POSITIONSPAPIER ZUR IMMOBILIENSTRATEGIE DER STADT USTER

GRUNDLAGE FÜR DIE VERWALTUNGSINTERNE UMSETZUNG DER IMMOBILIENSTRATEGIE

Inhaltsverzeichnis

A. Grundlagen 3
B. Gliederung Immobilienportfolio 4
a. Portefeuille Verwaltungsvermögen 4
b. Portefeuille Finanzvermögen 5
c. Portefeuille Fremdmieten 6
C. Organisation «Zentralisiertes Immobilienmanagement» 7
a. Ziele und Massnahmen 7
b. Umsetzung 9
D. Glossar 11

A. Grundlagen

Das Positionspapier ist die Grundlage für die verwaltungsinterne Umsetzung der Immobilienstrategie. Wenn eine Anpassung der Immobilienstrategie erfolgt, werden die notwendigen Anpassungen im Positionspapier zur Immobilienstrategie vorgenommen.

Das Positionspapier erläutert detailliert, wie die Strategien in den einzelnen Immobilienportefeuilles des Verwaltungs- und des Finanzvermögens sowie den Fremdmieten angewendet werden. Es definiert die erweiterten Grundsätze für den Umgang mit den städtischen Grundstücken und fließt jeweils in den aktuellen Leistungsauftrag des Geschäftsfeldes Liegenschaften ein. Es gilt für den Flächenperimeter der Stadt Uster bzw. für alle städtischen Grundstücke sowie für Grundstücke, für die mit Dritteigentümern Mietverträge abgeschlossen wurden. Sie gilt nicht für Strassenparzellen welche in der Verantwortung der Abteilung Bau liegen.

Strategie Uster 2030

Es gelten die aktuellen strategischen Handlungsfelder:

1. Stadt für alle - «In Uster gehört Jede und Jeder dazu»
2. Stadtentwicklung - «Uster wächst nachhaltig»
3. Standortförderung - «Uster ist im Grossraum Zürich ein wichtiger Akteur»
4. Bildung, Kultur und Sport - «Uster bewegt und bildet»
5. Smart City - «Uster schreitet digital voran»

Ustermer Gemeindeordnung

Es werden die aktuellen Artikel mitberücksichtigt (aktuell sind dies):

1. Rechtsform und Aufgaben:

Abs. 3. Die Gemeinde sorgt im Rahmen ihrer Zuständigkeit für die Erhaltung der Lebensgrundlagen und für den schonenden Umgang mit den natürlichen Ressourcen. Sie ist einer ökologisch, wirtschaftlich und sozial nachhaltiger Entwicklung verpflichtet.

Abs. 4. Sie setzt sich im Rahmen ihrer Zuständigkeit ein für:

a) Den sparsamen Umgang mit den Primärenergien

b) Eine kontinuierliche Reduktion des Energieverbrauchs pro Einwohnerin und Einwohner – insbesondere von nicht erneuerbaren Energien

c) Eine kontinuierliche Reduktion des CO2-Ausstosses pro Einwohnerin und Einwohner

d) Die Förderung der Energieeffizienz und erneuerbarer Energiequellen

Operative Umsetzung

Die Stadt Uster nimmt bei Bauvorhaben in der Planung Einfluss, wo ein wirksamer Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele erzielt werden kann. Die Stadt Uster koordiniert entsprechende Anstrengungen und wird im Grundstückhandel aktiv tätig (Baurecht / Tausch / Kauf / Verkauf nur im Ausnahmefall), um den Bestand im Verwaltungs- oder Finanzvermögen zu optimieren. Generell sind

Grundstückverhandlungen sensible Geschäfte und zeitlich nicht genau planbar. Grundstücke können durch Dritte zu einem beliebigen Zeitpunkt der Stadt Uster angeboten werden. Die Verhandlungen erfolgen jeweils spezifisch für jedes Geschäft mit individuellen Lösungen.

Die Stadt Uster nutzt den Verhandlungsspielraum aus und garantiert damit eine optimierte Interessenvertretung für Grundstückgeschäfte. Ausserdem werden strategisch relevante Grundstücke ermittelt, welche nicht im Portefeuille der Stadt Uster sind. Diese werden nach der Prüfung des Eigenbedarfes oder der strategischen Wichtigkeit des Standortes nach Möglichkeit zugekauft. Unter erhöhter Beobachtung steht auch das Landwirtschaftsland in oder in der Nähe von Reservezonen.

Die Bewirtschaftung erfolgt mit einer individuellen Objektstrategie für alle städtischen Grundstücke und beinhaltet eine langfristige Sicherstellung der Gebäudesubstanz und soll:

- mit gezielten Instandhaltungsmassnahmen (Globalbudget) unterhalten werden
- mit geplanten Instandsetzungsmassnahmen (Investitionsplanung) saniert werden

Der optimale Zeitpunkt und die Höhe des Finanzbedarfs für die Instandhaltungs- und Instandsetzungsmassnahmen werden mit Hilfe der Software «STRATUS» berechnet. Die Software «STRATUS» bietet die Entscheidungsgrundlage für die Planung der Investitionen der städtischen Hochbauten.

B. Gliederung Immobilienportfolio

Das Immobilienportfolio der Stadt Uster teilt sich in das Verwaltungs- und das Finanzvermögen sowie auf die Fremdmieten auf.

a. Portefeuille Verwaltungsvermögen

Grundsatz

Der Eigenbedarf für Räumlichkeiten der Stadt Uster (Verwaltung und öffentliche Räume) soll langfristig in zentralisierten stadteigenen Grundstücken untergebracht sein. Bei kleineren Flächen, dezentralen Standorten oder als Puffer (Flexibilität) sind externe Mietlösungen möglich.

Im Verwaltungsvermögen wird eine langfristige Werterhaltung aller Objekte angestrebt.

Die Grundstücke im Verwaltungsvermögen werden nicht veräussert (Verkauf nur in Ausnahmefällen möglich, wenn zwingende übergeordnete öffentliche Interessen vorliegen). Der Verkauf erfolgt grundsätzlich in einem öffentlichen Verfahren.

Aufteilung Teilportfolio

Die Grundstücke im Verwaltungsvermögen gliedern sich wie folgt:

Überbaute Grundstücke:

- Kulturanlagen
- Verwaltungsanlagen
- Militäranlagen
- Werk- und Betriebsanlagen
- Schulanlagen
- Zivilschutzanlagen
- Heime- und Pflegeanlagen

- Sportanlagen

Nicht überbaute Grundstücke:

- Parkplätze
- Parkanlagen
- Strassen (Portfolio in der Verantwortung der Abteilung Bau)

b. Portefeuille Finanzvermögen

Grundsatz

Die Stadt Uster erwirtschaftet mit ihren Grundstücken im Finanzvermögen eine angemessene Rendite. Die Grundstückserträge sollen die Aufwendungen aus Personal- und Sachaufwand, kalkulatorischen Zinsen, betriebsnotwendigen Abschreibungen und Unterhalt übersteigen.

Im Finanzvermögen wird eine langfristige Werterhaltung aller Objekte angestrebt.

Die Grundstücke im Finanzvermögen werden nicht veräussert (Verkauf nur in Ausnahmefällen möglich, wenn übergeordnete öffentliche Interessen vorliegen). Der Verkauf erfolgt grundsätzlich in einem öffentlichen Verfahren.

Aufteilung Teilportfolio

Die Grundstücke im Finanzvermögen gliedern sich wie folgt:

Überbaute Grundstücke:

- Wohn- und Geschäftsanlagen
- Kulturanlagen
- Landwirtschaftsanlagen
- Schulanlagen
- Diverse

Nicht überbaute Grundstücke:

- Bauland
- Baurecht
- Landwirtschaftsland
- Erholungszone
- Reservezone
- Freihaltezone

Die Grundstücke im Finanzvermögen sind wie folgt aufgeteilt:

«strategische» Grundstücke

Grundstücke sind strategisch, wenn sie eines der folgenden Kriterien erfüllen:

- Langfriste Reserven für Nutzungen im Verwaltungsvermögen (Eigenbedarf: Verwaltung / öffentliche Räume)
- Nutzungen mit öffentlichem Charakter (Baurechte für Genossenschaften, Vereine etc.)
- Leisten einen Beitrag für die Stadtentwicklung

- Lage in einem Entwicklungsgebiet
- Zentrale Lage

«nicht strategische» Grundstücke

Alle übrigen Grundstücke, welche die Kriterien «strategisch» nicht erfüllen, sind «nicht strategische» Liegenschaften. Diese werden nach wirtschaftlichen Kriterien bewirtschaftet (Vermietung an Dritte).

Bei diesen Grundstücken wird nach Bedarf Baurecht oder Tausch geprüft. Sowohl Baurecht als auch der Tausch erfolgen grundsätzlich in einem öffentlichen Verfahren.

c. Portefeuille Fremdmieten

Grundsatz

Fremdmieten sind möglichst zu vermeiden. Die Reduktion der Fremdeinmietungen der städtischen Verwaltungsflächen inkl. Stadt- und Regionalbibliothek ist in zwei Etappen geplant:

- mittelfristig bis 2022: Umsetzung Raumbedarf Stadthaus (Rochaden: Stadthaus-Freiestrasse-Gotthardweg-Dammstrasse inkl. Auflösen der Fremdmieten)
- langfristig bis 2035: Bedarfsanalyse für die Stadtverwaltung gemäss «Stadtraum 2035»

Aufteilung Teilportfolio

Das Gesamtinventar der Fremdmieten ist aufgeteilt in die nachfolgenden Objekte:

- Bankstrasse 17
- Oberlandstrasse 78
- Poststrasse 13

C. Organisation «Zentralisiertes Immobilienmanagement»

Die Immobilienstrategie und das Positionspapier zur Immobilienstrategie der Stadt Uster werden durch die «Steuergruppe Liegenschaften» gesteuert und durch die Abteilung Finanzen umgesetzt.

a. Ziele und Massnahmen

Mit der Einführung der Zentralisierung des Immobilienmanagements der Stadt Uster per 1. Januar 2017 wird das strategische Portfoliomanagement (Grundstücke) zentral in der Abteilung Finanzen, GF Liegenschaften erarbeitet und für die Steuergruppe Liegenschaften aufbereitet. Die Steuergruppe Liegenschaften steuert und koordiniert die Strategie in allen Portefeuilles zielorientiert und die Abteilung Finanzen setzt das Portefeuillemanagement um.

Folgende Ziele und Massnahmen stehen im Mittelpunkt:

Ziele	**Massnahmen**
– Sicherung von strategisch wichtigen Grundstücken durch die Stadt Uster. – Regelmässige Überprüfung des Inventars der strategischen Grundstücke im Besitz der Stadt Uster.	– Aktives Monitoring der Entwicklung auf als strategisch wichtig definierten Grundstücken, welche sich nicht im Besitz der Stadt Uster befinden. – Erhebung, beurteilen und bewerten des bestehenden Inventars der strategischen Grundstücke.

– Langfristige Sicherstellung, dass für alle Nutzungen (Eigenbedarf & Dritte) die geeigneten Räumlichkeiten zur Verfügung stehen. – Langfristige Substanzerhaltung der bestehenden überbauten Grundstücke sowie der zukünftigen Neubauten.	– Erstellen, aktualisieren und priorisieren der mittel- und langfristigen Investitionsplanung. – Finanzcontrolling der städtischen Investitionen der «Hochbauten».
– Langfristige Objektstrategien für jedes Objekt entwickeln.	– Die städtischen Grundstücke mittels «Immobilien-Rating» [Kriterien: Standort/Potential; Quantität; Bauzustand; Energie; Sicherheit; Qualität; Ökonomie] beurteilen und periodisch aktualisieren. – Ableitung der Objektstrategie anhand des erstellten Ratings und der aktuellen Nutzungsbedürfnisse.
– Führen einer redundanzfreien Datenbank des Grundstückbestandes im Finanz- und Verwaltungsvermögen.	– Zentrale Erhebung, Aktualisierung und Auswertung der gesamten Grundstück-Stammdaten im Verwaltung- und Finanzvermögen.
– Entwicklung von klaren Schnittstellen zwischen der Abteilung Bau und der Abteilung Finanzen (GF Liegenschaften).	– Koordination des Monitorings von strategisch wichtigen Grundstücken. – Koordination der strategischen Bauplanung durch die Abteilung Bau [Phasen: 0, 1 und 2: Nutzung, Gestaltungsplan, Machbarkeit und Wettbewerb] und der operativen Bauplanung durch das GF Liegenschaften [Phasen: 3, 4 und 5]: Projektierung und Realisierung]. – Koordination und Informationsaustausch (4-mal jährlich) in einer Arbeitsgruppe auf Verwaltungsstufe (Mitglieder: Finanzen, Bau und Stadtschreiber) betreffend der Schnittstelle Nutzungsbedarf [Phasen: 0, 1 und 2] und Sanierungsbedarf/Neubau [Phasen: 3, 4 und 5] vor dem Planungsstart der zukünftigen Bauprojekte.
– Hohe Zufriedenheit der Nutzer in den städtischen Liegenschaften. – Entwicklung von klaren Schnittstellen zwischen allen Abteilungen und der Abteilung Finanzen (GF Liegenschaften)	– Erheben, beurteilen, bewerten und aktualisieren der Nutzungsbedürfnisse. – Koordination der Nutzerbedürfnisse mit dem standardisierten, jährlich wiederkehrenden Prozessablauf «Nutzungsbedarf Hochbau» für die zukünftige Investitionsplanung.

Folgendes Vorgehen wird jährlich wiederholt, um die obengenannten Ziele zu erreichen:

1. Die Immobilienstrategie und das Positionspapier zur Immobilienstrategie der Stadt Uster legen die grundlegenden Vorgaben fest für die Steuerung des Immobilienportefeuilles der Stadt Uster.
2. Anhand des «Immobilien-Ratings» (Kriterien: Standort/Potential; Quantität; Bauzustand; Energie; Sicherheit; Qualität; Ökonomie) wird eine Objektstrategie für alle Hochbauten festgelegt, damit können zukünftige strategische Entscheidungen für weiterführende Investitionen festgelegt werden.
3. Erhebung und Prüfung des jährlich wiederkehrenden Nutzungsbedarfs.
4. Mit diesen Grundlagen kann danach die jährlich wiederkehrende Investitionsplanung der Hochbauten durch die «Steuergruppe Liegenschaften» zuhanden des Stadtrates vorgeschlagen werden.
5. Der Gemeinderat genehmigt den Voranschlag des nächsten Jahres und die Finanzplanung der drei Folgejahre.

b. Umsetzung

Das Positionspapier zur Immobilienstrategie der Stadt Uster wird mit den aktuellen Wirkungs- und Leistungsziele im GF Liegenschaften im Leistungsauftrag und im Globalbudget umgesetzt:

LG Grundstückbewirtschaftung:

Ziel.Nr.	Leistungsbezug	Wirkungs- und Leistungsziel
Z 01	L 01	Mit dem Kauf / Verkauf oder der Abgabe im Baurecht von Bauland für Gewerbe / Industrie (Finanzvermögen) einen Beitrag leisten für die Erhaltung von bestehenden Firmen und die Ansiedlung von neuen Betrieben in Uster, welche nach Möglichkeit gute, zukunftsorientierte Arbeitsplätze schaffen, einen stetigen Steuerertrag gewährleisten sowie eine geringe Umweltbelastung ausweisen. Vorgabe bei Verkauf im Kaufvertrag: Bei Realisierung des Gebäudes: Einhalten *«Gebäudestandard 2015».*
Z 02	L 02, L 03	Rechtzeitig Land bereithalten (Verwaltungsvermögen) für notwendige Erweiterungen und Neubauten für die allgemeine Verwaltung und für öffentliche Aufgaben.
Z 03	L 01	Land im Baurecht in der Regel zu Marktkonditionen zur Verfügung stellen für Genossenschaften, welche öffentliche Aufgaben erfüllen oder Vereine, welche die Vorgaben gemäss Vereinskonzept erfüllen. Vorgabe im Baurechtsvertrag: Bei Realisierung des Gebäudes: Einhalten *«Gebäudestandard 2015»*.
Z 04	L 01	Mit dem Grundstückhandel (Finanzvermögen) die aktuelle und zukünftige Nachfrage an Landreserven und Liegenschaften decken, um die Stadtentwicklung zu gewährleisten.
Z 05	L 01, L 03	Die Stadt Uster bewirtschaftet mindestens einen Landwirtschaftsbetrieb.
Z 06	L 01, L 02, L 03	Mit einer strategischen Boden- und Immobilienpolitik einen wesentlichen Beitrag zur strategischen Positionierung von Uster leisten, damit die städtebauliche Entwicklung mit einem angemessenen Qualitätsanspruch, unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und finanziellen Mittel, weiterverfolgt werden können.
Z 07	L 01, L 02, L 03	Bewirtschaften von Freiflächen.

LG Baumanagement:

Ziel.Nr.	Leistungsbezug	Wirkungs- und Leistungsziel
Z 01	L 01, L 02, L 03	Planungsgrundlagen erarbeiten und Projekte gemäss vorgegebenen Rahmenbedingungen und Standards umsetzen. Vorgabe für städtische Gebäude: Bei Neubauten sowie bei der Instandhaltung und Instandsetzung des Gebäudes: Einhalten *«Gebäudestandard 2015».*
Z 02	L 01, L 02, L 03	Neu- und Umbauprojekte weitsichtig planen und umsetzen (niedrige Betriebs- und Unterhaltskosten bei guter Qualität). Alte ungedämmte Gebäude gemäss «Das Gebäudeprogramm» sanieren sowie freiwillige Anpassung der Brandschutzvorschriften (ohne Baueingabe) vornehmen *(LÜP: LA+GB 2016).*
Z 03	L 01, L 02, L 03	Das Stadtbild mit stadteigenen Liegenschaften positiv prägen.
Z 04	L 01, L 02, L 03	Die Substanz der strategisch relevanten Objekte den Nutzerbedürfnissen entsprechend erhalten, in dem unter Berücksichtigung der Gebäudezustandsanalyse Unterhaltsarbeiten ausgeführt werden (allgemein anerkannter Standardwert pro Jahr: 2% des Gebäudeversicherungswertes).
Z 05	L 01, L 02, L 03	Bei den Liegenschaften die vorgegebenen Standards gemäß Vorgaben des Auftraggebers erreichen / erhalten und damit die Ziele der Energiestadt (gemäß «Kommunale Energieplanung, Planungsbericht») mitgetragen werden können.
Z 06	L 01, L 02, L 03	Die dafür geeigneten städtischen Gebäude (Dächer, Fassaden etc.) schrittweise für die Gewinnung von erneuerbarem Strom (Photovoltaik) hauptsächlich mit eigenen Anlagen selbst nutzen. Ein Teil der geeigneten Flächen kann Dritten zur Verfügung gestellt werden.

LG Immobilienbewirtschaftung

Ziel.Nr.	Leistungsbezug	Wirkungs- und Leistungsziel
Z 01	L 02, L 03	Für die Verwaltung zeitlich und örtlich benutzer- und umweltgerechte Infrastrukturen sicherstellen (Flächenmanagement).
Z 02	L 01, L 02, L 03	Für die übrigen Kunden (Vereine und ähnliche Institutionen), welche städtische Liegenschaften benutzen, benutzergerechte Infrastruktur (zu Marktkonditionen) zur Verfügung stellen / unterhalten.
Z 03	L 01	Liegenschaften, welche im Finanzvermögen verbleiben, nach wirtschaftlichen Kriterien (zu Marktkonditionen) bewirtschaften.
Z 04	L 03	Liegenschaften der Primarschule gemäss Leistungsvereinbarung bewirtschaften.
Z 05	L 03	Unterhalt und Vermietung der Liegenschaften der Heusser-Staub-Stiftung.

Uster, 3. September 2019, rev. 27. Mai 2023

Abteilung Finanzen

Patrick Wolfensberger
Abteilungsleiter Finanzen

Thomas Bornhauser
Leiter Liegenschaften

D. Glossar

	Bedeutung	**Evtl. Quelle**
Finanzvermögen	Das Finanzvermögen besteht aus jenen Vermögenswerten, welche nicht unmittelbar der öffentlichen Aufgabenerfüllung dienen. Die Grundstücke im Finanzvermögen stellen die zukünftigen Räumlichkeiten für die Verwaltung, bzw. die Erfüllung von öffentlichen Aufgaben sicher als Erweiterung des zukünftigen Verwaltungsvermögens oder leisten einen Beitrag für die Stadtentwicklung.	Definition Stadt Uster
Instandhaltung	Bewahrung der Gebrauchstauglichkeit durch einfache und regelmässige Massnahmen.	SIA 469, 1997
Instandsetzung	Wiederherstellung der Sicherheit und der Gebrauchstauglichkeit für eine festgelegte Dauer.	SIA 469, 1997
Immobilienbewirtschaftung	Die Immobilienbewirtschaftung ist für die überbauten städtischen Grundstücke verantwortlich. Neben Vermietung und Unterhalt gehört auch die Hauswartung zu den Aufgaben.	Definition Stadt Uster
Grundstück	Grundstücke sind Grundeigentum. Dies sind: 1. Liegenschaften (jede Bodenfläche mit genügend bestimmten Grenzen); 2. In das Grundbuch aufgenommenen selbständigen und dauernden Rechte; 3. Bergwerke; 4. Miteigentumsanteile an Grundstücken.	Art. 655 ZGB
Nachhaltigkeit	Schonender Umgang mit den vorhandenen Ressourcen. Reduktion des Energieverbrauchs und Erhöhung des Einsatzes von erneuerbaren Energien bei städtischen Grundstücken.	Definition Stadt Uster
Substanzerhaltung	Sie beinhaltet eine langfristige Sicherstellung der Gebäudesubstanz.	Definition Stadt Uster
Portfoliomanagement	Umfasst die Entwicklung einer geeigneten Immobilienstrategie. Die Bewertung aller Objekte mit der Erstellung einer Objektstrategie für jedes einzelne Objekt. Wie auch die strategische Planung aller Investitionen.	Definition Stadt Uster
Verwaltungsvermögen	Das Verwaltungsvermögen umfasst jene Vermögenswerte, die unmittelbar der öffentlichen Aufgabenerfüllung dienen und über mehrere Rechnungsjahre genutzt werden. Die Grundstücke im Verwaltungsvermögen dienen der Aufgabenerfüllung der öffentlichen Hand (z.B. Stadthaus, Schulanlagen, Heime, Sportanlagen etc.).	Definition Stadt Uster
Zentrale Verwaltung	Die zentrale Verwaltung umfasst alle Dienststellen, welche der Verwaltung in eigenem Sinne dienen. Nicht berücksichtigte Objektbereiche sind z.B. die ARA, Schul- und Sportbauten, die Heime Uster, Zivilschutzanlagen.	Definition Stadt Uster