfeldes aufgeführt.

Positionierung

Die EWG verfügt über ein nachhaltig geführtes Immobilienportfolio. Mit einem zeitgemässen Immobilien- und Portfoliomanagement werden die politischen und rechtlichen Vorgaben auf Portfolio- und Objektstufe umgesetzt.

Aktive Boden- und Immobilienpolitik

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

Investitions- und Werterhaltungsplanung

Die EWG verfügt über eine langfristig ausgerichtete Planung der Ausgaben für Werterhalt, für wertvermehrende Investitionen und für Neubauten. Diese Planung erfolgt in Abstimmung mit den Finanzen und den vorhandenen Bedürfnissen. Im Interesse einer nachhaltigen Investitionspolitik wird ein festgelegter Mindestanteil der verfügbaren Mittel in den Substanzerhalt investiert.

Nachhaltigkeit

Das Gesamtportfolio wird basierend auf den übergeordneten Leitbildern und Konzepten der EWG nach den Kriterien der nachhaltigen Entwicklung geführt.

Baurechte

Grundsätzlich wird kein Land verkauft, sondern befristet im Baurecht und unter Berücksichtigung der städtischen Zielsetzung Dritten zur Verfügung gestellt. Ein Verkauf ist nur in begründeten Ausnahmefällen möglich.

Prozesse und Strukturen

Die EWG verfolgt eine effiziente Liegenschaftsnutzung mit einer klaren Aufgabenzuordnung in der Organisation.

Rollen und Schnittstellen

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

Immobilien- und Portfoliomanagement

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

Controlling

Zur Prüfung der Strategieumsetzung und für das Portfoliomanagement verfügt die EWG über ein geeignetes, immobilienwirtschaftliches Steuerungsinstrument. Dieses liefert für die Bewirtschaftung und die Optimierung laufend die erforderlichen, aktuellen Informationen sowie Kennzahlen auf Portfolio- wie auch Objektebene.

Standards

Standards definieren das Qualitätsniveau von Räumen, Flächen sowie Dienstleistungen des Immobilien- und Portfoliomanagements.

Nutzervereinbarungen

Für die kurz- und langfristige Bedarfs- und Angebotsplanung werden zwischen der Eigentümerin, dem Gebäudemanagement und den Nutzenden Nutzervereinbarungen abgeschlossen.

Raumbedarfsplanung

Zur Erbringung der öffentlichen Aufgaben der EWG sind die Raumbedürfnisse der städtischen Nutzenden langfristig zu sichern. Grundsätzlich wird dafür, unter Berücksichtigung von übergeordneten Projekten, der langfristige Bedarf für die öffentlichen Aufgaben (z.B. Verwaltung, Schule) durch Eigentum und der kurzfristige Bedarf durch Miete gedeckt.

Handbuch Immobilienmanagement

Ein Handbuch regelt sämtliche Themen des Immobilien- und Portfoliomanagements. Es klärt Rollen, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen sowie Prozesse für die beteiligten Akteure.

Portfoliogliederung

Die Liegenschaften im Verwaltungs- und Finanzvermögen sind für ein effizientes Immobilien- und Portfoliomanagement systematisch erfasst und strukturiert.

Boden- und Immobilienregister und Objektrating

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.

Objektdaten und Flächenmanagement

Die EWG besitzt einheitliche Informationen von allen relevanten Objekten (Eigentum und Miete) zur laufenden Beobachtung sowie Planung der Flächennutzung. Die Immobiliendaten werden systematisch erfasst sowie zentral geführt. Ein verbindlicher Prozess regelt die Pflege der immobilienrelevanten Daten. Die wesentlichen Kennwerte und Kenngrössen sind einfach auswertbar, aktuell und können umgehend bereitgestellt werden.

Wirtschaftlichkeit

Die EWG kennt die Immobilienwerte, die Kosten sowie die Erträge des Gesamtportfolios. Sie setzt diese Informationen zur Steigerung einer effizienten Flächennutzung ein.

Liegenschaftsrechnung

Für jedes relevante Objekt im Verwaltungs- und Finanzvermögen liegt eine eigenständige transparente Liegenschaftsrechnung nach immobilienwirtschaftlichen Kriterien vor (u.a. Kosten, Erträge, Abschreibungen etc.).

Anlagebuchhaltung und Bewertung / Rechnungslegung

Zwischen der Abteilung Immobilien und der Abteilung Finanzen werden die erforderlichen Finanzen Daten für die Anlagenbuchhaltung mittels einer einfachen Schnittstelle ausgetauscht. Die quantitativen Informationen zu allen relevanten Objekten (Wert, Kosten, Ertrag) sind jederzeit verfügbar. Die Rechnungslegung und die Bewertung erfolgen nach den gesetzlichen Vorgaben des Kantons.

Raumkostenrechnung

Die anfallenden Raumkosten werden transparent erhoben und den einzelnen Nutzenden nach dem Verursacherprinzip nettoaufwandwirksam intern verrechnet. Die Raumkosten sind in den Budgets einzustellen.

1 Einleitung

1.1 Auftrag und Zweck

Die BIS hat einen Betrachtungszeitpunkt von rund 15-20 Jahren und orientiert sich am bisherigen Leistungsauftrag der EWG. Sie wird periodisch und abgestimmt auf übergeordnete Richtlinien überprüft. Geänderte Rahmenbedingungen, Legislaturziele sowie wirtschaftliche, ökologische, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen werden dabei berücksichtigt.

Die BIS definiert die langfristig gültige politische Stossrichtung für den Umgang mit den städtischen Liegenschaften (Gebäude, unbebaute Grundstücke, Baurechte, Mietobjekte). Sie legt die Leitplanken fest, innerhalb deren sich das Immobilien- und Portfoliomanagement bewegen soll. Die BIS dient der Steuerung des Portfolios, sorgt für Transparenz und Kontinuität bei Entscheidungen und sichert einen effizienten sowie nachhaltigen Umgang mit den Liegenschaften.

1.2 Gegenstand

Gegenstand der BIS ist das Immobilienportfolio im Eigentum der EWG, d.h. die Immobilien im Verwaltungs- und Finanzvermögen. Dies sind sämtliche Hochbauten, unbebauten Grundstücke und Baurechte im Eigentum. Die strategischen Grundsätze gelten sinngemäss auch für angemietete Objekte. Spezialgrundstücke und –bauten wie Strassen, Gewässer, Wald und Infrastrukturanlagen (Siedlungsentwässerung, Wasserversorgung) sind nicht Gegenstand der BIS. Sie sind den zuständigen Abteilungen/Fachabteilungen zugewiesen und werden dort selbstständig unterhalten sowie bewirtschaftet.

1.3 Verwaltungs- und Finanzvermögen

Zur Sicherstellung der optimalen Erfüllung ihrer Aufgaben besitzt die EWG die dafür notwendigen Liegenschaften. Diese Vermögenswerte sind gestützt auf §3 der kantonalen Finanzverordnung dem Verwaltungsvermögen (VV) zugeteilt und dienen unmittelbar der öffentlichen Aufgabenerfüllung. Ebenso gehören sämtliche bebauten und unbebauten Grundstücke innerhalb der Zonen für öffentliche Bauten und Anlagen, der Grünzonen sowie von Waldungen zum Verwaltungsvermögen.

Dem Finanzvermögen (FV) sind die weiteren bebauten und unbebauten Grundstücke zugeordnet. Dazu gehören Grundstücke, welche als Kapitalanlage dienen, vorsorglich für eine künftige öffentliche Nutzung gekauft oder im Rahmen der Bodenpolitik für einen allfälligen Wiederverkauf erworben wurden. Ebenso gehören Baurechte, welche für nicht öffentliche Zwecke genutzt werden, zum Finanzvermögen.

1.4 Zuständigkeit und Inkraftsetzung

Die BIS wurde vom Stadtrat, unter Einbezug von Vertretern der Strategie- und Finanzkommission, am 06. September 2020 beschlossen. Der Abteilung Immobilien obliegt als Eigentümervertreterin die Erarbeitung, Überarbeitung und Umsetzung der Strategie im Rahmen

ihrer Kompetenzen. Sie nimmt die Eigentümerinteressen für die Immobilien des Verwaltungs- und Finanzvermögens wahr und nutzt die Synergien zwischen diesen beiden Hauptportfolios. Die BIS tritt nach Genehmigung durch den Einwohnerrat in Kraft.

Falls durch eine Verwaltungsreorganisation eine in der BIS erwähnte Abteilung, Fachabteilung, Fachbereiche, Stelle etc. anders organisiert oder die Zuständigkeiten angepasst werden sollte, so bleibt die BIS im Grundsatz weiterhin in Kraft. Die von der Reorganisation betroffenen Inhalte werden in diesem Fall innerhalb der geänderten Organisationsstruktur bearbeitet. Dabei werden allfällig ungültig gewordene Inhalte überarbeitet, so dass diese wieder dem zum Zeitpunkt der Genehmigung gewollten, ursprünglichen Zweck sinngemäss entsprechen.

2 Kontext

2.1 Umgang mit Land und Hochbauten vor der BIS

Bis zur Inkraftsetzung der BIS orientierte sich die Ausrichtung im Umgang mit den Liegenschaften und Baurechten an einer bestehenden und grundsätzlich erfolgreichen Praxis (Usanzen). Als strategische Grundlagen dienten einzelne Stadtratsbeschlüsse, die situativ aufgrund von immobilienpezifischen Fragestellungen gefällt wurden. So beispielsweise im Zusammenhang mit der Übernahme des Liegenschaftsbestands der damaligen Städtischen Werke (heutige Regionalwerke AG Baden) im Jahr 2000 und im Jahr 2004 mit einem verabschiedeten Immobilienstrategiepapier. Eine breit abgestützte Strategie, welche den Umgang mit den städtischen Liegenschaften und Baurechten regelt, existierte nicht. Dies betraf das Verwaltungs- wie auch das Finanzvermögen gleichermaßen.

2.2 Umfeld

Die Steuerung und die Entwicklung der städtischen Immobilien erfolgen in einem komplexen Umfeld und haben vielfältigen Ansprüchen zu genügen. Neben politischen, nutzungs- und bestandesgetriebenen Anforderungen wird die BIS von wirtschaftlichen, ökologischen, technologischen und gesellschaftlichen Faktoren beeinflusst. Bezüglich dieser nicht steuerbaren Einflüsse wird in der BIS von den folgenden Grundannahmen ausgegangen:

- Das Bevölkerungswachstum in der Stadt Baden nimmt weiterhin zu. Gemäss der Bevölkerungsprognose 2013 des Kantons Aargau soll die Bevölkerung der Stadt Baden bis 2040 auf rund 24'800 Personen steigen. Dies entspricht einer zusätzlichen Einwohnerzahl von rund 5'600 gegenüber heute (2018: 19'230 Einwohner).
- Die Klimaveränderungen wirken sich auf die raumplanerische und städtebauliche Entwicklung sowie die Gebäudetechnik aus. Die öffentliche Hand hat in den Themen Umwelt und Energie eine Vorbildfunktion. Die Bedeutung von erneuerbaren Ressourcen nimmt weiter zu.
- Das Bedürfnis der Bevölkerung nach Sicherheit nimmt zu. Dies wirkt sich auf den Anspruch an die öffentlichen Aufgaben und die Sicherheit der Immobilien aus.
- Der Digitalisierung kommt auch in der Immobilienbranche und der öffentlichen Verwaltung eine steigende Bedeutung zu, was sich in der Art und Weise der Immobilienbewirtschaftungstätigkeit und der eingesetzten Instrumente abbilden wird.
- Administrative und operative Verantwortungsbereiche werden zunehmend durch funktionale und kommunale Grenzen überschreitende Räume überlagert. Kooperative Zusammenarbeitsformen wirken sich auch auf die Immobilien aus.
- Der Bedarf an zeitlich wie räumlich flexiblen Arbeits- und Organisationsformen ist zunehmend. Insbesondere in der Arbeitswelt und in der Bildung gewinnen neue Raumkonzepte an Bedeutung.¹

¹ Immobilienrelevante Grundannahmen (nicht abschliessend).

2.3 Gesetzliche Bestimmungen

Gestützt auf § 23 der Gemeindeordnung der Stadt Baden (Stand: 1. Januar 2016) wurde die vorliegende BIS durch den Stadtrat ausgearbeitet und beschlossen. Die BIS wird zur Genehmigung dem Einwohnerrat unterbreitet.

2.4 Raumentwicklungskonzept (REK)

Der Stadtrat hat zur Erarbeitung einer räumlichen Entwicklungsvorstellung im Januar 2016 das Projekt REK gestartet. 2018 erfolgte eine breit angelegte Bevölkerungsbefragung und die Partizipation verschiedener Interessensgruppen. 2019 konnte die Bevölkerung im Rahmen einer freiwilligen Vernehmlassung zur REK Stellung nehmen. Der Stadtrat genehmigte das REK mit Beschluss vom 16. Dezember 2019.

Mit dem REK verfügt die EWG über ein behördenverbindliches, strategisches Führungsinstrument zur Innenentwicklung mit einer langfristigen Perspektive. Das REK wird als Querschnittsinstrument in der Politik und Stadtverwaltung verankert. Alle Verwaltungsabteilungen müssen das REK kennen und berücksichtigen. Auf der strategischen Ebene sind die REK-Inhalte mit den Steuerungsinstrumenten zur politischen Zielsetzung und zur Finanz- und Ressourcenplanung zu verknüpfen. Die operative Umsetzung wird je nach Themengebiet und projektbezogen einer oder mehreren Verwaltungsabteilungen zugeordnet.

Das REK gibt unter anderem vor, dass die Stadt Baden künftig für die Stadtentwicklung eine aktive Bodenpolitik betreiben soll. Dies soll unter anderem mit folgenden Massnahmen umgesetzt werden:

- Strategische Landkäufe, -verkäufe und Landabtausch;
- Vorinvestitionen in Planungsprozesse;
- Leadfunktion der Stadt bei kooperativen und parzellenübergreifenden Planungen.

Bei der Ausarbeitung der BIS flossen die Inhalte des REK ein.

2.5 Berücksichtigte Dokumente und Informationen

Bei der Ausarbeitung lagen folgende Dokumente und Informationen vor und flossen in die BIS ein:

- Raumentwicklungskonzept Stadt Baden 2040 (REK)
- Planungsleitbild 2026 und laufende Berichterstattung
- Schulraum Baden 2028
- GESAK: Sportanlagenanalyse per 31.12.2014
- Wohnbaustrategie 2010
- Strategiepapier z.H. STRAKO: Immobilienstrategie 2004
- Neubewertung Liegenschaften FV; SR 3.9.2018
- Legislaturziele 2019-2022
- Verschiedene Entscheide des Stadtrats und des Einwohnerrats

3 Aufbau der Strategie

3.1 Strategische Bereiche

Die BIS umfasst vier übergeordnete strategische Bereiche:

- **Positionierung**
- **Prozesse und Strukturen**
- **Portfoliogliederung**
- **Wirtschaftlichkeit**

Jeder der übergeordneten Bereiche umfasst wiederum mehrere Handlungsfelder (HF), welche in ihrer Gesamtheit den Inhalt der BIS bilden. Für die Bereiche sowie die Handlungsfelder sind strategische Grundsatz definiert.

3.2 Handlungsfelder (HF)

Die nachfolgende Übersicht der 19 Handlungsfelder zeigt anhand der Analyse die Themenslandschaft für ein professionelles, kommunales Portfolio- und Immobilienmanagement der EWG. Ein Grossteil der Themen ist nicht etwa neu, sie bestimmen schon heute das Handeln der Abteilung Immobilien und der weiteren Akteure.

Da für die Umsetzung der BIS die Organisation und Zuständigkeiten festgelegt, die Rahmenbedingungen im Umgang mit der aktiven Boden- und Immobilienpolitik geklärt sowie eine Portfolioübersicht zwingend erforderlich ist, sind diese Themen prioritär zu behandeln. Diese Handlungsfelder sollen daher umgehend nach Inkraftsetzung der BIS angegangen und umgesetzt werden. Im Masterplandokument «Immobilien- und Portfoliomanagement» sind diese bereits detailliert beschrieben. Neben den angestrebten Ergebnissen, den ersten Überlegungen zur konkreten Umsetzung und den Vorgehensvorschlägen zu den prioritären Handlungsfeldern, werden im Masterplan auch die mögliche zeitliche Bearbeitung sämtlicher Handlungsfelder, deren Abhängigkeiten untereinander, sowie der Einbezug der politischen Instanzen aufgezeigt.

Bereich	HF-Bezeichnung	Kurzbeschreibung	prioritär
Positionierung	Aktive Boden- und Immobilienpolitik	Vorgaben festlegen für eine aktive Rolle der Verwaltung im lokalen Boden- und Immobilienumfeld.	x
	Investitions- und Werterhaltungsplanung	Langfristig ausgerichtete Planung der Ausgaben für Werterhalt, wertvermehrnde Investitionen und Neubauten in Abstimmung mit den Finanzen und den vorhandenen Bedürfnissen.	
	Nachhaltigkeit	Ganzheitliche Betrachtung des Bauens und der Bewirtschaftung nach nachhaltigen Aspekten.	
	Baurechte	Strategische Vorgaben an alle Beteiligten für den Umgang mit Baurechten und die Zurverfügungstellung von Bauland.	

Bereich	HF-Bezeichnung	Kurzbeschreibung	prioritär
Prozesse und Strukturen	Rollen und Schnittstellen	Definieren und abstimmen der Rollen- und Schnittstellen für die Akteure des Immobilienmanagements. Inputs zur Bildung einer optimalen Aufbauorganisation zur Umsetzung der Strategie.	x
	Immobilien- und Portfoliomanagement	Leistungsauftrag für eine zentrale Stelle des Immobilienmanagements mit Zuweisung der Kompetenzen.	x
	Controlling	Einführung geeigneter immobilienwirtschaftlicher Steuerungsinstrumente und Kennzahlen.	
	Standards	Vergleichbare Standards für alle Nutzenden zur Sicherung eines optimalen Kosten-Nutzenverhältnis.	
	Nutzervereinbarungen	Langfristige Vereinbarungen betreffend räumliche und bauliche Bedürfnisse und Nutzerstrategien.	
	Raumbedarfsplanung	Konzept für die langfristige Planung des Raumbedarfs in Abstimmung mit den Nutzenden.	
	Handbuch Immobilienmanagement	Verbindliches, stringentes und umfassendes Handbuch für alle Beteiligten im Bereich Immobilien.	
Portfoliogliederung	Boden- und Immobilienregister	Aufbau eines verbindlichen Immobilienregisters und Zuteilung der Objekte in Teilportfolios und Cluster sowie der Festlegung von Objektstrategien.	x
	Objektdaten	Einheitliches Konzept für die Handhabung und Analyse von Immobiliendaten.	
	Flächenmanagement	Führung eines Flächenmanagements und Sicherstellung der Datenqualität	
	Objektrating	Beurteilung der Gebäude (Stärken, Potenziale) für die Planung und den nachhaltigen Mitteleinsatz.	
Wirtschaftlichkeit	Liegenschaftsrechnung	Aufbau einer transparenten Liegenschaftsrechnung nach immobilienwirtschaftlichen Kriterien.	
	Anlagebuchhaltung / Rechnungslegung	Führung einer Anlagenbuchhaltung nach den geltenden Rechnungslegungsstandards.	
	Raumkostenrechnung	Aufbau eines Systems zur transparenten Erfassung und Offenlegung effektiver Raumkosten und Verrechnung derselben an die Nutzenden.	
	Bewertung / Rechnungslegung	Werte, Kosten und Erträge sind bekannt und nach Rechnungslegungsvorschriften abgebildet.	

Abbildung 3.2.1 Handlungsfelder für die Umsetzung der BIS

Für die Umsetzung der BIS der EWG sind Regelungen, Definitionen und Werkzeuge für die Nutzung, Planung und Steuerung des städtischen Immobilienportfolios festzulegen. Diese sind auf die Aufgaben der EWG und auf die Bedürfnisse der Nutzenden ausgerichtet. Aufbauend auf der BIS werden je nach Handlungsfeld dafür u.a. folgende weitergehende Grundlagen benötigt:

- Strategische und operative Vorgaben durch den Stadtrat (Beschlüsse, Verordnungen).
- Verbindliche Regelungen und Arbeitshilfsmittel für beteiligte Stellen (Pflichten, Aufgaben, Rechte).
- Instrumente, Hilfsmittel und EDV-Lösungen für das operative Immobilien- und Portfolio-management.

4 Strategische Grundsätze

4.1 Positionierung

Die EWG verfügt über ein nachhaltig geführtes Immobilienportfolio. Mit einem zeitgemässen Immobilien- und Portfoliomanagement werden die politischen und rechtlichen Vorgaben auf Portfolio- und Objektstufe umgesetzt.

Aktive Boden- und Immobilienpolitik

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.

Investitions- und Werterhaltungsplanung

Die EWG verfügt über eine langfristig ausgerichtete Planung der Ausgaben für Werterhalt, für wertvermehrende Investitionen und für Neubauten. Diese Planung erfolgt in Abstimmung mit den Finanzen und den vorhandenen Bedürfnissen. Im Interesse einer nachhaltigen Investitionspolitik wird ein festgelegter Mindestanteil der verfügbaren Mittel in den Substanzerhalt investiert.

Die EWG kennt den Zustand ihrer Liegenschaften und strebt einen Soll-Zustand an, der die Sicherheit, die Gebrauchstauglichkeit und die Vorbildfunktion hinsichtlich Erscheinung im Inneren und Äusseren sowie Nachhaltigkeit gewährleistet. Dafür erstellt die EWG eine langfristig orientierte Unterhaltsplanung, die einen auf die Nutzung abgestimmten Unterhalt - basierend auf der Objektstrategie - mit möglichst geringem Mitteleinsatz ermöglicht, Folgeschäden verhindert und die Bewirtschaftungskosten optimiert.

Die zentrale Immobilienstelle (vgl. auch 4.2 Prozesse und Strukturen) stimmt die zu ergreifenden Massnahmen für die Immobilien im Rahmen der Finanz-/Investitionsplanung mit den übrigen Investitionsvorhaben der EWG ab. Um die Planungs- bzw. Budgetsicherheit zu gewährleisten, werden bei grösseren Investitionen die Projektphasen bis zum Bauprojekt einzeln ausgelöst. Die Gliederung der Projektphasen orientiert sich dabei am Leistungsmodell der SIA-Norm 112:

- Strategische Planung Planungskredit laufende Rechnung
- Vorstudie Planungskredit laufende Rechnung
- Projektierung Planungskredit Investitionsplanung
- Ausschreibung, Realisierung Baukredit Investitionsplanung
- Bewirtschaftung Budget laufende Rechnung

Der Stadtrat stellt die Koordination und die langfristige Planung der erforderlichen Unterhaltmassnahmen auf Ebene des Gesamtportfolios sicher. 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 über die Zeit angestrebt. Investitionen im Finanzvermögen müssen wirtschaftlich sein und Investitionsspitzen sind zu vermeiden.

Nachhaltigkeit

Das Gesamtportfolio wird basierend auf den übergeordneten Leitbildern und Konzepten der EWG nach den Kriterien der nachhaltigen Entwicklung geführt.

Die EWG nimmt eine Vorbildfunktion hinsichtlich eines nachhaltigen Bewirtschaftens und Bauens von Liegenschaften der öffentlichen Hand ein. Sie berücksichtigt dabei die Dimensionen «Gesellschaft», «Wirtschaft» und «Umwelt» und orientiert sich an den übergeordneten Grundlagen sowie den aktuellen Leitsätzen des durch den Einwohnerrat beschlossenen Planungsleitbildes. Die Lebenszyklusbetrachtung steht dabei im Vordergrund. Die KBOB-Richtlinien des Bundes dienen als Anlehnung.

Baurechte

Grundsätzlich wird kein Land verkauft, sondern befristet im Baurecht und unter Berücksichtigung der städtischen Zielsetzung Dritten zur Verfügung gestellt. Ein Verkauf ist nur in begründeten Ausnahmefällen möglich.

Der EWG dienen die Baurechte für:

- Ausbaureserven (für einen künftigen Bodenbedarf)
- Öffentliche Interessen (zur Unterstützung der Ziele der Stadt Baden)
- Laufenden Ertrag (langfristig wiederkehrende Erlöse)

Die Baurechte werden nach einheitlichen Grundsätzen vergeben und aktiv bewirtschaftet. Die Vorgaben sind in einem Strategiepapier detailliert zu definieren.

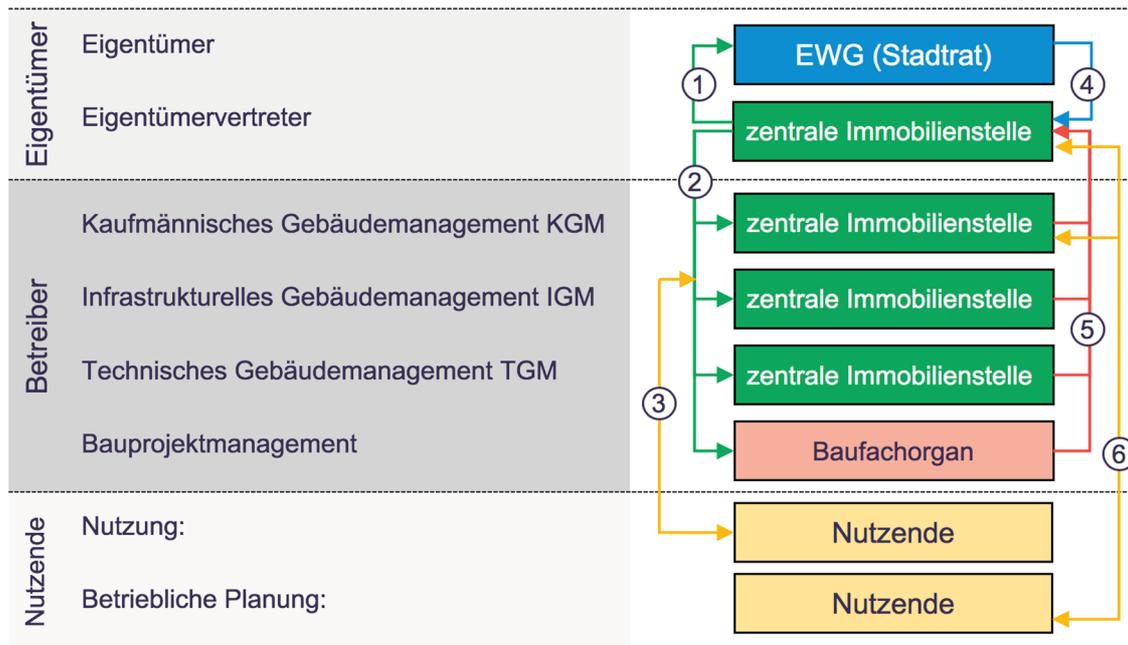
4.2 Prozesse und Strukturen

Die EWG verfolgt eine effiziente Liegenschaftsnutzung mit einer klaren Aufgabenzuordnung in der Organisation.

Rollen und Schnittstellen

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

Die Rollen und Schnittstellen sind, wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, definiert.



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

Abbildung 4.2.1 Definierte Rollen und Schnittstellen

Immobilien- und Portfoliomanagement

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 Stadtrates. Sie stimmt die nachgewiesenen Flächenbedürfnisse der städtischen Abteilungen 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.

Controlling

Zur Prüfung der Strategieumsetzung und für das Portfoliomanagement verfügt die EWG über ein geeignetes, immobilienwirtschaftliches Steuerungsinstrument. Dieses liefert für die Bewirtschaftung und die Optimierung laufend die erforderlichen, aktuellen Informationen sowie Kennzahlen auf Portfolio- wie auch Objektebene.

Standards

Standards definieren das Qualitätsniveau von Räumen, Flächen sowie Dienstleistungen des Immobilien- und Portfoliomanagements.

Zur Sicherung eines optimalen Kosten-Nutzenverhältnisses werden für repetitive Aufgaben und wo diese sinnvoll sind, Standards festgelegt. Dabei werden kostenoptimierte, bewährte und nachhaltige Lösungen für Nutzende und Planende vorgegeben. Sämtliche Nutzende erhalten dadurch, unter Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse, ein standardisiertes und vergleichbares «räumliches» Umfeld.

Nutzervereinbarungen

Für die kurz- und langfristige Bedarfs- und Angebotsplanung werden zwischen der Eigentümerin, dem Gebäudemanagement und den Nutzenden Nutzervereinbarungen abgeschlossen.

Mit Nutzervereinbarungen werden klare Verhältnisse geschaffen und eine kurz- und langfristige Planung ermöglicht.

Raumbedarfsplanung

Zur Erbringung der öffentlichen Aufgaben der EWG sind die Raumbedürfnisse der städtischen Nutzenden langfristig zu sichern. Grundsätzlich wird dafür, unter Berücksichtigung von übergeordneten Projekten, der langfristige Bedarf für die öffentlichen Aufgaben (z.B. Verwaltung, Schule) durch Eigentum und der kurzfristige Bedarf durch Miete gedeckt.

Die Raumbedürfnisse sind durch die Nutzenden zeitgerecht und einheitlich der zentralen Immobilienstelle anzumelden. Zur Sicherstellung des wirtschaftlichen Umgangs mit den Ressourcen werden diese durch die zentrale Immobilienstelle kontrolliert, miteinander koordiniert und allfällige Alternativen geprüft. Falls zweckmässig, werden Flächen- oder weitere Standards vorgegeben.

Die Beurteilungen der Bedarfsanmeldungen erfolgen nach nachvollziehbaren Kriterien. Die Nutzenden stellen die aktuellen Planungsgrundlagen wie Personal- und allgemeine Entwicklungsplanungen bereit.

Handbuch Immobilienmanagement

Ein Handbuch regelt sämtliche Themen des Immobilien- und Portfoliomanagements. Es klärt Rollen, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen sowie Prozesse für die beteiligten Akteure.

Nach vollständiger Umsetzung der BIS steht das Handbuch als verbindliches Instrument zur Verfügung. Es wird mit jeder Umsetzung eines Handlungsfeldes inhaltlich ergänzt.

4.3 Portfoliogliederung

Die Liegenschaften im Verwaltungs- und Finanzvermögen sind für ein effizientes Immobilien- und Portfoliomanagement systematisch erfasst und strukturiert.

Boden- und Immobilienregister und Objektrating

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.

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

Abbildung 4.3.1 Portfoliostruktur der EWG

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. auch 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.

Objektdaten und Flächenmanagement

Die EWG besitzt einheitliche Informationen von allen relevanten Objekten (Eigentum und Miete) zur laufenden Beobachtung sowie Planung der Flächennutzung. Die Immobiliendaten werden systematisch erfasst sowie zentral geführt. Ein verbindlicher Prozess regelt die Pflege der immobilienrelevanten Daten. Die wesentlichen Kennwerte und Kenngrößen sind einfach auswertbar, aktuell und können umgehend bereitgestellt werden.

Die zentrale Immobilienstelle ist für die Erfassung der Daten sowie die Sicherung der Datenqualität zuständig. Sie ist in der Lage aussagekräftige Kennzahlen zu bilden sowie die für die Information des Stadtrats notwendigen Auswertungen zu erstellen.

4.4 Wirtschaftlichkeit

Die EWG kennt die Immobilienwerte, die Kosten sowie die Erträge des Gesamtportfolios. Sie setzt diese Informationen zur Steigerung einer effizienten Flächennutzung ein.

Liegenschaftsrechnung

Für jedes relevante Objekt im Verwaltungs- und Finanzvermögen liegt eine eigenständige, transparente Liegenschaftsrechnung nach immobilienwirtschaftlichen Kriterien vor (u.a. Kosten, Erträge, Abschreibungen etc.).

Die zentrale Immobilienstelle führt pro Objekt eine Liegenschaftsrechnung. Daraus werden Finanz- und Immobilienkennzahlen abgeleitet, welche zur Überprüfung der Effizienz der Bauten bzw. der Erkennung von Kosteneinsparpotenzialen im Betrieb dienen. Ebenso bilden Liegenschaftsrechnungen die Grundlage für die Raumkostenrechnung.

Anlagebuchhaltung und Bewertung / Rechnungslegung

Zwischen der Abteilung Immobilien und der Abteilung Finanzen werden die erforderlichen Daten für die Anlagenbuchhaltung mittels einer einfachen Schnittstelle ausgetauscht. Die quantitativen Informationen zu allen relevanten Objekten (Wert, Kosten, Ertrag) sind jederzeit verfügbar. Die Rechnungslegung und die Bewertung erfolgen nach den gesetzlichen Vorgaben des Kantons.

Raumkostenrechnung

Die anfallenden Raumkosten werden transparent erhoben und den einzelnen Nutzenden nach dem Verursacherprinzip nettoaufwandwirksam intern verrechnet. Die Raumkosten sind in den Budgets einzustellen.

Mit der internen Verrechnung wird das Bewusstsein für Raumkosten der Nutzenden gesteigert, eine effiziente Flächennutzung gesichert und Kostentransparenz geschaffen.

Glossar

Bauprojektmanagement

Das Bauprojektmanagement umfasst die Organisation und Durchführung von Bauprojekten (Instandsetzung und Neubau).

Cluster

Mehrere Objekte, welche aufgrund ihrer Nutzungsart oder Ausrichtung zusammenhängende Gruppen, so genannte Cluster, bilden.

Clusterstrategie

Mit Clusterstrategien werden strategische Vorgaben für Objekte definiert. Die Clusterstrategie bildet ergänzend zu den überordneten BIS und den Teilportfoliostrategien die Grundlagen für die nachhaltige Immobilien- und Portfolioplanung. Es werden Grundsätze und Handlungsanweisungen zur Steuerung und Bewirtschaftung der einzelnen Cluster festgehalten.

Handlungsfeld (HF)

Planbare Teilschritte zur Umsetzung der BIS, welche grundsätzlich einzeln ausgelöst und umgesetzt werden können.

Infrastrukturelles Gebäudemanagement (IGM)

Das IGM umfasst insbesondere Hauswartung, Reinigung und Pflege (Aussenflächen) Evtl. weitere Dienstleistungen nach Pflichtenheften (abhängig vom Bedürfnis der Nutzenden)

Instandhaltung (IH)

Bewahren der Gebrauchstauglichkeit durch einfache und regelmässige Massnahmen.

Instandsetzung (IS)

Wiederherstellen der Sicherheit sowie der Gebrauchstauglichkeit für eine festgelegte Dauer.

Kaufmännisches Gebäudemanagement (KGM)

Das KGM umfasst insbesondere die Aufgaben: Kaufmännische Verwaltung, Mietwesen (An- und Vermietungen), Objektmanagement (Flächennutzung, Budgeterstellung)

KBOB

Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren

Liegenschaft

Gebäude und unbebaute Parzellen

Masterplan «Immobilien- und Portfoliomanagement»

Der Masterplan ist ein koordinierter Plan für den Aufbau der erforderlichen Grundlagen für das städtische Immobilienmanagement in einzelnen, planbaren Handlungsfeldern. Die Umsetzung soll pragmatisch und effizient erfolgen, wobei Kosten und Nutzen jeweils erwogen werden.

Nutzende

Darunter sind die Nutzenden der Fläche/Räumlichkeit/Anlage betrachtet. Dies kann ohne weitere Präzisierung eine Abteilung, eine Fachabteilung der Stadt Baden oder auch ein Drittmietler sein.

Objekte

Unter Objekte werden die einzelnen Liegenschaften und Baurechte der EWG verstanden. Ohne explizite Präzisierung sind damit Gebäude, unbebaute Parzellen und Baurechte gemeint.

Objektstrategie

Die Objektstrategie legt mittels den Normstrategien wie z.B. «Fortführung», «Umnutzung/Erweiterung», «Verkauf» und «Rückbau» den Umgang mit dem jeweiligen Objekt fest. Sämtliche Massnahmen auf dem Objekt sind auf die jeweilige Strategie abzustimmen.

Strategischer Bereich

Die BIS ist in die vier übergeordneten, strategischen Bereiche «Positionierung», «Portfoliogliederung», «Prozesse und Strukturen» sowie «Wirtschaftlichkeit» gegliedert. Die strategischen Grundsätze der vier Bereiche bilden die Hauptaussage der BIS.

Technisches Gebäudemanagement (TGM)

Das TGM umfasst insbesondere Betrieb und Instandhaltung der technischen Anlagen, Energiemanagement und Verbrauchserfassung Medien, evtl. weitere Dienstleistungen für Nutzenden.

Teilportfolio

Das Gesamtportfolio wird in zwei Teilportfolios unterteilt: Das Verwaltungs- und das Finanzvermögen. Beide Teilportfolios haben unterschiedliche Zweckbestimmungen, auf welchen das Immobilien- und Portfoliomanagement ausgerichtet wird. Innerhalb der Teilportfolios lassen sich weitere Untergruppen (Cluster) bilden.

Teilportfoliostrategie

Die Teilportfoliostrategie bildet ergänzend zur überordneten BIS die Grundlagen für die nachhaltige Immobilien- und Portfolioplanung. Es werden Grundsätze und Handlungsanweisungen zur Steuerung und Bewirtschaftung der beiden Teilportfolios Finanz- und Verwaltungsvermögen festgehalten.

Unterhalt

Bewahren oder Wiederherstellen eines Bauwerks ohne wesentliche Änderung der Anforderungen.

Abkürzungsverzeichnis

BIS	Boden- und Immobilienstrategie
EWG	Einwohnergemeinde Baden
ER	Einwohnerrat
FIKO	Finanzkommission
HF	Handlungsfelder
IGM	infrastrukturelles Gebäudemanagement
IH	Instandhaltung
IS	Instandsetzung
KGM	kaufmännisches Gebäudemanagement
FV	Finanzvermögen
REK	Raumentwicklungskonzept
SR	Stadtrat
STRAKO	Strategiekommission
TGM	technisches Gebäudemanagement
VV	Verwaltungsvermögen