



uster
Wohnstadt am Wasser

ANGEBOTS- UND IMMOBILIENSTRATEGIE HEIME USTER



Bearbeitung

Kati Grzybowski, Dipl.-Ing. Architektin SIA

Ines Schmid, dipl. Architektin FH / MSc FHO in Raumentwicklung und Landschaftsarchitektur

Metron Raumentwicklung AG

Stahlrain 2

Postfach

5201 Brugg

T 056 460 91 11

info@metron.ch

www.metron.ch

Sandra Remund, dipl. Architektin ETH

Pro Senectute Kanton Luzern

Auftraggeberschaft

Heime Uster

Wagerenstrasse 20

8610 Uster

Projektteam

Martin Summerauer (bis Mai 2023), Gesamtleiter Heime Uster

Patrick Döbelin (ab Mai 2023), Gesamtleiter Heime Uster; (Juni 2022 bis Mai 2023) Leiter

Leistungsgruppe Supportdienste, Mitglied Geschäftsleitung Heime Uster

Anita Bernhard, Abteilungsleiterin Gesundheit, Stadt Uster

Annette Hefti, Leiterin Gesundheitsdienste, Mitglied Geschäftsleitung Heime Uster

Alex Poelman (bis Februar 2022), Leiter Leistungsgruppe Supportdienste, Mitglied Geschäftsleitung Heime Uster

Gerda Rhyner, Leistungsgruppenleiterin Baumanagement, Stadt Uster

Steuerungsausschuss

Karin Fehr, Stadträtin Uster, Abteilungsvorsteherin Gesundheit

Anita Bernhard, Abteilungsleiterin Gesundheit, Stadt Uster

Karin Reifler, Geschäftsfeldleiterin Liegenschaften

Patrick Neuhaus (bis Mai 2023), Stadtplaner Uster

Martin Summerauer (bis Mai 2023)

Patrick Döbelin (ab Mai 2023), Gesamtleiter Heime Uster

Herausgeberin

Stadt Uster

Abteilung Gesundheit

Bahnhofstrasse 17

8610 Uster

August 2023

INHALTSVERZEICHNIS

1. Zusammenfassung	4
2. Ausgangslage	8
2.1. Einleitung	8
2.2. Aufgabenstellung	9
2.3. Zweck	9
2.4. Ablauf der Angebots- und Immobilienstrategie	9
2.5. Projektorganisation	11
3. Grundlagen und Rahmenbedingungen	11
3.1. Übersicht Grundlagen	11
3.2. Einbettung Angebots- und Immobilienstrategie, Schnittstellen und Abhängigkeiten	13
3.3. Rahmenbedingungen Standorte und Gebäude	16
4. Ziele und Kriterien	17
4.1. Ziele der Angebots- und Immobilienstrategie	17
4.2. Kriterien	18
5. Angebotskonzept	19
5.1. Angebotsentwicklung	19
5.2. Richtraumprogramm Wohngeschoss	24
6. Potenzialanalyse und Bewertung Standorte und Gebäude	26
7. Entwicklungsstrategie	28
7.1. Vorgehen	28
7.2. Auswahl von zwei Strategievarianten zur Vertiefung	29
8. Vertiefung Entwicklungsstrategie	31
8.1. Vertiefungsthemen	31
8.2. Richtraumprogramm für Strategievarianten	33
8.3. Vertiefungsstudien	33
8.4. Grobkostenschätzungen (+/-25 %)	39
8.5. Betriebskostenschätzung nach Modellrechnung	43
9. Umsetzung- und Investitionsplanung	43
9.1. Massnahmenpläne	43
9.2. Investitionsplanung	48
9.3. Kooperation	48
9.4. Option Baurechtsabgabe	49
10. Verzichtspannung	50
10.1. Bauliche Massnahmen	50
10.2. Grobkostenschätzung (+/- 25 %)	51
10.3. Erkenntnisse aus der Verzichtspannung	52
11. Fazit und Ausblick	53
11.1. Stadtratsbeschluss	53
11.2. Weiteres Vorgehen	54
Glossar	55
Abbildungsverzeichnis	58
Tabellenverzeichnis	59
Inhaltsverzeichnis Anhang	60

1. Zusammenfassung

Ausgangslage und Prozess

Mit der vorliegenden Angebots- und Immobilienstrategie wird eine Gesamtstrategie für die mittel- und langfristige bauliche und angebotsbezogene Entwicklung der Heime Uster aufgezeigt. Dazu werden Fragenstellungen auf den vier Ebenen a. strukturelle Ebene/Angebot, b. Standortfrage, c. bauliche Ebene und d. Finanzplanung und Realisierungsmodell beantwortet.

Die Heime Uster sind eine städtische Institution und bieten an den beiden Standorten «Dieterrain» und «Im Grund» verschiedene Wohnangebote für ältere und betreuungs- oder mittel bis schwer pflegebedürftige Menschen an. Die Angebote werden in der Regel zu 80 % von Ustermer Einwohnenden genutzt. Das Durchschnittsalter beim Eintritt liegt im Jahr 2022 bei rund 87 Jahren, die durchschnittliche Aufenthaltsdauer beträgt weniger als ein Jahr. Der Anteil an Personen, die nur befristet stationäre Unterstützung benötigen, ist stark am Steigen. Nach einem Aufenthalt in den Heimen Uster kehren 60 % der Austretenden wieder nach Hause zurück (Stand 2022). Im Vorjahr 2021 lag dieser Prozentsatz erst bei knapp über 40 %.

Die Heime Uster sind mit rund 330 Mitarbeitenden ein wichtiger Arbeitgeber in der Region. Organisatorisch sind die Heime Uster eingebettet in die städtischen Strukturen und dort der Abteilung Gesundheit zugeordnet.

Die Liegenschaften der Heime Uster weisen an den beiden Standorten einen Sanierungsbedarf auf. Zudem besteht Entwicklungsbedarf auf struktureller Ebene. Im Zusammenhang mit den demografischen und gesellschaftlichen Veränderungen gilt es, ein zukunftsfähiges, bedarfs- und bedürfnisgerechtes Angebot zu entwickeln. Die vorliegende Angebots- und Immobilienstrategie zeigt eine Gesamtplanung für die mittel- und langfristige Entwicklung der Heime Uster auf und damit nachvollziehbare Entscheidungsgrundlagen auf strategischer sowie finanzieller Ebene (Investitionsplanung) liefert.

Die Strategie wurde in fünf Phasen durch das Projektteam mit externer Unterstützung der Metron Raumentwicklung AG erarbeitet und regelmässig mit dem eingesetzten Steuerungsausschuss reflektiert. Der Erarbeitungsprozess fand vom April 2021 (Start Phase 0) bzw. August 2021 (Start Hauptprojekt) bis Frühsommer 2023 statt.

Rahmenbedingungen und Ziele

Im Rahmen der Angebots- und Immobilienstrategie wurden die umfangreichen Grundlagen und Vorarbeiten zusammengetragen und hinsichtlich der Einbettung in die Gesamtstrategie priorisiert. Weiterhin erfolgte die Klärung der Schnittstellen und Abhängigkeiten zu weiteren laufenden Planungen der Stadt Uster bzw. weiteren Stakeholdern.

Die bestehenden Standorte und Gebäude der Heime Uster wurden hinsichtlich der übergeordneten planungs- und baurechtlichen Rahmenbedingungen untersucht. Es erfolgte zudem eine detaillierte Bestandsaufnahme der heutigen Nutzungen und Flächen der Gebäude in Form von Schemaplänen.

Bezüglich der betrieblichen Rahmenbedingungen wird aufgrund des anhaltenden Trends zu ambulanten und intermediären Formen in der Pflege von einer Reduktion der bisherigen Anzahl stationärer Pflegeplätze von 223 Plätzen (Stand ab 01.07.2021) auf 200 Plätze ausgegangen.

Das Zielbild für die Angebots- und Immobilienstrategie Heime Uster leitet sich ab aus den verschiedenen Anspruchsgruppen (Nutzende, Betrieb, Allgemeinheit) sowie den Nachhaltigkeitsdimensionen (wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, gesellschaftliche Solidarität, ökologische Verantwortung). Die sechs definierten übergeordneten Ziele wurden jeweils mit

verschiedenen Kriterien hinterlegt, welche als Grundlage und Richtschnur für die Erarbeitung der Entwicklungsstrategien sowie für den gesamten weiteren Planungsprozess dienen bzw. dienen.

Angebotskonzept

Das zukünftige Angebot der Heime Uster ist nicht auf Wachstum, sondern auf Diversifizierung, Spezialisierung und Durchlässigkeit ausgerichtet, womit die Bedürfnisse der älter werdenden Bevölkerung und der Trend hin zu selbstbestimmtem Wohnen mit Unterstützung aufgenommen werden. Im Hinblick darauf soll die Anzahl stationärer Plätze auf 200 reduziert werden und das übergeordnete Strategieziel «ambulant vor stationär» im Zentrum stehen. Das wird umgesetzt, indem die Heime Uster zwei entsprechende Angebotsschwerpunkte setzen. Es sind dies einerseits die intermediären Angebote, die den Verbleib im vertrauten Umfeld zuhause fördern und Angehörige entlasten (Tages-Nacht-Strukturen, Betreutes Wohnen, «Pflege individual»), sowie die spezialisierten stationären Angebote, die auch höheren Ansprüchen in Pflege und Betreuung gerecht werden und zum Zuge kommen, wenn ambulante oder intermediäre Angebote nicht mehr genügen (Temporäre Angebote, Demenz, Gerontopsychiatrie, PalliativeCare).

Die bestehenden Plätze für leichte Pflege (stationäre Plätze im heutigen «Wohnheim») sollen durch intermediäre Plätze des Betreuten Wohnens ersetzt werden. Das in Kooperation mit der benachbarten Baugenossenschaft Frohheim anvisierte Angebot «Betreutes Wohnen» kann wegen des Nichtzustandekommens des städtebaulichen Vertrags zwischen der Stadt Uster und der Genossenschaft nicht wie vorgesehen weitergeplant werden. Für die Stadt Uster bleibt die Realisierung eines heute noch fehlenden Angebots «Betreutes Wohnen» im tiefen Preissegment von grosser Bedeutung. Ob bzw. wieweit ein solches Angebot auch unter neuen Voraussetzungen mit der Genossenschaft Frohheim realisiert werden kann, ist noch offen.

Die am Standort «Im Grund» noch vorhandenen, jedoch nicht mehr marktfähigen Doppelzimmer sollen durch Einzelzimmer ersetzt werden, was baulich eine Erhöhung der Zimmerzahl zur Folge hat. Die Zahl der spezialisierten stationären Pflegeplätze (z.B. im Bereich Demenz und Gerontopsychiatrie) soll erhöht werden, wohingegen die Anzahl klassischer stationärer Pflegeplätze sinken soll. Im Rahmen der Angebots- und Immobilienstrategie wurde zudem ein Richtraumprogramm für ein Wohngeschoss mit Pflegeplätzen als Grundlage für den Flächenbedarf, die Volumenprüfung und die Grobkostenschätzung entwickelt.

Konzeptionell angedacht ist im Zusammenhang mit der Entwicklung von neuen Wohnformen und mehr Durchlässigkeit das Angebot «Pflege individual», welches Kleinwohnungen vorsieht, die eine gewisse Autonomie und Selbstständigkeit der Bewohnenden ermöglichen, bei zunehmendem Pflegebedarf jedoch auch eine Pflege und Betreuung bis in sehr hohe Pflegestufen gewährleisten. Dieses Angebot ist gemäss den aktuell geltenden Bestimmungen der Pflegefinanzierung derzeit noch nicht möglich, soll in Hinblick auf ein zukunftsgerichtetes Angebot der Heime Uster jedoch in der Planung konsequent mitgedacht werden, damit zu einem späteren Zeitpunkt allenfalls Raumstrukturen mit möglichst minimalen Umbauten in die Wohnform «Pflege individual» überführt werden könnten.

In Anbetracht des langen Planungshorizonts und damit einhergehender Annahmen bezüglich einer bedarfs- und bedürfnisgerechten Entwicklung der Angebotspalette ist die Möglichkeit, flexibel auf veränderte Bedürfnisse und Rahmenbedingungen reagieren zu können, für die Angebots- und Immobilienstrategie von grosser Bedeutung. Dies betrifft beispielsweise eine flexible Gebäudestruktur, die Entwicklung von nutzungsflexiblen Raumkonzepten, die Bereithaltung von Reserveflächen auf den Arealen oder die Möglichkeit der Entwicklung zusätzlicher, dezentraler Wohn- und Pflegeangebote.

Potenzialanalyse Standorte und Gebäude

Ausgehend von der Aufnahme und Bewertung der heutigen Standorte und Gebäude der Heime Uster wurden die baulich-räumlichen Potenziale der Areale sowie Objekte analysiert. Diese Potenzialanalyse diente einerseits der Beurteilung des Bestands hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten, bietet andererseits aber als laufendes Arbeitsinstrument für die nachfolgenden Planungsprozesse auch Hinweise zu Anpassungsbedarf und Optimierungsmöglichkeiten im Bestand. Neben den Standorten «Im Grund» und «Dieterrain» wurde der Standort «Rosengarten» der Stadt Zürich analysiert.

Entwicklungsstrategie

Die Standorte der Heime Uster wurden anschliessend im Rahmen der Entwicklungsstrategie im Hinblick auf die gewünschte Angebotsentwicklung untersucht. Im Sinne einer breiten Auslegeordnung wurden dabei mögliche Entwicklungsvarianten für die Standorte und Gebäude aufgefächert, sinnvoll kombiniert und zu Strategievarianten ausgebaut. Anschliessend erfolgten die Diskussion und Bewertung der möglichen Strategien, aus der zwei Strategievarianten resultierten:

- die Ein-Standort-Variante mit dem Standort «Im Grund» als alleinigen zukünftigen Standort für stationäre Pflegeplätze
- die Zwei-Standort-Variante mit der Beibehaltung der beiden Standorte «Im Grund» und «Dieterrain».

Der Standort «Rosengarten» der Stadt Zürich wird im Rahmen der Angebots- und Immobilienstrategie nicht weiterverfolgt, wobei die Option einer vorübergehenden Nutzung zu einem späteren Zeitpunkt als Provisorium offenbleiben soll. Die beiden oben genannten Strategievarianten wurden genauer ausgearbeitet, beschrieben und einander gegenübergestellt. Dabei zeigte sich, dass die vorliegenden Informationen noch nicht ausreichen, um die Empfehlung für eine Best-Variante abgeben zu können. In der nachfolgenden Vertiefungsphase wurden daher beide Varianten weiterentwickelt.

Vertiefungsstudien mit Grobkostenschätzung

Die anschliessenden Vertiefungsstudien zeigten anhand von Plänen im Massstab 1:1000 auf, dass grundsätzlich beide Strategievarianten machbar sind. Die Beurteilung der Varianten ergab jedoch eine klare Präferenz und Empfehlung für die Zwei-Standort-Variante. Folgende Hauptgründe sind dafür ausschlaggebend:

Bei der Ein-Standort-Variante mit sämtlichen Angeboten der Heime Uster am Standort «Im Grund» ist die Flexibilität und Angebotsqualität eingeschränkt. Kritisch zu beurteilen ist insbesondere die Angebotsqualität für Menschen mit Demenz bezüglich der Aussenräume. Der Standort «Im Grund» erhält eine sehr hohe bauliche Dichte und Nutzungsdichte, zudem gibt es kein Potenzial für spätere Erweiterungen. Weiterhin gehen zwei Alleinstellungsmerkmale (USP) der Heime Uster verloren: das diversifizierte Angebot an zwei Standorten und der hohe Freiraum-/Grünflächenanteil an den Standorten und somit auch an innerstädtischer Lage.

Bei der Zwei-Standort-Variante bleiben die Angebote der Heime Uster an den beiden Standorten «Im Grund» und «Dieterrain» dagegen bestehen und somit die Alleinstellungsmerkmale erhalten. Der grössere räumliche Spielraum ermöglicht einerseits eine höhere Angebotsqualität, insbesondere bezüglich der Aussenräume, und andererseits bietet er Möglichkeiten für allfällige spätere Erweiterungen.

Die Grobkostenschätzungen ergaben – trotz sehr unterschiedlicher baulicher Massnahmen in den beiden Varianten – vergleichbare Anlagekosten. Eine erste Betriebskostenschätzung der Heime Uster zeigt auf, dass beide Varianten finanzierbar sind und der grösste Teil der Anlagekosten

innerhalb von 33 Jahren (bzw. 20 Jahren für Elektro-/Sanitärinstallationen) abgeschrieben werden können (ohne Provisorien und Rückbaukosten).

Umsetzung- und Investitionsplanung

Als Grundlage für die Umsetzungs- und Investitionsplanung wurden für die beiden Strategievarianten Massnahmenpläne erstellt, welche einerseits die einzelnen Planungs- und Realisierungsphasen sowie Etappierungen auf der Zeitachse darstellen und andererseits den Bedarf an Provisorien während der Bauphasen aufzeigen. Somit besteht eine lückenlose Übersicht über die Anzahl der angebotenen Pflegeplätze der Heime Uster.

Die Umsetzung der Ein-Standort-Variante würde in einer Etappe erfolgen, die Zwei-Standort-Variante ist in zwei Etappen geplant.

Basierend auf den Massnahmenplänen zeigen die Investitionspläne für beide Strategievarianten die erforderlichen Investitionen pro Jahr zur Finanzierung der Anlagekosten auf. In diesen Kosten sind das Auswahlverfahren, die Projektierung, die Ausführungsplanung, die Bauausführung (exkl. Instandsetzungskosten) sowie die Kosten für Provisorien enthalten. Beide Varianten zeigen Anlagekosten von rund 88 Millionen Franken auf.

Im Zusammenhang mit der Finanzierung wurden Kooperationen (Public-Private-Partnership), die Abgabe im Baurecht (für die Liegenschaft «Dieterrain») sowie eine Verzichtsplannung (minimale Massnahmen) geprüft. Alle drei Optionen erwiesen sich als nicht zielführend.

Fazit und Ausblick

Der Stadtrat hat die Angebots- und Immobilienstrategie am 5. September 2023 mit dem vorliegenden Bericht beschlossen. Er hatte sich zuvor bereits an einer früheren Sitzung dafür ausgesprochen, dass die Zwei-Standort-Variante für die Heime Uster weiterverfolgt wird.

Bei der Ein-Standort-Variante mit sämtlichen Angeboten der Heime Uster am Standort «Im Grund» ist die Angebotsqualität eingeschränkt. Der Standort «Im Grund» würde künftig eine sehr hohe Dichte aufweisen. Der heute bei den Bewohnenden geschätzte Standort «Dieterrain» würde aufgegeben.

Bei der Zwei-Standort-Variante bleiben die Angebote der Heime Uster wie bisher an den Standorten «Im Grund» und «Dieterrain» erhalten. Die beiden Alleinstellungsmerkmale (USP) der Heime Uster, das diversifizierte Angebot pro Standort und der hohe Freiraum-/Grünflächenanteil können weiterentwickelt werden. Zwei Standorte bieten zudem Flexibilität für zukünftige Angebotsentwicklungen und -erweiterungen.

Für die Umsetzung der Angebots- und Immobilienstrategie ist in der weiteren Planung diese Variante genauer auszuarbeiten. Es folgen ein detailliertes Betriebskonzept mit Raumprogramm sowie eine Machbarkeitsstudie als Grundlagen zur Vorbereitung eines Konkurrenzverfahrens (Wettbewerb).

2. Ausgangslage

2.1. Einleitung

Die Heime Uster sind eine städtische Institution und bieten an den beiden Standorten «Dieterrain» und «Im Grund» Gebäude mit verschiedenen Wohnangeboten für ältere und betreuungs- und/oder pflegebedürftige Personen an. Gesamthaft werden in Uster 419 Plätze für die stationäre Pflege angeboten, davon 223 Plätze von den Heimen Uster. Zudem bieten die Heime Uster rund 330 Mitarbeitenden einen Arbeitsplatz in der Pflege und Betreuung, in der Hotellerie, im Technischen Dienst und in der Administration.

In ihrem Leitbild heisst es: *«Die Heime Uster bieten ein bedarfsgerechtes Angebot von individuellen Wohn- und Lebensformen und ein Zuhause, wo eine würdevolle, kompetente Pflege und Betreuung gewährleistet ist. Unsere Häuser sind offen – die vielseitigen Dienstleistungen unserer Café-Restaurant-Betriebe sind beliebte Begegnungsorte.»*

Organisatorisch sind die Heime Uster eingebettet in die städtischen Strukturen und dort der Abteilung Gesundheit zugeordnet. Neben den Heimen Uster betreibt die Stadt Uster auch eine städtische Spitex-Organisation, welche ca. 70 % aller Spitex-Leistungen in der Stadt Uster erbringt (2022).

Die Liegenschaften der Heime Uster an den beiden Standorten weisen einen Sanierungsbedarf auf (veralteter Innenausbau, Gebäudetechnik usw.). Die bestehende Baustruktur ist zudem teilweise schwierig an die heutigen Bedürfnisse anpassbar. So unterliegen beispielsweise einige Doppelzimmer, welche nicht mehr der heutigen Nachfrage entsprechen, einem statischen Raster oder einem Fassadenraster und sind deshalb nicht verkleinerbar. Im Zusammenhang mit der demografischen und gesellschaftlichen Entwicklung haben sich die Heime Uster auch mit Fragen zur bedarfs- und bedürfnisgerechten Angebotsentwicklung auseinandergesetzt. Diese gilt es auf bauliche und betriebliche Umsetzbarkeit zu prüfen. Weiterhin sollte geklärt werden, ob eine Konzentration der Heime Uster an einem Standort möglich und sinnvoll ist.

Im Zusammenhang mit der Angebotsentwicklung soll einer der Schwerpunkte beim Betreuten Wohnen/Wohnen mit Dienstleistungen gesetzt werden. Gemäss den vorliegenden Zahlen (Altersstrategie 2030, vgl. Kapitel 3.2.2) werden derzeit in Uster 166 Alterswohnungen angeboten, wovon nur bei 32 (resp. 86, vgl. Tabelle, Kapitel 3.2.1) Wohnungen ein Dienstleistungsangebot besteht (Tertianum, Residenz Brunnenhof). Momentan sind jedoch verschiedene Angebote in Entwicklung (vgl. Kapitel 3.2.3).

Der vorliegende Bericht dokumentiert den Arbeitsprozess sowie die wichtigsten Ergebnisse der Angebots- und Immobilienstrategie Heime Uster zwischen August 2021 und Frühsommer 2023.

2.2. Aufgabenstellung

Die Heime Uster benötigen eine Gesamtplanung für ihre weitere Entwicklung. Dabei sind Fragestellungen auf folgenden vier Ebenen zu beantworten:

1. Strukturelle Ebene / Angebot

2. Standortfrage

3. Bauliche Ebene

4. Finanzplanung und Realisierungsmodell

Abbildung 1: Ebenen der Angebots- und Immobilienstrategie Heime Uster

Alle vier Ebenen hängen zusammen, müssen integral betrachtet werden und haben schliesslich Auswirkungen auf den Finanzbedarf.

2.3. Zweck

Die Angebots- und Immobilienstrategie Heime Uster soll

- eine Gesamtstrategie für die mittel- und langfristige Entwicklung der Heime Uster aufzeigen und damit die strategische Grundlage bilden, um eine langfristige Entwicklung des Angebotes sowie der Immobilien unterstützen zu können,
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit schaffen, als abgestützte Strategie auf breite Akzeptanz stossen und somit für den Stadtrat eine Entscheidungsgrundlage darstellen,
- die Wirtschaftlichkeit durch eine bessere Abstimmung der räumlichen Infrastruktur und des Betriebs erhöhen und als Entscheidungsgrundlage für die Investitionsplanung dienen.

Detaillierte Zielsetzungen der Angebots- und Immobilienstrategie Heime Uster werden im Kapitel 1 formuliert.

2.4. Ablauf der Angebots- und Immobilienstrategie

Die Angebots- und Immobilienstrategie Heime Uster wurde – aufbauend auf einer Phase 0 mit der Projektklärung – in fünf Phasen erarbeitet:

- Phase 0: Projektdefinition und -organisation
- Phase 1: Rahmenbedingungen und Zielsetzungen
- Phase 2: Angebotskonzept und Standortfrage
- Phase 3: Entwicklungsstrategie in Varianten
- Phase 4: Vertiefung Entwicklungsstrategien
- Phase 5: Umsetzungs- und Investitionsplanung

In der Phase 1 wurden zunächst die Grundlagen aufgearbeitet, die Rahmenbedingungen bezüglich der Areale, der verschiedenen Gebäude und des Betriebs zusammengestellt sowie Ziele und Kriterien für die Strategie definiert.

In der Phase 2 wurde das Angebotskonzept definiert. Dieses legt fest, von welcher Anzahl Pflegeplätze und welchen Zielgruppen im Rahmen der Angebots- und Immobilienstrategie ausgegangen wird. Weiterhin wurden die einzelnen Standorte und Gebäude hinsichtlich ihrer Potenziale untersucht und die Standortfrage hinsichtlich der angestrebten Anzahl Standorte erörtert.

In der dritten Phase wurde die eigentliche Entwicklungsstrategie in verschiedenen Varianten erarbeitet. Die Entwicklungsstrategie zeigt den zukünftigen Umgang mit den verschiedenen Standorten und Gebäuden der Heime Uster auf. Auf Grundlage eines Vergleichs und einer Bewertung der Varianten wurde entschieden, zwei Strategievarianten weiter zu verfolgen.

Die vierte Phase diente der Konkretisierung und Überprüfung der Strategievarianten. Weiterführende Vertiefungen zur Klärung des Entscheids wurden getätigt und Grobkostenschätzungen sowie eine Betriebskostenschätzung erstellt.

In der Phase 5 stand die Umsetzungs- und Investitionsplanung der gewählten Strategie im Vordergrund. Kooperationen mit Privaten (z.B. PPP-Modell) für bestimmte Angebotsentwicklungen wurden diskutiert. Ein Massnahmenplan zeigt die Umsetzung der Angebots- und Immobilienstrategie in ihrem zeitlichen Ablauf mitsamt den bestehenden Abhängigkeiten auf. Die sich aus dem Massnahmenplan sowie den Grobkostenschätzungen ergebenden Investitionen wurden auf der Zeitschiene angeordnet. Durch die Heime Uster erfolgte eine Schätzung der Betriebskosten nach Modellrechnung.

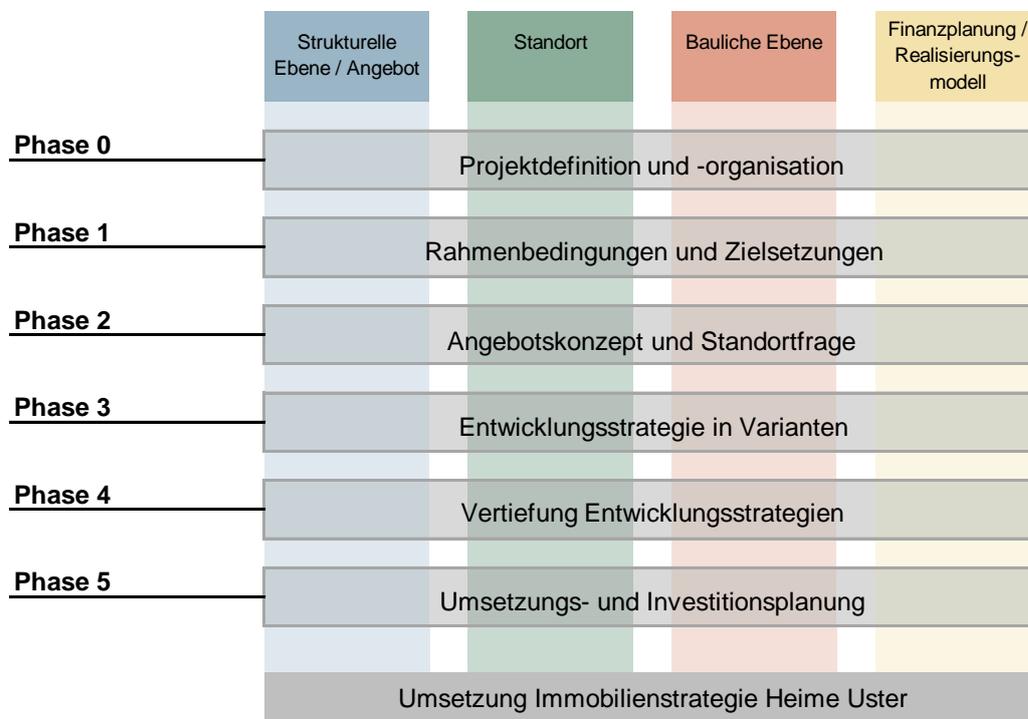


Abbildung 2: Ablaufschema der Angebots- und Immobilienstrategie (Phasen)

Die detaillierten Ablauf- und Terminpläne aus dem Prozess liegen dem Anhang 1.1 bei.

2.5. Projektorganisation

Projektteam

- operative Ebene
- Erarbeitung von Grundlagen und Inhalten
- Vorbereitung und Durchführung der Projektteamsitzungen und Workshops sowie Vorbereitung der Sitzungen des Projektausschusses

Verwaltungsebene Stadt Uster / Heime Uster

- bedarfsweise Einbezug für Vertiefungen, besondere Abklärungen (z.B. Schnittstellen, Denkmalpflege, Richtraumprogramm usw.) durch das Projektteam

Steuerungsausschuss

- steuernde / strategische Ebene
- Ziel der Sitzungen: «Blick zurück» (Bestätigung / Korrektur der erarbeiteten Projekteinhalte) und «Blick voraus» (Freigabe nächste Phase inkl. Inputs)

Stadtrat

- Auftragsvergabe
- Zwischenentscheid Standortvariante
- Genehmigung Schlussbericht / Angebots- und Immobilienstrategie Heime Uster

3. Grundlagen und Rahmenbedingungen

3.1. Übersicht Grundlagen

In den vergangenen Jahren wurde bereits eine Vielzahl von Grundlagen bezüglich der Entwicklung der Heime Uster erarbeitet. Im Rahmen der Phase 0 wurden diese umfangreichen Grundlagen und Vorarbeiten zusammengetragen, gesichtet und priorisiert, um sie in die zu erarbeitende Gesamtstrategie einbetten zu können. Insbesondere waren Schnittstellen und Abgrenzungen zu klären.

Nicht alle Grundlagen haben die gleiche Relevanz für die vorliegende Strategie. Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Übersicht der Grundlagen, die auf die Angebots- und Immobilienstrategie Heime Uster einen relevanten Einfluss haben. Die Gesamtliste der Grundlagen und Vorarbeiten ist im Anhang 2.1 zu finden.

Was	Stand / Zeithorizont	Einfluss auf Angebots- und Immobilienstrategie
Altersstrategie 2030 Verfasserin: Stadt Uster, Abteilung Gesundheit	April 2021 Stadtratsbeschluss vom 13.04.2021	Abbildung Ausgangslage: Grundlagen, Angebot, Entwicklung / übergeordnete Vision für weitere Entwicklung Stadt Uster
Angebotsgestaltung ambulante / intermediäre und stationäre Pflege und Betreuung der Stadt Uster; interner Bericht	Juni 2016 Stadtratsbeschluss vom 14.06.2016	dient als Grundlage für das Dokument Nutzerbedarf
Obsan-Studie Kt. Zürich	April 2021	Statistische Grundlagen zur Pflegeheimplanung 2013–2035 für den Kanton Zürich (Aktualisierung mit den Daten des Jahres 2019)
Expertise zur Planung von stationären Langzeitpflegeplätzen in der Stadt Uster Verfasserin: Vitalba, Lenzburg	14.04.2020 Bericht zuhanden Abteilung Gesundheit der Stadt Uster	bezieht sich auf diverse Grundlagen (auch Obsan-Studie Kt. Zürich), bestätigt frühere Studien > Expertise Vitalba als Grundlage für die Angebots- und Immobilienstrategie
Prognose Bedarf an Pflegeplätzen 2020-2050 Stadt Uster, internes Dokument	05.09.2022	Prognose Bedarf an Pflegeplätzen der Stadt Uster in verschiedenen Szenarien (ersetzt alle bisherigen Angaben)
Nutzerbedarf Heime Uster 2020-2040 Verfasserin: Heime Uster, Martin Summerauer (Gesamtleiter bis Mai 2023)	Aktualisierung 2021	aktuellste Zusammenfassung des Nutzerbedarfs beider Standorte, (ist kein offiziell verabschiedetes Dokument)
Masterplan «Wageren» Verfasserin: Stadt Uster, Geschäftsfeld Stadtraum und Natur	31.03.2020	wichtige Grundlage für Entwicklung Standort «Im Grund»
Plangrundlagen Standorte Heime Uster Verfasser: div.	div. Stände	Plangrundlagen der bestehenden Gebäude sind in unterschiedlicher Vollständigkeit, Qualität und Aktualität vorhanden
Positionspapier zur Immobilienstrategie der Stadt Uster Verfasserin: Stadt Uster, Abt. Finanzen	03.09.2019	Grundlage für die verwaltungsinterne Umsetzung der Immobilienstrategie
Stadtentwicklungskonzept STEK Verfasserin: Stadt Uster, Abteilung Bau	20.08.2019	Das Stadtentwicklungskonzept STEK enthält die Ergebnisse der ersten Phase der Ortsplanungsrevision.
Bauzustandsberichte Stratus (Altersheim, Pflegezentrum, Wohnheim, Haus See)	23.04.2021	Grundlage für Entwicklungsstrategien und Grobkostenschätzungen
Bauzustandsanalyse Reichle Architekten (Haus See, Haus Wühre)	12.01.2022	Grundlage für Entwicklungsstrategien und Grobkostenschätzungen

Tabelle 1: Übersicht Grundlagen Angebots- und Immobilienstrategie

3.2. Einbettung Angebots- und Immobilienstrategie, Schnittstellen und Abhängigkeiten

Die Angebots- und Immobilienstrategie Heime Uster ist eng in weitere laufende Planungen und Vorhaben der Stadt Uster bzw. weiterer Stakeholder eingebettet und mit diesen verknüpft.

3.2.1. Bestehende Angebote

Bis Ende Juni 2021 wurden in Uster 447 Plätze im Bereich stationäre Pflege und 166 Alterswohnungen, wovon 32 mit Dienstleistungen versorgt wurden (Tertianum Brunnenhof), angeboten. Nachfolgende Tabelle zeigt das vorhandene Angebot in Uster im Überblick (gemäss Monitoring 2020).

Überblick Wohn- und Pflegeangebote Stadt Uster	stationär	Wohnen mit DL	Alterswohnen
Heime Uster Standort «Im Grund»	153		
– Pflegezentrum	100		
– Altersheim (Pflegeabteilung)	28		
– Wohnheim	25		
Heime Uster Standort «Dietenrain»	98 ¹⁾		
– Haus Wühre	44		
– Haus See	54		
Tertianum Brunnenhof (Spitex im Haus)	18	32	
Stiftung Lichthof (Wohn- und Pflegezentrum)	63		
– Stiftung Lichthof	52		
– Pflegewohngruppe	11		
Prix Santé (Pflege im Zentrum)	26		
Alterszentrum «Rosengarten» (Stadt Zürich) ²⁾	89		
Alterssiedlung Post (Genossenschaft)			27
Genossenschaft Kreuz ³⁾			46
Genossenschaft Sonnenbühl/Siedlung Rehbühl ⁴⁾			0
Genossenschaft Sonnenbühl/Siedlung Sonntal ³⁾			42
Genossenschaft Brandstrasse 55+			19
Total	447	32	134

1) Per 01.07.21 wurden 28 Betten im PZ «Dietenrain» bis auf Weiteres abgebaut.

2) Die Institution zieht Mitte 2023 in die Stadt Zürich.

3) Diese Genossenschaften verfügen über Geschäftsführungen resp. einen Vorstand, welche sich auch fürs soziale Zusammenleben der Bewohnerschaft engagieren.

4) bisherige 39 Wohnungen wurden rückgebaut und werden ersetzt, vgl. Kapitel 3.2.2

Tabelle 2: Übersicht bestehende Angebote Pflege/Alterswohnen Uster

Spitex-Organisationen:

- Spitex-Organisation Stadt Uster (Spitex Uster; Hauptsitz seit Mitte 2021 an Wagerenstrasse 45, vorher am Standort «Im Grund» eingemietet)
- 5 weitere Spitex-Organisationen mit Standort in Uster
- über 80 Spitex-Organisationen, resp. selbstständige Spitexfachleute erbringen in der Stadt Uster Leistungen

3.2.2. Altersstrategie 2030 und Pflegebettenplanung

Altersstrategie 2030

Am 13. April 2021 hat der Stadtrat mit Beschluss Nr. 187 die «Altersstrategie 2030» verabschiedet. Diese bildet den fachlichen Rahmen der Angebots- und Immobilienstrategie der Heime Uster. Die Kernaussagen mit Bezug zum Thema sind folgende:

- **Schwerpunkt 1:** Die Heime (sowie Spitex und Fachstelle Alter) erfüllen den Versorgungsauftrag und bleiben gut positioniert. (Pflegeangebot halten, ausbauen und diversifizieren.)
- **Schwerpunkt 3:** Die Stadt Uster fördert ein vielseitiges Angebot an unterschiedlichen Wohnformen auch für Menschen im Alter. Neu sollen in Uster sogenannte «intermediäre» Angebote wie betreute Wohnformen als Nahtstelle zwischen ambulanten und stationären Formen dazukommen.

Zudem wird in der Strategie betont, dass es sich in Uster bewährt hat, Heime und Spitex auch selbst zu betreiben.

Neben der Altersstrategie 2030 ist das kantonale Pflegegesetz (2010) massgebend. Dieses verlangt von den Gemeinden, dass sie eine bedarfs- und fachgerechte ambulante, intermediäre und stationäre Pflegeversorgung betreiben oder eine solche von Dritten betreiben lassen.

Pflegebettenplanung

Trotz der demografischen Alterung der Bevölkerung – bis 2040 wird sich die Anzahl Menschen 80+ in Uster verdoppeln (vgl. Tabelle 3) – wird von einer Reduktion der bisherigen Anzahl stationärer Pflegeplätze von aktuell 223 (seit 01.07.2021) auf 200 Plätze ausgegangen. Gründe sind der anhaltende Trend zu mehr ambulanten und intermediären Wohnformen wie z.B. Betreutem Wohnen und eine bessere Koordination dank der Pflegebettenplanung im Kanton Zürich ab 2027.

Die Prognosen der Abteilung Gesundheit, basierend auf der aktuellen Obsan-Studie (vgl. Kapitel 3.1), gehen davon aus, dass die Anzahl Pflegebetten in Uster bis mindestens 2031 ausreicht, wenn «ambulant vor stationär» weiter greift – dies unter Berücksichtigung der Bettenreduktion durch den Wegzug des «Rosengarten» nach Zürich (-89 Plätze) und die zusätzlichen Betten in der Residenz Stadtpark. Für den restlichen Projektzeitraum muss die Bettensituation im Rahmen der Planung wieder betrachtet werden. Im Bezirk Uster sind zurzeit nur wenige Bauprojekte in Planung, obwohl die Studie von Obsan einen Mehrbedarf für den Bezirk Uster bis 2035 von 144 Betten prognostiziert.

Das zukünftige Angebot der Heime Uster soll stärker als heute auf Diversifizierung, Spezialisierung und Durchlässigkeit ausgerichtet werden. Die Zahl der spezialisierten stationären Pflegeplätze im Bereich Demenz, Gerontopsychiatrie, Palliative Care, Tages- und Nachtstrukturen, Akut- und Übergangspflege, Ferienplätze und Temporärangebote soll erhöht werden, wohingegen die Anzahl stationärer Pflegeplätze ohne Spezialisierung sinken soll. Es sollen künftig (ausser im Bereich Demenz) Einzelzimmer angeboten werden.

Entwicklung Bevölkerung Stadt Uster 2021-2040

Stadt Uster	2022	2035	2040
Gesamtbevölkerung	35'723	45'054	47'726
Anzahl 60+	6'537	9'601	10'503
Anzahl 80+	1'822	3'068	3'468

Quellen: Stat.Amt Kt. Zürich 2021, Szenario «TrendZH 2021»

Tabelle 3: Bevölkerungsentwicklung der Stadt Uster (Stat. Amt Kt. Zürich 2021)

3.2.3. Laufende Entwicklungen/Planungen

Verschiedene bauliche Entwicklungen und Planungen stehen im Zusammenhang mit der Entwicklung der Heime Uster oder beeinflussen diese. Im Folgenden werden diese Einflussfaktoren aufgelistet und gemäss dem aktuellen Stand der Planung kurz beschrieben. In der Abbildung 3 werden zudem bestehende und geplante Angebote auf dem Luftbild der Stadt Uster verortet.

Spital Uster

- Das geplante Erweiterungsprojekt (Realisierung eines Spitalcampus u.a. mit Neubau Akutspital) kann aufgrund eines Bundesgerichtescheides nicht realisiert werden. Entscheid Regierungsrat betreffend Spitalliste Kanton Zürich ab 1. Januar 2023: Dem Spital Uster werden sämtliche zugeteilten Leistungsaufträge erteilt; kein Leistungsauftrag für RehaZentrum in Uster.

Stadt Zürich

- Alterszentrum «Rosengarten» der Stadt Zürich: Seit Oktober 2021 steht der Umzug per Mitte 2023 ins neu erbaute Gesundheitszentrum für das Alter Eichrain, Zürich fest; der langfristige Umgang mit den Bestandsgebäuden ist offen. Ab September 2023 befristete Vermietung der Liegenschaft an die Stadt Uster für die Unterbringung von Asylsuchenden.

Aktuelle Entwicklungen Alterswohnprojekte:

- Projekt Genossenschaft Sonnenbühl, 2024: Ersatzneubau mit 53 Alterswohnungen ohne Dienstleistungen (Ersatz Alterssiedlung Rehbühl)
- Projekt «Am Stadtpark», Atlas Stiftung, 2023: zusätzlich 80 Alterswohnungen mit Dienstleistungen im mittleren bis oberen Preissegment und 25 Pflegeplätzen, Eröffnung im Herbst 2023
- Projektidee Gebiet Wageren, Stadt Uster (in Überarbeitung): Wohnungen mit Dienstleistungen der Heime Uster als Bestandteil der Überbauung Wageren der Baugenossenschaft Frohheim Zürich (BGF), welche generationenübergreifenden und bezahlbaren Wohnraum für alle Bevölkerungsschichten der Stadt Uster bieten sollen. Ob bzw. wieweit ein solches Vorhaben nach der Überarbeitung des Projektes noch realisiert werden kann, ist mit der Genossenschaft Frohheim zu prüfen.

Umgebungsgestaltung:

- Konzept zur Aufwertung der Aussenräume: Areal Wagerenhof – «Im Grund» – Spital Uster, beauftragt durch Stadt Uster, Abt. Bau: u.a. Grüngürtel, durchgrünte Freibereiche, übergeordnete Bezüge, durchgängiges Wegesystem und einheitliche Strassenräume, Platzerweiterungen
- Bauprojekt Sanierung Asylstrasse, 2022/2023: Sanierung zwischen Wagerenstrasse und Feldhofstrasse (entlang Süd-Ost-Grenze Areal PZ «Im Grund»)

Stadtentwicklung:

- Das neue Stadtentwicklungskonzept ist erstellt. Der neue Richtplan sowie die Gesamtrevision der Nutzungsplanung befinden sich in Erarbeitung. Für den Standort «Dieterrain» wird zurzeit geprüft, ob die bestehende Parzelle B7311, welche aktuell nur zum Teil in der Zone für öffentliche Bauten und Anlagen (Oe) liegt (z.T. Landwirtschaftszone), gesamthaft eingezont werden kann.



Abbildung 3: Übersicht Angebote und Planungen im Bereich Wohnen im Alter in Uster, Stand 06.10.2022

3.3. Rahmenbedingungen Standorte und Gebäude

Die wichtigsten übergeordneten sowie standortspezifischen planungs- und baurechtlichen Grundlagen sowie weitere relevante Planungsgrundlagen zu den beiden bestehenden Standorten der Heime Uster («Im Grund» und «Dietenrain») sowie den Standort «Rosengarten» der Stadt Zürich (Gesundheitszentrum für das Alter «Rosengarten») wurden zusammengetragen und übersichtlich aufbereitet.

Für die bestehenden Gebäude erfolgten zudem Bestandsaufnahmen in Form von Schemaplänen. Diese bieten eine schnelle Übersicht über die heutigen Nutzungen und Flächen der einzelnen Objekte. Die Rahmenbedingungen der Standorte und Gebäude sind im Anhang 2.2 ausführlich beschrieben.

4. Ziele und Kriterien

4.1. Ziele der Angebots- und Immobilienstrategie

Das Zielbild für die Angebots- und Immobilienstrategie Heime Uster leitet sich ab aus den Anspruchsgruppen sowie den Nachhaltigkeitsdimensionen, wie sie u.a. auch der Bundesrat zur Beurteilung von Strategien und Projekten anwendet.

Die Angebots- und Immobilienstrategie soll die verschiedenen Interessensgruppen – also die Nutzenden (Bewohnende, Personal, Besuchende), die Heime Uster als Betreiber sowie die Allgemeinheit (Bevölkerung, Anwohner, Nachbarn) – ausgewogen berücksichtigen und sich sowohl auf die Wirtschaft, die Umwelt und die Gesellschaft insgesamt nachhaltig auswirken.

Ziele, die mit dem Angebot der Heime Uster erreicht werden sollen, sind:

- bedarfs- und bedürfnisgerechtes Angebot
- optimales Raumangebot
- effizienter Ressourceneinsatz
- finanzielle Tragbarkeit
- hochwertige Gesamtanlage für alle
- sozialraumorientierte Begegnungsräume

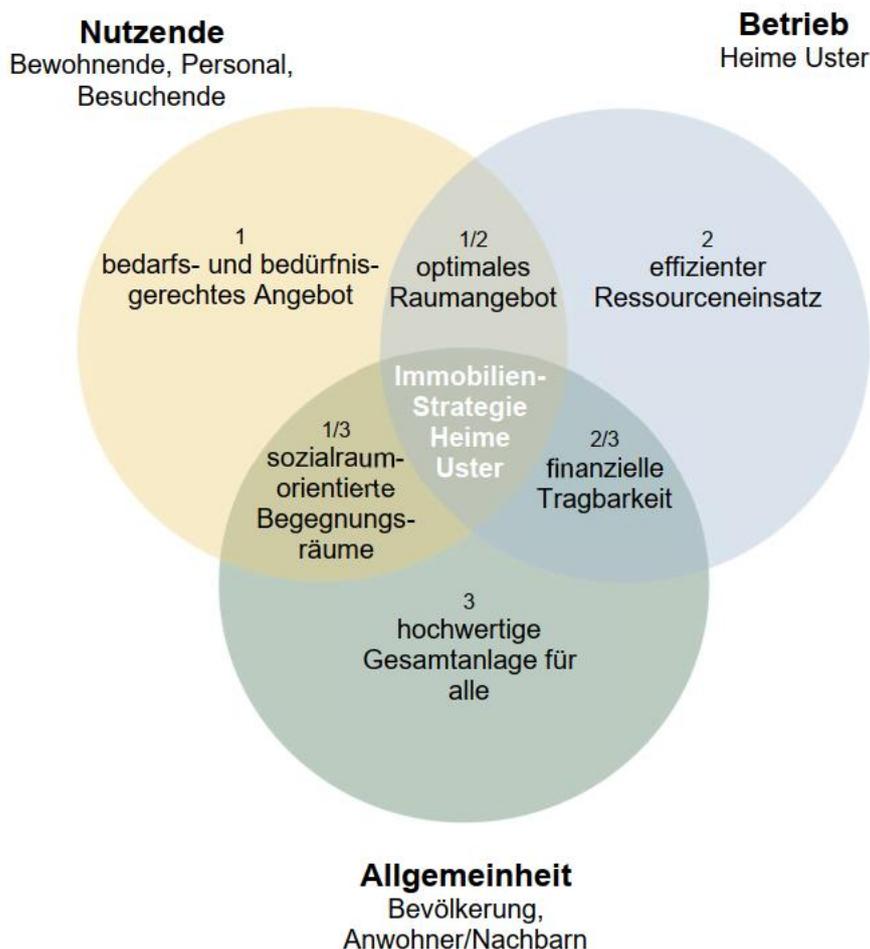


Abbildung 4: Übersicht Angebote und Planungen im Bereich Wohnen im Alter in Uster, Stand 06.10.2022

4.2. Kriterien

Die übergeordneten Ziele der Angebots- und Immobilienstrategie (vgl. Kapitel 4.1) wurden jeweils mit verschiedenen Kriterien hinterlegt, welche in ausgewogenem Masse die drei unterschiedlichen Interessensgruppen sowie die drei Nachhaltigkeitsdimensionen berücksichtigen. Das Zielbild mit der detaillierten Kriterienliste ist im Anhang 3.1 zu finden. Die Kriterienliste dient als Grundlage und Richtschnur für die Erarbeitung der Entwicklungsstrategien.

Ziel	Kriterien	Nachhaltigkeitsdimensionen			Interessensgruppen		
		Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit	gesellschaftliche Solidarität	ökologische Verantwortung	Betrieb	Nutzende	Allgemeinheit
1_bedarfs- und bedürfnisgerechtes Angebot	bedarfs- und bedürfnisgerechtes Angebot für Bewohnende und ihre Angehörigen	X	X		X	X	X
	Nutzergerechtes Raum-/Wohnangebote mit Aufenthaltsqualität		X		X	X	
	hindernisfrei, altersgerecht, demenzfreundlich	X	X		X	X	
1/2_optimales Raumangebot	Gebäudestrukturen ermöglichen effiziente und effektive Prozesse (Funktionalität)	X	X		X	X	
	attraktives Raumkonzept sorgt für ein gutes Arbeitsklima	X	X	X	X	X	
	grösstmögliche Flexibilität beim Neubau für zukünftige Konzeptanpassungen	X	X	X	X	X	X
2_effizienter Ressourceneinsatz	nachhaltiger Umgang mit dem Bestand und dem Areal	X	X	X	X		X
	qualitative und quantitative bauliche Umsetzung des Raumprogrammes	X	X		X	X	
	gute Lösung für Aufrechterhaltung Betrieb während Bauphase	X	X	X	X	X	
	Synergien nutzen	X	X	X	X	X	X
2/3_finanzielle Tragbarkeit	qualitativ gutes und bezahlbares Angebot	X	X		X	X	X
	bedarfsgerechte Wohn-, Pflege- und Betreuungsangebote	X	X		X	X	X
	attraktive und zukunftsorientierte Arbeitsbedingungen	X	X		X		X
3_hochwertige Gesamtanlage für alle	Standortaufwertung, Image Heime Uster = modern, zukunftsweisend, nachhaltig	X	X			X	X
	hohe städtebauliche, architektonische und gestalterische Qualitäten		X	X		X	X
	ökologische Bauweise			X		X	X
	energieeffiziente Bauweise	X		X	X		X
	differenzierte und nutzergerechte Aussenräume mit hoher Aufenthaltsqualität		X	X		X	X
	gute Anbindung an den öffentlichen Verkehr, gute Erschliessung und Zugänglichkeit		X	X	X	X	X

Ziel	Kriterien	Nachhaltigkeitsdimensionen			Interessensgruppen		
		Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit	gesellschaftliche Solidarität	ökologische Verantwortung	Betrieb	Nutzende	Allgemeinheit
1/3_sozialraumorientierte Begegnungsräume	offenes Pflegezentrum für die Bevölkerung		X			X	X
	Erdgeschossnutzung mit Angeboten für die breite Bevölkerung, mit Potential für soziodemografische Durchmischung und mit intelligenter Anbindung an den Freiraum		X		X	X	X
	anregende Aussenräume zur Förderung von Begegnung mit Menschen aus dem Quartier/aus der Stadt		X			X	X
	Freiraumkonzept unter Berücksichtigung der verschiedenen Nutzergruppen		X	X		X	X

Tabelle 4: Kriterienliste zum Zielbild für die Erarbeitung von Entwicklungsstrategien

5. Angebotskonzept

5.1. Angebotsentwicklung

Ausgehend von den Grundlagen (vgl. Kapitel 3.1) und des aktuellen Kenntnisstandes über die zukünftige Entwicklung haben die Heime Uster ihre Entwicklungsstrategie nicht auf Wachstum ausgerichtet, sondern auf Diversifizierung, Spezialisierung und Durchlässigkeit – dies auch vor dem Hintergrund, dass sich der Trend hin zu selbstbestimmtem Wohnen mit Unterstützung immer stärker zeigt. Dazu zählt auch der deutlich messbare steigende Bedarf an temporären Angeboten.

Intermediäre Angebote

Dem Bedürfnis nach dem möglichst langen Verbleib im vertrauten Umfeld und damit der Ausrichtung auf die Konzeption «ambulant vor stationär» tragen die Heime Uster mit den verschiedenen neuen Angeboten Rechnung, indem sie die bestehenden nicht spezialisierten Pflegeplätze reduzieren und neu ausrichten. Ein grosser Schwerpunkt wird auf intermediäre Pflegeangebote gelegt, die sich als Zwischenform zwischen ambulanter Versorgung und stationärem Aufenthalt positionieren und den Heimeintritt hinauszögern oder vermeiden helfen:

- Tages-Nacht-Strukturen zur Entlastung pflegender Angehöriger
- Betreutes Wohnen oder «Service Wohnen» bei leichtem Pflegebedarf und nicht mehr genügender Selbständigkeit
- Wohnen mit «Pflege individual» als künftige neue Ausrichtung für Aufenthalte in flexibel anpassbarer Unterstützungsintensität (vgl. Kap. 5.1.1).

Angebotsspezialisierungen Stationäre Pflege

Die Heime Uster passen die Angebote und Dienstleistungen im Bereich stationäre Pflege den sich verändernden Anforderungen, Bedürfnissen und Rahmenbedingungen flexibel und kontinuierlich an und entwickeln sie nach Bedarf qualitativ wie auch quantitativ weiter. Bereits heute sind die Heime Uster spezialisiert auf mittel- bis schwer pflegebedürftige Menschen. Die Dienstleistungen sollen allen Einwohnerinnen und Einwohnern von Uster, unabhängig von ihrem sozialen oder wirtschaftlichen Status, in Anspruch genommen werden können. Zu den Spezialisierungen zählen insbesondere und zunehmend die zeitlich befristet angesetzten Angebote, die das Wiedererlangen der Selbständigkeit und die Rückkehr nach Hause unterstützen:

- Akut- und Übergangspflege nach ärztlicher Verordnung
- temporäre Aufenthalte mit geriatrischer Rehabilitation und Rückkehrberatung
- geschützte Demenzbereiche für Menschen mit höherem Grad an demenzieller Entwicklung und Weglaufgefährdung
- gerontopsychiatrische Betreuung für Menschen mit schweren psychischen oder psychosozialen Belastungen oder psychiatrischen Erkrankungen
- Palliative Care für die menschenwürdige Pflege in der letzten Lebensphase

Die Anzahl der stationären Plätze wurde per 01.07.2021 bereits um 28 Plätze – von 251 auf 223 Plätze – reduziert (Grund: ungenügende Auslastung der Doppelzimmer, teilweise coronabedingt). Für diesen Schritt wurden Doppelzimmer in Einzelzimmer umgewandelt. Im Hinblick auf den oben erläuterten Trend soll das aktuelle Angebot (Stand: 01.07.2021) von 223 stationären Plätzen im Rahmen der Angebots- und Immobilienstrategie auf nur noch 200 stationäre Plätze reduziert werden. Hierbei ist jedoch zu bemerken, dass die 25 Plätze für leichte Pflege im aktuellen Wohnheim (stationäre Plätze) durch 30 Plätze des Betreuten Wohnens ersetzt werden sollen, welche jedoch bewilligungstechnisch nicht zu den stationären Plätzen gezählt werden. So betrachtet wird die aktuell bestehende Anzahl «echter» stationärer Plätze im Grossen und Ganzen gehalten.

Das hier skizzierte Angebotskonzept baut bezüglich Vervollständigung der Angebotspalette und bezüglich Bereitstellung eines quantitativ genügenden Angebots auf den zusätzlichen intermediären Plätzen in Form eines «Betreuten Wohnens» auf. Nur damit können das Bedürfnis der betagten Bevölkerung und der Bedarf in Uster gedeckt und der Versorgungsauftrag der Stadt Uster im Bereich Langzeitpflege nachhaltig im Sinne von «ambulant vor stationär» sichergestellt werden.

Das Betreute Wohnen soll in Kooperation mit der Genossenschaft Frohheim oder einer anderen Bauträgerschaft auf dem Stadtgebiet realisiert werden. Zudem könnte an den beiden Standorten «Dieterrain» oder «Im Grund» eine Umsetzung des Betreuten Wohnens im Rahmen der angestrebten Wohnform «Pflege Individual» geprüft werden. Diese Möglichkeiten eines wandelbaren Angebotes sind in einer nachgelagerten Machbarkeitsstudie genauer zu prüfen.

Die stationären Pflegeangebote decken künftig nur noch Lücken und Grenzen der ambulanten und intermediären Angebote ab. Diese Grenzen können ihre Ursachen in der Pflegegesetzgebung, bei der Finanzierbarkeit der Versorgungarten oder in der Machbarkeit im ambulanten Setting bei hohem Pflegebedarf, somit in der leistbaren Pflegequalität, haben. Es wird die stationären Pflegeplätze in spezialisierter und konzentrierter Form auch in Zukunft benötigen.

In den bestehenden Gebäuden der Heime Uster wurde bis anhin ein Teil der Zimmer als Doppelzimmer angeboten – am Standort «Im Grund» gilt dies auch heute noch. Doppelzimmer werden jedoch kaum mehr nachgefragt und können so kaum mehr genutzt werden. Dieser Trend führt dazu, dass, obwohl in der Summe keine weiteren stationären Plätze erstellt werden, räumlich trotzdem neue Pflegezimmer gebaut werden müssen, damit die 200 stationären Pflegeplätze erreicht werden.

Zusammenfassend beinhaltet die bestehende und künftige Pflegeversorgung der Stadt Uster folgende Angebotsschwerpunkte:

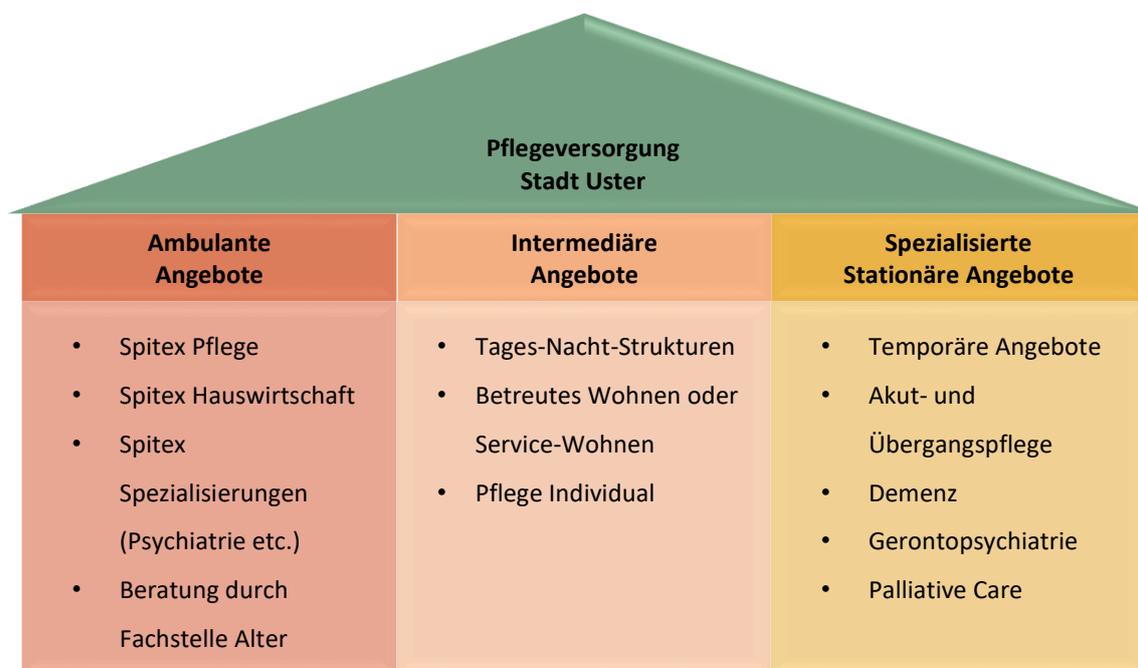


Abbildung 5: Angebotsschwerpunkte Pflegeversorgung Stadt Uster (Grafik: Heime Uster)

IST Situation Heime Uster

IST-Situation pro Standort und Liegenschaft	IST 2021	IST 2022
Pflegezentrum Dietenrain	98	70
Pflegezentrum Im Grund	100	100
Altersheim Im Grund	28	28
Wohnheim Im Grund	25	25
Total stationäre Pflegeplätze	251	223

IST-Situation pro Angebotstyp	IST 2021	IST 2022
Pflegeplätze Demenz	38	38
Pflegeplätze Temporär	20	20
Pflegeplätze Gerontopsychiatrische Betreuung		13
Stationäre Pflegeplätze BESA-Stufen 3-12* ohne Spezialisierung	168	127
Leichtpflegeplätze BESA-Stufen 0-2 (Wohnheim)	25	25
Total Stationäre Pflegeplätze	251	223
Tages-Nacht-Strukturen		10

Tabelle 5: Übersicht Pflegeplätze Heime Uster, IST-Situation 2021/2022

SOLL-Situation Heime Uster 2040 (= Zielwerte Angebots- und Immobilienstrategie)

SOLL-Situation 2040 Angebots-Spezialisierungen nach Angebotstypen	stationäre Versorgung	teilambulante Versorgung	Total
Intermediäre Angebote			107
Tages-Nacht-Strukturen		15	
Betreutes Wohnen		30	
"Pflege individual" für BESA-Stufen 3-12	62		
Angebotspezialisierungen stationäre Pflege			138
Akut- und Übergangspflege	10		
Pflegeplätze Temporäre Aufenthalte	30		
Pflegeplätze Palliative Care / Hospiz	12		
Pflegeplätze Demenz	60		
Pflegeplätze Gerontopsychiatrische Betreuung	26		
Gesamtangebot	200	45	245

SOLL-Situation 2040 <u>Zwei-Standort-Variante</u> Bestand und Neubau nach Standort und Liegenschaft	Bestand	Neubau	Total
Standort Dietenrain			68
Haus Wühre	37		
Ersatzneubau Haus See		31	
Standort Im Grund			132
Pflegezentrum Im Grund (bestehender Bau und Ergänzungsneubau)	72	32	
Altersheim Im Grund	28		
Total Angebot stationär	137	63	200
Zusätzliche Betreuungsangebote			45
Tages-Nacht-Strukturen Im Grund	15		
Betreutes Wohnen		30	
Gesamtangebot	152	93	245

SOLL-Situation 2040 <u>Ein-Standort-Variante</u> Bestand und Neubau nach Standort und Liegenschaft	Bestand	Neubau	Total
Standort Im Grund			200
Pflegezentrum Im Grund (bestehender Bau und Ergänzungsneubau)	72	100	
Altersheim Im Grund	28		
Total Angebot stationär	100	100	200
Zusätzliche Betreuungsangebote			15
Tages-Nacht-Strukturen Im Grund	15		
Betreutes Wohnen		30	
Gesamtangebot	115	130	215

Tabelle 6: Übersicht Angebote Heime Uster, SOLL-Situation 2040 (Zielwerte Angebots- und Immobilienstrategie)

5.1.1. Angebot «Pflege individual»

Im Zusammenhang mit der Entwicklung von neuen Wohnformen und mehr Durchlässigkeit möchten die Heime Uster das Angebot «Pflege individual» konzeptionell mitdenken. In diesem Angebot werden Kleinwohnungen (voraussichtlich 2-Zimmer-Wohnungen) angeboten, welche eine gewisse Autonomie und Selbstständigkeit der Bewohnenden ermöglichen und auch voraussetzen. Bei zunehmendem Pflegebedarf soll jedoch auch in diesem Angebot die Pflege auf Wunsch bis in sehr hohe Pflegestufen gewährleistet werden.

Dieses Angebot ist gemäss den aktuell geltenden Bestimmungen der Pflegefinanzierung derzeit noch nicht möglich. Es zeichnet sich jedoch ab, dass auf Bundesebene in den kommenden Jahren die Durchlässigkeit der Angebote erhöht und deren Finanzierung geklärt werden. Neue stationäre Wohnangebote der Heime Uster sind darum so zu entwickeln, dass mit möglichst minimalen Umbauten die Raumstruktur zu einem späteren Zeitpunkt in die Wohnform «Pflege individual» überführt werden könnte.

Für die Angebots- und Immobilienstrategie wird davon ausgegangen, dass für ein Wohnangebot «Pflege individual» zwei Pflegezimmer der stationären Pflege zusammengelegt werden können. Flächenmässig wird also vorläufig davon ausgegangen, dass auf einem Wohngeschoss mit 20 stationären Plätzen im Falle einer Umnutzung 10 Wohnungen «Pflege individual» angeboten werden können. Dies lässt sich wie folgt darstellen:

Anzahl Plätze Total	davon: stationäre Pflege	**Pflege individual"	Flächenbedarf gesamt
200	200		200
	Reduktion: (-40)		
180	160	+20	160 20
	Reduktion: (-60)		
170	140	+30	140 30
	Reduktion: (-80)		
160	120	+40	120 40

*Annahme: Bedarf Geschossfläche "Pflege individual" ist doppelt so gross wie Bedarf Geschossfläche "stationäre Pflege".

Tabelle 7: Übersicht Auswirkung Pflegeplätze bei möglicher Umnutzung von Pflegezimmern in «Pflege individual»

Mit der Angebots- und Immobilienstrategie wird ein Angebot mit 200 Pflegezimmern entwickelt. Es wird vorläufig festgelegt, dass alle Neubauten mit Pflegezimmern gemäss Immobilienstrategie so angeboten werden, dass sie in «Pflege individual» umgenutzt werden können. Diese Flexibilität ist im Rahmen einer Machbarkeitsstudie pro Gebäude zu prüfen und je nach Weiterentwicklung auch als Aufgabenstellung im Projektwettbewerb zu formulieren. Dazu ist ein Raumprogramm zu erstellen, welches baulich und betrieblich eine Umnutzung in eine andere Wohnform ermöglicht.

5.1.2. Grösstmögliche Flexibilität

In Anbetracht des langen Planungshorizonts und damit einhergehender Annahmen bezüglich einer bedarfs- und bedürfnisgerechten Entwicklung der Angebotspalette der Stadt Uster insgesamt und der Heime Uster im Speziellen ist die Möglichkeit, flexibel auf veränderte Bedürfnisse und

Rahmenbedingungen reagieren zu können, für die Angebots- und Immobilienstrategie von grosser Bedeutung:

- Eine möglichst flexible Gebäudestruktur (Systemtrennung) erleichtert die Umnutzung/Anpassung bei sich verändernden Bedürfnissen.
- Die Entwicklung von nutzungsflexiblen Raumkonzepten ermöglicht betriebliche Anpassungen, ohne dass grössere räumliche Anpassungen erforderlich werden. (vgl. z.B. RIchtraumprogramm Wohngeschoss im Kapitel 5.2)
- Die Zurückhaltung bei der Entwicklung der Anzahl stationärer Plätze geht einher mit der Offenheit für die Entwicklung von künftigen dezentralen, zukunftsgerichteten Wohn- und Pflegeangeboten. Über die Angebots- und Immobilienstrategie hinaus wird die weitere Entwicklung beobachtet und bei Bedarf konzeptionell aufgearbeitet. Für solche weiterführenden Entwicklungen ist eine Zusammenarbeit mit gemeinnützigen oder privaten Akteur*innen denkbar, ähnlich wie dies jetzt bereits mit der Baugenossenschaft Frohheim im Zusammenhang mit der Entwicklung von Betreutem Wohnen angedacht war.
- Nutzungsreserven am Standort/an den Standorten der Heime Uster sind wichtig, insbesondere in Anbetracht der Zurückhaltung bei der in der Angebots- und Immobilienstrategie angestrebten Anzahl stationärer Plätze und der wachsenden Stadt Uster. Eine Kurskorrektur, z.B. zur Erhöhung der stationären Plätze oder zur Erweiterung durch eine ergänzende Nutzung (gesellschaftliche Entwicklung) an den Standorten der Heime Uster selber, ist nicht auszuschliessen.

Das angestrebte Angebot der Angebots- und Immobilienstrategie der Heime Uster beinhaltet ausserdem folgende Möglichkeiten, um auf eine veränderte Nachfrage reagieren zu können:

- Bedarf stationäre Plätze sinkt:
Umnutzung stationäre Plätze in Wohnangebot «Pflege individual» (Wenn dies bereits in der Planung so berücksichtigt wird, können Umbauten minimiert werden.)
- Bedarf stationäre Plätze steigt:
vorübergehende Umnutzung von grossen bestehenden Einzelzimmern in Doppelzimmer (kein Umbau notwendig)

5.2. RIchtraumprogramm Wohngeschoss

5.2.1. RIchtraumprogramm Typ

Die sehr unterschiedlichen Wohngeschosse der verschiedenen Gebäude der Heime Uster mit ihren Vor- und Nachteilen ermöglichen eine differenzierte Diskussion über das «ideale» Wohngeschoss. Für die Angebots- und Immobilienstrategie wurde darauf aufbauend ein RIchtraumprogramm für einen Wohngeschoss-Typ entwickelt. Dieses dient als Grundlage für den Flächenbedarf pro Wohngeschoss (Geschossfläche) und ist Ausgangslage für die Volumenprüfung und die Grobkostenschätzung. Auf der Flughöhe der Angebots- und Immobilienstrategie wird vorerst davon ausgegangen, dass im Erdgeschoss und bei Bedarf auch in einem Attikageschoss diejenigen Betriebsflächen ersetzt werden müssen, welche durch den Abbruch des Zwischentrakts am Standort «Im Grund» (vgl. Ein- und Zwei-Standort-Variante im Kapitel 8.1) und durch den Abbruch Haus See am Standort «Dietenrain» (vgl. Zwei-Standort-Variante im Kapitel 8.1) wegfallen.

Folgende Parameter waren wichtig für die Aufstellung des RIchtraumprogrammes:

- Nutzungsflexibilität
- überschaubare Gruppengrössen
- Wohnlichkeit
- optimale Grösse einer Betriebseinheit

Das RIchtraumprogramm wurde folgendermassen definiert und liegt im Anhang 4.1 zur Übersicht als Tabelle vor:

Pro Geschoss sind 20 Zimmer in zwei Wohngruppen à je 10 Einzelzimmer angeordnet. Die beiden Wohngruppen berühren sich nach Möglichkeit im Bereich Wohnküche mit Essraum. Die beiden Wohngruppen können einzeln (mit je getrennten Essräumen/Küchen) geführt werden, sie können jedoch durch eine Verbindung im Essraum/Küche auch verbunden werden. Die Wohngruppen orientieren sich am Wohnungsbau und strahlen sowohl in Bezug auf das Raumkonzept sowie auf die Materialisierung und Ausstattung eine grösstmögliche Wohnlichkeit aus. Die beiden Wohngruppen werden ergänzt durch die Funktionsräume, welche nicht direkt in die Wohngruppen integriert sind, jedoch von diesen gut, aber voneinander unabhängig erreichbar sind. Zwei Wohngruppen und die Funktionsräume bilden zusammen eine Betriebseinheit in optimaler Grösse. Diese räumliche Anordnung ermöglicht einer Betriebseinheit, das Raumangebot je nach Klientel als zwei voneinander getrennte Wohngruppen (z.B. für Menschen mit speziellen Bedürfnissen oder bei Demenz geeignet) oder als eine verbundene grosse Wohngruppe zu nutzen.

Das Merkblatt «Betriebsbewilligung für eine Pflegeinstitution» der Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich führt Vorgaben für Mindestmasse der Infrastruktur auf. Diese werden eingehalten.

Immobilienstrategie Heime Uster_Richtraumprogramm

15

Immobilienstrategie Heime Uster
Richtraumprogramm Pflegegeschoss-Typ
 Stand: 22.11.2021

Pro Geschoss sind 20 Zimmer in 2 Wohngruppen à je 10 Zimmer angeordnet. Die beiden Wohngruppen berühren sich nach Möglichkeit im Bereich Wohnküche mit Essraum. Die beiden Wohngruppen können einzeln (mit je getrennten Essräumen/Küchen) geführt werden. Die beiden Wohngruppen können jedoch durch eine Verbindung im Essraum/Küche auch verbunden werden. Es sind Nebenräume vorhanden, welche direkt in die beiden Wohngruppen integriert werden (Platzgang und Garderabereich) und es sind Nebenräume vorhanden, welche als Funktionsräume ausserhalb der eigentlichen Wohngruppen platziert werden, welche aber von beiden Wohngruppen aus zugänglich sind, ohne dass die jeweils andere Wohngruppe durchquert werden muss. Dies ist dort wichtig, wo die Wohngruppen räumlich getrennt geführt werden (z.B. für Menschen mit speziellen Bedürfnissen). Diese Anordnung ermöglicht ein hohes Mass an Flexibilität in der Nutzung für unterschiedliche Nutzergruppen.

Funktion und Raumbezeichnung	Anzahl	NF[m²]	NF[m²]	GF[m²]	Kommentar
Wohngeschoss stationäre Pflege			1050	1050	
2 Wohngruppen (WG) à je 10 Bewohner innen			664.0	1050.0	Umrechnungsfaktor 1.6 von Nützliche (NF) zu Geschossfläche (GF) 20 Zimmer pro Geschoss, aufgeteilt in 2 Wohngruppen Wohnk. unabhängig voneinander, räumlich komplett getrennt und eigenständig, jedoch mit Verbindungsmöglichkeit im Essraum/Wohnküche 10 Zimmer pro Wohngruppe, eine Zimmereinheit meist 10m ² pro Zimmer, evtl. bevorzugter Typ Sanitärraum zu bestimmen je 1x pro Wohngruppe, 100m ² Raumbedarf pro Bew.
1-er Zimmer	20	20.0	400.0		je 1x pro Wohngruppe, 20m ² pro Bew.
individueller Sanitärraum	20	5.0	100.0		bei den Zimmern angeordnet
Esszimmer	2	30.0	60.0		bei den Zimmern angeordnet
Haushaltsküche*	2	12.0	24.0		z.T. befahrbar für Wäschewagen
Wohnküche (WK)	2	28.0	56.0		pro Wohngruppe (ca. 28m ² pro Bewohner) nicht in NF integriert
Besucher WC	2	4.0	8.0		zentral angeordnet, zusammen mit Erschliessung, ausserhalb WCs
Garderabereich/Haushaltsraum	2	8.0	16.0		
Ausgang und Platzraum	2	8.0	16.0		
Wandschrank	2	9.0	18.0		
gemeinsame Tassenstation	2	25.0	50.0		
Funktionsräume pro Betriebseinheit			66.0	105.0	
öffentliches WC/Besucher	1	4.0	4.0		
WC-Personal	1	2.0	2.0		
Leitungsbüro	1	16.0	16.0		
Achtelraum Pflege und Betreuung	1	20.0	20.0		bei Stationszimmer, inkl. Medischrank und Küfischrank
Medikamentenabgabe (gekühlt)	1	6.0	6.0		
Raum für Vorarbeiten	1	18.0	18.0		
Total Wohngeschoss stationäre Pflege			730.0	1161.0	Umrechnungsfaktor 1.6 von Nützliche (NF) zu Geschossfläche (GF)
Total Wohnküche pro Bewohner an pro Wohngeschoss				57	

* Die Haushaltsküche als offene Wohnküche zum Esszimmer ausbauen. Je nach Nutzung der Wohngruppen nur 1x ausgebaut und einmal als Reservierfläche mit Antriebsrollen versehen, oder bei geteilter Nutzung 2x ausgebaut versehen.

metron

Filename: \\B11-120-0208_406_04100_1\working\etl_Richtraumprogramm_202111_1\etl_Richtraumprogramm

Abbildung 6: Arbeitspapier Richtraumprogramm (vgl. Anhang 4.1)

5.2.2. Anpassungen am Richtraumprogramm

Bei der Variantenentwicklung der Standorte und bei der Vertiefung der Strategievarianten wurde das Richtraumprogramm jeweils an die entsprechenden Varianten mit ihren spezifischen Anforderungen an die entsprechende Situation angepasst (vgl. Kapitel 8.2).

Für weiterführende Studien (Machbarkeitsstudie, Projektwettbewerb usw.) ist in einem nächsten Schritt ein detailliertes Raumprogramm pro Gebäude auszuarbeiten, um die Entwicklung hinsichtlich Volumen (Städtebau) und Wirtschaftlichkeit (Betrieb) zu prüfen.

6. Potenzialanalyse und Bewertung Standorte und Gebäude

Die heutigen Standorte der Heime Uster «Im Grund» und «Dieterrain» sowie die entsprechenden Gebäude wurden detailliert anhand der Ziele und Kriterien (vgl. Kapitel 1) bewertet. Zudem wurden die baulich-räumlichen Potenziale der Areale sowie Objekte analysiert. Neben den heutigen Standorten wurde auch der Standort «Rosengarten» der Stadt Zürich – soweit aufgrund der nur beschränkt zugänglichen Informationen möglich – bewertet.

Die Standort- und Gebäudebewertungen im Anhang 5.1 dienen einerseits der Beurteilung des Bestands hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen der Angebots- und Immobilienstrategie, andererseits bieten sie für die nachfolgenden Planungsprozesse Hinweise zu Anpassungsbedarf und Optimierungsmöglichkeiten. Sie sollen als laufendes Arbeitsinstrument verstanden werden, das bei neuen Erkenntnissen nachgeführt wird und so bei Bedarf eine neue Einschätzung als Grundlage für strategische Entscheide ermöglicht.

Abbildung 7: Arbeitspapier Standort-/Gebäudebewertungen (vgl. Anhang 5.1)

Standort «Rosengarten»

Aufgrund der besonderen Situation wird auf den Standort «Rosengarten» an dieser Stelle vertieft eingegangen.

Die Analyse des Standortes «Rosengarten» zeigte, dass die Gebäudesubstanz zwar gut unterhalten wurde, sich das angestrebte Angebot der Heime Uster in der bestehenden Gebäudestruktur jedoch kaum umsetzen lässt. Im Gegensatz zur Klientel des «Rosengartens», welches mehrheitlich als Altersheim genutzt wurde und in dem ein grosser Teil der Bewohnenden noch zu Fuss unterwegs war und einen eher tiefen Pflegebedarf aufwies, wird das künftige Klientel der Heime Uster pflegebedürftiger und in viel höherem Masse auf Gehhilfen und Rollstühle angewiesen sein. Der Pflegebedarf wird deutlich höher sein und die Anforderungen an die Infrastruktur ebenfalls.

Insbesondere folgende Nachteile wurden erkannt (im Hauptgebäude):

- Sanitärräume der Zimmer ohne Duschen
- Grundfläche und Zugang der Sanitärräume (nur WC und Lavabo) der Zimmer viel zu klein, nicht hindernisfrei
- Einbau eines bedürfnisgerechten hindernisfreien Sanitärraums nur pro zwei Zimmer möglich
- reine Zimmerfläche mit ca. 14 m² ist minimal, nach Umbau und Vergrösserung Sanitärraum voraussichtlich noch kleiner
- Eingang ins Zimmer sehr schmal, keine Manövriertfläche für Menschen mit Gehhilfen oder Rollstuhl (die Türe in den Sanitärraum wurde teilweise entfernt, weil sich die Türöffnungen, die Schranktüren und der Zugang ins Zimmer gegenseitig in die Quere kommen)
- sämtliche Korridore eher schmal
- Brandschutz wäre vertieft zu prüfen (vermutlich bestehen Konflikte hinsichtlich Fluchtwege / Aufenthaltsräume)

Es wäre ein massiver Eingriff in die bestehende Struktur des Standorts «Rosengarten» notwendig, um sie für das Angebot gemäss Angebots- und Immobilienstrategie Heime Uster nutzbar zu machen. Trotz dieses Eingriffs würde das Resultat noch deutlich unter den Qualitäten des gewünschten Richtraumprogrammes liegen. Diese Möglichkeit wird darum nicht weiterverfolgt.

Eine Nutzung ausserhalb der Angebots- und Immobilienstrategie wäre dagegen – vorbehaltlich einer Vermietung oder Abgabe im Baurecht durch die Stadt Zürich – denkbar. Eine Umnutzung in Studios mit Dienstleistungen (jeweils 2 Zimmer zusammenlegen) im Sinne eines Betreuten Wohnens scheint auf den ersten Blick machbar, wäre aber vertieft zu prüfen. Jedoch wäre auch in dieser Variante ein grösserer Eingriff notwendig (Ersatz/Vergrösserung Sanitärräume).

Weiterhin wäre eine Nutzung des «Rosengartens» als Provisorium der Heime Uster für einen begrenzten Zeitraum, z.B. als Alternative zu Temporärbauten, prüfenswert.

Standort «Dieterrain» – Bauzustand Haus See

Für das Haus See liegen verschiedene Voruntersuchungen, Bauzustandsanalysen und Studien vor (vgl. Anhang 5.2). Diese kommen zum Schluss, dass die Kosten für eine Instandsetzung und Anpassung an die heutigen Bedürfnisse unverhältnismässig hoch wären. Zudem sind die Betriebskosten und energetischen Aufwendungen im Bestand hoch. Die baulich-räumliche Struktur entspricht nicht den Anforderungen und kann nicht im erforderlichen Mass angepasst werden. Ein Ersatzneubau ist optimal auf die Anforderungen des Betriebs ausgerichtet, flexibler und viel energieeffizienter.

7. Entwicklungsstrategie

7.1. Vorgehen

Die beiden Standorte der Heime Uster wurden im Hinblick auf die gewünschte Angebotsentwicklung (vgl. Kapitel 5.1) ausgelotet. Dabei wurden in einem ersten Schritt pro Gebäude und pro Standort die Optionen im Sinne einer breiten Auslegeordnung von möglichen Entwicklungsvarianten aufgefächert. Mit Blick auf das Angebotskonzept wurden dann in einem zweiten Schritt die Varianten pro Gebäude und Standort sinnvoll kombiniert und so sukzessive zu Strategievarianten ausgebaut.

7.1.1. Entwicklungsvarianten pro Standort

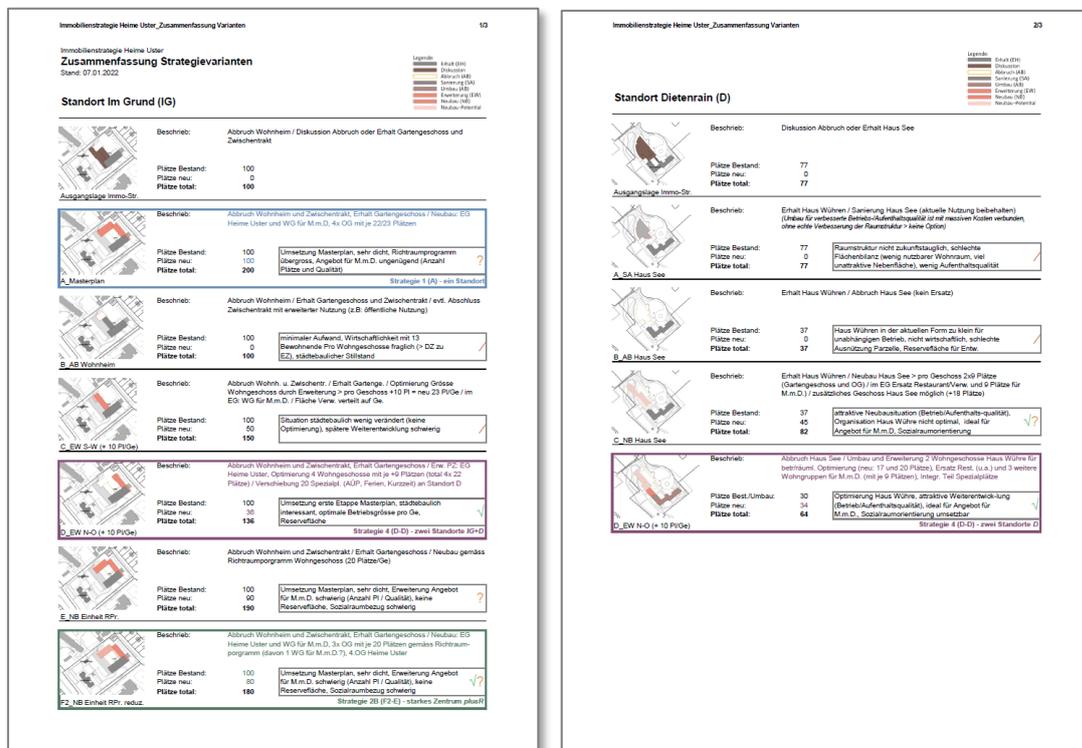


Abbildung 8: Arbeitspapier Zusammenfassung Strategievarianten pro Standort (vgl. Anhang 6.1)

7.1.2. Strategievarianten gemäss Angebotskonzept

Die Strategievarianten wurden in der Projektgruppe im Rahmen eines Workshops intensiv diskutiert und mit Hilfe von Zielbild und Kriterienraster (vgl. Kapitel 1) bewertet. Zur Formulierung einer Best-Variante waren jedoch weitere Informationen notwendig. Der Steuergruppe wurden deshalb drei Strategievarianten dargelegt mit dem Vorschlag, in der nächsten Projektphase diese Varianten vertieft zu prüfen. Die Steuergruppe hat diesen Vorschlag grundsätzlich unterstützt und zwei der drei Varianten freigegeben für eine vertiefte Prüfung der Machbarkeit. Durch das Ausscheiden des Standorts «Rosengarten» für die Umsetzung der Angebots- und Immobilienstrategie Heime Uster (vgl. Kapitel 1) wurde die Variante mit Standort «Rosengarten» nicht weiterverfolgt.

7.2. Auswahl von zwei Strategievarianten zur Vertiefung

Im Folgenden sind die beiden ausgewählten Strategievarianten beschrieben. Die Übersichtsblätter dazu befinden sich im Anhang 6.2.

7.2.1. Strategievariante 1 (Ein-Standort-Variante)

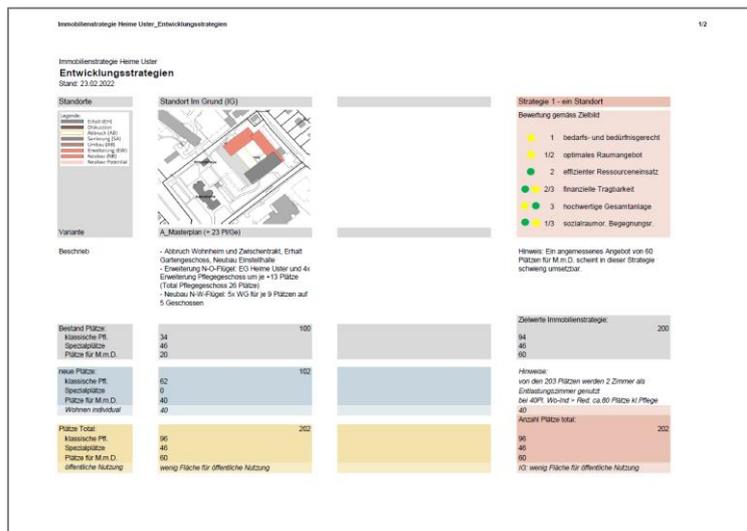


Abbildung 9: Strategievariante 1, Stand 23.02.2022 (vgl. Anhang 6.2)

In der Strategievariante 1 (Ein-Standort-Variante) wird vorgeschlagen, künftig das gesamte Angebot der Heime Uster am Standort «Im Grund» anzubieten. Der Standort «Dieterrain» würde aufgegeben. Die Vorzüge eines konzentrierten Angebots an nur einem Standort werden hier geltend gemacht.

Standort «Im Grund»:

- Abbruch Wohnheim und Zwischentrakt
- Erhalt Gartengeschoss
- Neubau Einstellhalle
- An-/Neubau N-O- und N-W-Flügel:
 - Erdgeschoss N-O-Flügel: Ersatz Betriebsflächen Zwischentrakt und evtl. öffentliche Nutzungen
 - 1.-4. Obergeschoss N-O-Flügel: Erweiterung Pflegegeschoss um je 13 Plätze (die Betriebsgrösse des Pflegegeschosses ist nach der Umwandlung der Doppelzimmer in Einzelzimmer (gemäss Angebotskonzept Angebots- und Immobilienstrategie) mit nur 13 Plätzen pro Geschoss suboptimal)
 - Erdgeschoss - 3. Obergeschoss N-W-Flügel: 4 Wohngruppen für Menschen mit Demenz (MmD) à je 9 Plätzen
 - 4. Obergeschoss N-W-Flügel: 1 Wohngruppe z.B. für Gerontopsychiatrie oder je nach Bedarf

Für die Umsetzung des Angebots wird der Masterplan «Wageren» zu Grunde gelegt. Erste Flächenprüfungen lassen erkennen, dass bei voller Ausnützung des Volumens gemäss Masterplan die 200 Plätze gemäss Angebots- und Immobilienstrategie umgesetzt werden können. Evtl. muss noch ein Attikageschoss dafür genutzt werden, was über die Volumetrie des Masterplans hinausginge (Prüfung in der Vertiefung, vgl. Kapitel 8.3).

Die grösste Herausforderung in dieser Strategievariante 1 ist das Angebot der Plätze für Menschen mit Demenz (MmD). Ob in dieser Volumetrie und Umgebung ein bedürfnisgerechtes Angebot für diese spezielle Bewohnendengruppe angeboten werden kann, war unter anderem Gegenstand der Vertiefung (vgl. Kapitel 8.3).

7.2.2. Strategievariante 4 (Zwei-Standort-Variante)

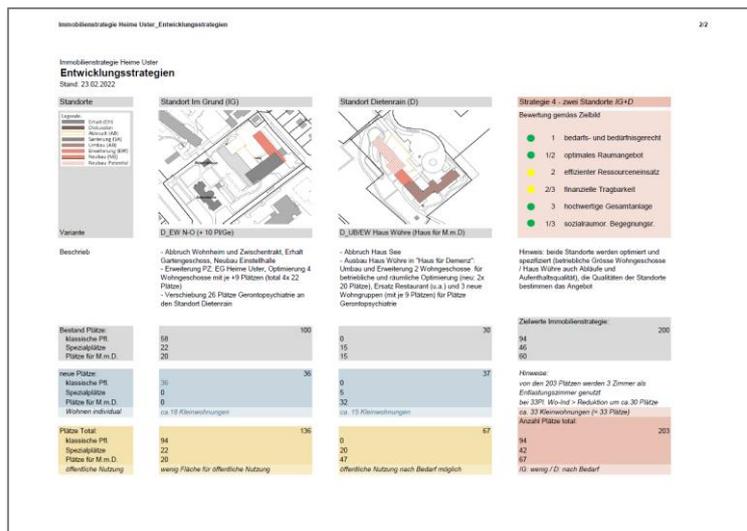


Abbildung 10: Strategievariante 4, Stand 23.02.2022 (vgl. Anhang 6.2)

In der Strategievariante 4 (Zwei-Standort-Variante) wird vorgeschlagen, weiterhin beide Areale – «Im Grund» und «Dietersrain» – für das Angebot der Heime Uster zu nutzen. Die sehr unterschiedlichen Qualitäten der beiden Standorte werden eingesetzt, um die jeweils entsprechenden Angebote sinnvoll zu platzieren. Beide Standorte werden erweitert und optimiert (betriebliche Grössen Pflegegeschosse PZ «Im Grund» und Haus Wühre / im Haus Wühre auch Abläufe und Aufenthaltsqualität).

Standort «Im Grund»:

- Abbruch Wohnheim und Zwischentrakt
- Erhalt Gartengeschoss
- Neubau Einstellhalle
- An-/Neubau N-O-Flügel:
 - Erdgeschoss N-O-Flügel: Ersatz Betriebsflächen Zwischentrakt und evtl. öffentliche Nutzungen
 - 1.-4. Obergeschoss N-O-Flügel: Erweiterung Pflegegeschoss um je 9 Plätze

Für die Umsetzung des Angebots wird der Masterplan «Wageren» zu Grunde gelegt, wobei in dieser ersten Etappe nur der N-O-Flügel gebaut wird. Evtl. muss noch ein Attikageschoss dafür genutzt werden, was über die Volumetrie des Masterplans hinausginge (Prüfung in der Vertiefung, vgl. Kapitel 8.3). Der N-W-Flügel würde als weitere Entwicklungsmöglichkeit in einer nächsten Etappe zur Verfügung stehen (nach der Umsetzung der Angebots- und Immobilienstrategie Heime Uster).

Standort «Dietenrain»:

- Abbruch Haus See
- Aus-/Anbau Haus Wühre in «Haus für MmD» (Umbau und Erweiterung der 2 Wohngeschosse für betriebliche und räumliche Optimierung; neu: pro Geschoss 2x 10 Zimmer)
- Anbau für Betriebsfläche: Ersatz Betriebsfläche Haus See (EG/UG)
- An-/Neubau für Wohngruppen: 3 neue Wohngruppen à je 9 Plätzen für MmD oder Gerontopsychiatrie

Die Ein-Standort- und die Zwei-Standort-Variante werden aufgrund des Angebotskonzeptes und des Richtraumprogramms im nächsten Kapitel vertieft untersucht. Zudem wird überprüft, ob ein Potenzial für spätere Erweiterungen besteht.

8. Vertiefung Entwicklungsstrategie**8.1. Vertiefungsthemen**

Die beiden Strategievarianten wurden hinsichtlich ihrer spezifischen Fragestellungen vertieft. Ziel der Prüfung war die Klärung der Machbarkeit der beiden Varianten als Grundlage für die Entscheidungsfindung für eine der beiden Varianten z.H. der Angebots- und Immobilienstrategie Heime Uster.

Die bisher benannten Strategievarianten «1» und «4» werden im Folgenden als Strategievariante «Ein Standort» («Im Grund») und «Zwei Standorte» («Im Grund» und «Dietenrain») bezeichnet.

8.1.1. Strategievariante «Ein Standort» («Im Grund»)

Die Vertiefungsstudie der Strategievariante „Ein Standort“ (Ein-Standort-Variante) hat sich hauptsächlich mit der Frage beschäftigt, ob in dieser städtebaulich sehr dichten Variante eine für Menschen mit Demenz (MmD) würdige Wohnsituation geschaffen werden kann. Ebenso galt es zu prüfen, ob das Nebeneinander eines spezialisierten Angebots für Menschen mit Demenz (mit den dazugehörigen Aussenräumen und Schutzkonzepten) und den übrigen Wohnangeboten räumlich und betrieblich organisiert und gestaltet werden kann.

Anforderungen an Wohngruppen für Menschen mit Demenz (MmD):

An die Vertiefungsstudie wurden folgende Anforderungen an die Wohngruppen für Menschen mit Demenz (Wohngruppen für MmD) gestellt:

- Wohngruppen für MmD gruppieren > Grund: betriebliche Effizienz und Umsetzung Konzept Schutzhülle (Weglaufschutz)
- Platzierung im Gebäude, die möglichst viel Gestaltungsfreiheit in der Grundrissstruktur zulässt (Anlehnung an Wohnungstypologie gewünscht, keine Heimstruktur)
- direkt zugänglicher geschützter Aussenraum für jede Wohngruppe (oder für zwei Wohngruppen zusammen); wenn nicht im EG möglich, dann auf grosser Terrasse (kleiner Rund-Spaziergang in attraktiver Terrassengestaltung)
- grosser und attraktiver, für alle Wohngruppen gemeinsam nutzbarer geschützter Garten
- klare Abgrenzung des Perimeters der Schutzhülle (Weglaufschutz) für die Angebote für MmD (Innen- und Aussenraum) gegenüber allen anderen Angeboten der Heime Uster (inkl. öffentliche Nutzungen, wie z.B. Restaurant)

Für die Ein-Standort-Variante waren zwei unterschiedliche Szenarien denkbar, welche sich in der Anordnung der Wohngruppen für MmD unterscheiden:

- 1. Szenario: alle Wohngruppen für MmD übereinander im Flügel N-W bis in das 3. Obergeschoss
- 2. Szenario: ausser im EG die Wohngruppen immer zu zweien nebeneinander (gemäss Richtraumprogramm, vgl. Kapitel 5.2.1), wobei die Wohngruppen in den unteren Geschossen für MmD und in den oberen Geschossen für die Gerontopsychiatrie geplant sind.
- Das 2. Szenario wurde in den Vertiefungsstudien weiterverfolgt, weil für die Wohngruppen für MmD eigene grosse Aussenräume besser eingeplant werden können (vgl. Kapitel 8.3).

Anforderungen an übrige Nutzungen:

Ein zweiter Schwerpunkt galt der Erweiterung der bestehenden Pflegegeschosse. Die Anzahl der Plätze ist in Abhängigkeit der beiden Szenarien sehr unterschiedlich (vgl. Kapitel 8.2).

- Die erweiterten Pflegegeschosse sollen als Einheit betrachtet werden, d.h. dass im Bestand voraussichtlich Anpassungen hinsichtlich eines gut funktionierenden Pflegegeschosses gemacht werden müssen.
- Die Flächen des Zwischentrakts (Rückbau) müssen im Neubau ersetzt und sinnvoll platziert werden.

8.1.2. Strategievariante «Zwei Standorte» («Im Grund» und «Dieterrain»)

Die Vertiefungsstudie der Strategievariante „Zwei Standorte“ (Zwei-Standort-Variante) hat sich hauptsächlich mit der Frage beschäftigt, welche spezifischen Entwicklungen beide Standorte erfahren sollen, damit die Stärken der Standorte in Bezug zu den Angeboten optimal zum Ausdruck kommen.

Vertiefungsthemen Standort «Im Grund»

Am Standort «Im Grund» wurden die Anforderungen für eine optimale Entwicklung dieses Standorts wie folgt festgelegt:

- Erweiterung der bestehenden Pflegegeschosse auf eine optimale Betriebsgrösse pro Geschoss (18 bis 26 Plätze)
- städtebauliche Situation, die eine spätere Weiterentwicklung mit einem ergänzenden bedarfsgerechten Angebot ermöglicht
- Die erweiterten Pflegegeschosse sollen als Einheit betrachtet werden, d.h. dass im Bestand voraussichtlich Anpassungen hinsichtlich eines gut funktionierenden Pflegegeschosses gemacht werden müssen.
- Die Flächen des Zwischentrakts (Rückbau) müssen im Neubau ersetzt und sinnvoll platziert werden.

Vertiefungsthemen Standort «Dieterrain»

Am Standort «Dieterrain» wurden die Anforderungen für eine optimale Entwicklung dieses Standorts wie folgt festgelegt:

- Optimierung Haus Wühre > Vergrösserung der beiden Flügel auf je 10 Zimmer prüfen
- Erweiterung > Prüfung der idealen Form für die Wohngruppen für MmD und für die Gerontopsychiatrie (Betriebseinheiten definieren, Grösse Wohngruppen in Abhängigkeit der gesamten Platzzahl Heime Uster bestimmen (vgl. Kapitel 5.1), Anordnung der Erweiterung im Gesamtkontext)
- Qualitäten des Standorts optimal mit den Angeboten in Einklang bringen
- Erkenntnisse zur volumetrischen Umsetzung der Angebote in Bezug auf die Ausnützung der Parzelle gewinnen

An die Zwei-Standort-Variante wurden zudem folgende Anforderungen an die Wohngruppen für MmD gestellt:

- Wohngruppen für MmD gruppieren > Grund: betriebliche Effizienz und Konzept Schutzhülle
- städtebauliche Setzung und Volumetrie, die möglichst viel Gestaltungsfreiheit in der Grundrissstruktur zulassen (Anlehnung an Wohnungstypologie gewünscht, keine Heimstruktur)
- Schutzhülle verläuft entlang der Aussengrenze eines grosszügigen und gut strukturierten Spaziergartens, welcher von allen Bewohnenden gemeinsam genutzt wird > für möglichst viele Wohngruppen direkten Zugang ermöglichen
- wo direkter Zugang in den geschützten Garten nicht möglich, einen direkt zugänglichen, attraktiven geschützten Aussenraum für die entsprechenden Wohngruppen (oder für zwei Wohngruppen zusammen) anbieten (kleiner Rund-Spaziergang in attraktiver Terrassengestaltung)

8.2. Richtraumprogramm für Strategievarianten

Im Zusammenhang mit der Vertiefung der Strategievarianten wurde das Richtraumprogramm für einen Pflegegeschoss-Typ gemäss Kapitel 5.2 jeweils an die entsprechenden Varianten mit ihren spezifischen Anforderungen an die entsprechende Situation angepasst (vgl. Anhang 7.1). Folgende Anpassungen wurden im Richtraumprogramm als Grundlage für die Vertiefungsstudien vorgenommen:

- Je nach volumetrischen Möglichkeiten und passend zum Gesamtkonzept der anzustrebenden 200 stationären Plätze variieren die neu geplanten Wohngruppen für MmD zwischen 9 und 10 Plätzen.
- Wenn aus organisatorischen Gründen die Wohngruppen nicht immer zu zweien (mit in der Mitte liegenden geteilten Funktionsräumen) angeordnet werden können, bilden drei Wohngruppen eine Betriebseinheit, die sich zusammen die Funktionsräume teilen. Die Flächen werden von zwei auf drei Wohngruppen in einer Betriebseinheit linear erhöht. Bei übereinanderliegenden Wohngruppen einer Betriebseinheit werden die Funktionsfläche zweigeteilt und auf die beiden Geschosse verteilt (vgl. Kapitel 8.3).
- In allen Wohngruppen für MmD werden je 2 Zimmer etwas grösser geplant, damit sie bei Bedarf als Doppelzimmer genutzt werden können.
- Auf jedem Wohngeschoss des PZ «Im Grund» befinden sich aktuell 7 Doppelzimmer (DZ) und 6 Einzelzimmer (EZ). Die Überführung von den DZ in EZ führt dazu, dass anstelle der 20 Bewohnenden pro Geschoss nur noch 13 Bewohnende pro Geschoss leben. Dies ist aus betrieblicher Sicht nicht effizient. Um diesen Missstand zu beheben, wurde für beide Strategievarianten eine Erweiterung vorgeschlagen, welche auch im Kontext zur anzustrebenden Gesamtzahl von 200 stationären Plätzen zu verstehen ist. Die erweiterten Pflegegeschosse sind jeweils als Einheit zu betrachten. Das Richtraumprogramm für die Erweiterung wird entsprechend so angepasst, dass ein Pflegegeschoss als Ganzes entwickelt werden kann. Dies bedeutet auch, dass im Bestand mit grosser Wahrscheinlichkeit mit Umbauten zu rechnen ist.

Für weiterführende Studien (Machbarkeitsstudie, Projektwettbewerb usw.) ist vorgängig ein detailliertes Raumprogramm pro Gebäude auszuarbeiten, um die Entwicklung hinsichtlich des Volumens (Städtebau) und der Wirtschaftlichkeit (Betrieb) zu prüfen.

8.3. Vertiefungsstudien

Gemäss den Vertiefungsthemen im Kapitel 8.1 wurden die beiden Strategievarianten «Ein Standort» und «Zwei Standorte» qualitativ und quantitativ überprüft und beurteilt. Die Überprüfung erfolgte mittels Pläne im Massstab 1:1000 (vgl. Anhang 7.2). Die Beurteilung wurde pro Variante nach Stärken/Potenzialen und Schwächen/Risiken vorgenommen (vgl. Anhang 7.3).

8.3.1. Strategievariante «Ein Standort» («Im Grund»)

In der Ein-Standort-Variante befinden sich alle Angebote der Heime Uster am Standort «Im Grund». Dazu ist an diesem Standort ein zweiflügliger Erweiterungsbau mit Wohngruppen für MmD sowie für die klassische stationäre Pflege und Spezialangebote (z.B. Gerontopsychiatrie) erforderlich, welche die Plätze am Standort «Dieterrain» ersetzen. Zudem werden die bestehenden Pflegegeschosse um je 5 Zimmer erweitert, womit die Aufhebung der Doppelzimmer auf den bestehenden Pflegegeschossen grösstenteils kompensiert werden kann. Dies bedingt auch Umbaumaassnahmen in den bestehenden Pflegegeschossen.

Der Erweiterungsbau wird gemäss der städtebaulichen Setzung im Masterplan «Wageren» (vgl. Kapitel 3.1) geplant. Dieser sieht einen Rückbau des Wohnheims und des Zwischentrakts vor. Das Wohnheim ist in einem schlechten baulichen Zustand (vgl. Kapitel 3.1 und 3.3). Die Plätze sollen zukünftig als Betreutes Wohnen (intermediäres Angebot) ausserhalb des stationären Angebots realisiert werden (vgl. Kapitel 5.1). Die Betriebsflächen im Zwischentrakt sollen im Erdgeschoss und Attikageschoss des Erweiterungsbaus ersetzt werden. Zudem bietet das erweiterte Erdgeschoss Platz für die erforderliche Vergrösserung der Gastronomiefläche sowie Flächen für öffentliche oder publikumsorientierte Nutzungen zur Fremdvermietung. Der Erweiterungsbau wird zudem für Technikräume, Lagerflächen und eine Tiefgarage unterkellert.

Der Hofgarten soll für alle Bewohnenden und Besuchenden, auch für MmD, zugänglich sein. Dies erfordert eine betriebliche Lösung, welche die Sicherheit der MmD gewährleistet. Der bestehende geschützte Garten für MmD im Untergeschoss («Gartengeschoss») bleibt erhalten.

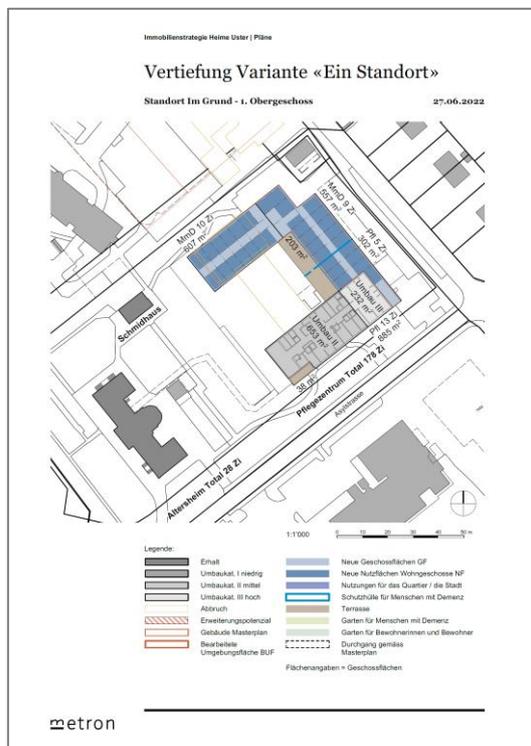


Abbildung 11: Plan Ein-Standort-Variante («Im Grund»), Stand 27.06.2022 (vgl. Anhang 7.2)

Beurteilung

Unabhängig von den Kosten und dem Planungs- und Realisierungsablauf wurde die Ein-Standort-Variante vom Projektteam kritischer beurteilt als die Zwei-Standort-Variante. Die Flexibilität und Angebotsqualität bei der Konzentration auf einen Standort sind eingeschränkt. Die Angebotsqualität für MmD wird bei der Ein-Standort-Variante als ungenügend beurteilt, insbesondere weil gemäss Studie keine befriedigenden Lösungen für geschützte und bedürfnisgerechte Aussenräume angeboten werden können. Der Standort «Im Grund» erhält eine sehr hohe bauliche Dichte und Nutzungsdichte. Spätere Erweiterungen sind nicht möglich. Zudem gehen zwei Alleinstellungsmerkmale (USP) der Heime Uster verloren: das diversifizierte Angebot an zwei Standorten und der hohe Freiraum-/Grünflächenanteil an den beiden Standorten und damit auch an innerstädtischer Lage. Eine differenzierte Beurteilung der beiden Varianten nach Stärken/Potenzialen und Schwächen/Risiken kann dem Anhang 7.3 entnommen werden.

Immobilienstrategie Heime Uster Vertiefung Variante 1	
<p>Beurteilung</p> <p>Allgemeiner Nachteil der vorgesehenen Baumassnahmen: maximaler Abbau von Gebäuden und -wällen, welche ihr Lebensalter/Lebenszyklus noch nicht erreicht haben (Wertverschöpfung). Die Immobilienstrategie Heime Uster geht davon aus, dass bauliche Massnahmen im Grund gemäss dem Masterplan erfolgen sollen und sich das Haus See im Dietsman nicht eignet für eine nachhaltige Weiterentwicklung der Heime Uster (Grundstruktur zu wenig flexibel, viele Bauteile in schlechtem Zustand und aufwendig Instand zu halten).</p>	
<p>Stärken / Potenziale</p> <p>Standort:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sämtliche Angebote und Arbeitsplätze der Heime Uster zentral an einem Ort (optimierte Organisation, Kommunikation, Synergien) - Nähe zum Spital Uster für alle Be-wohnende der Heime Uster - vielfältige Kooperationen auf der Gesundheitsbene (Ausbildung, Soziales Leben, gegenseitige Dienstleistungserbringung, Personaltausch) - Verdichtung und effiziente Bodenutzung an einem Standort, zweiter Standort für weitere Nutzungen der Stadt Uster frei <p>Neubau:</p> <ul style="list-style-type: none"> - urbanes, belebtes Pflegezentrum <p>Gebäude:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chance für ein modernisiertes Raumangebot durch höheren Anteil an Neubau (im Vergleich zu Variante 4) - Grundrissaffinität hoch (geringer Fassadenab-wandlung, keine Wege, Kompaktheit der Ge-samtanlage) 	<p>Schwächen / Risiken</p> <p>Standort:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verlust eines USP's der Heime Uster in Bezug auf diversifiziertes Angebot an mehreren Stand-orten in sehr unterschiedlichen Häusern mit viel Frei- und Aussenraum - erschwerte Umsetzung eines konkurrenzfähigen, zielgruppenspezifischen Konzeptes für geschützte Demenzbereich und Gerontopsychiatrie (Risiko von Abwanderung) - unklare Welternutzung für intaktes Gebäude Dietsman (Haus Währe) <p>Neubau:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kein zukünftiges Entwicklungspotential, sehr hohe bauliche und Personen-Dichte in einer konzentrierten Gebäudeanlage, Gefahr unzu-reichender Intimität, Individualität und Diversität - Bessere Verbindungen der Grünflächen mit öf-fentlichem Zugang zum Hofgarten (Masterplan) sind mit geschützten Hofgarten beeinträchtigt - geschützter und dennoch von allen genutzter Hofgarten interessant, betrieblich aber schwierig (Übergang an öffentliche, nicht geschützte Be-reiche, Risiko von Regelumgehungen) - kein Platz für Provisionsen auf dem Areal, wäh-rend der Bauzeit <p>Gebäude:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mind. 6 unterschiedliche Wohnqualitäten durch Ausrichtung und Verschattung umhender Ge-bäudeanteile (u.a. Balkenqualität, gegenwärtige Lärmemissionen) - grosse austragende Balkone am Gebäude verschraffen stark, sind baulich/architektonisch schwierig umsetzbar (kein eigener Demenzum-gang im attraktiven Garten im 2. OG) - Terrasse 1. OG Nordostflügel direkt vor Zim-mer Demenz und Pflege - Nordostflügel überragt die Marktiefe des Masterplans und die Flucht des bestehenden Spitalflügels deutlich - Bauteile im Grund kann nicht während laufendem Betrieb vom Pflegezentrum erfolgen
<p>metron</p>	

Abbildung 12: Beurteilung Ein-Standort-Variante («Im Grund»), Stand 27.06.2022 (vgl. Anhang 7.3)

8.3.2. Strategievariante «Zwei Standorte» («Im Grund» und «Dietsrain»)

In der Zwei-Standort-Variante bleiben die Angebote der Heime Uster wie bisher an den Standorten «Im Grund» und «Dietsrain» erhalten. Dazu ist am Standort «Im Grund» ein einflügeliger Erweiterungsbau mit Wohngruppen für Pflege erforderlich, um die Aufhebung der Doppelzimmer in den bestehenden Pflegegeschossen zu ermöglichen. Dies bedingt auch Umbaumaassnahmen in den bestehenden Pflegegeschossen. Ein zweiter Flügel kann als Erweiterungspotenzial für eine spätere Entwicklung ausgewiesen werden.

Der Erweiterungsbau «Im Grund» wurde gemäss der städtebaulichen Setzung im Masterplan «Wageren» (vgl. Kapitel 3.1) geplant. Dieser sieht einen Rückbau des Wohnheims und des Zwischentraktes vor. Das Wohnheim ist in einem schlechten baulichen Zustand (vgl. Kapitel 3.1, Grundlagen: Bauzustandsberichte). Die Plätze werden zukünftig als Betreutes Wohnen (intermediäres Angebot) ausserhalb des stationären Angebotes realisiert (vgl. Kapitel 5.1). Die

Betriebsflächen im Zwischentrakt sollen im Erdgeschoss und Attikageschoss des Erweiterungsbaus ersetzt werden. Zudem bietet das erweiterte Erdgeschoss Platz für die erforderliche Vergrößerung der Gastronomiefläche sowie Flächen für öffentliche oder publikumsorientierte Nutzungen zur Fremdvermietung. Der Erweiterungsbau wird zudem für Technikräume, Lagerflächen und eine Tiefgarage unterkellert. Der Hofgarten soll für alle Bewohnenden und Besuchenden zugänglich sein. Der bestehende geschützte Garten für MmD im Untergeschoss («Gartengeschoss») bleibt erhalten.

Am Standort «Dieterrain» wird das Haus See, welches in Zukunft von grossen Sanierungsmassnahmen betroffen ist (vgl. Kapitel 1, Bauzustand Haus See), durch einen Neubau ersetzt. Im Neubau werden 5 Wohngruppen für MmD vorgesehen, um den erhöhten Bedarf an Plätzen für MmD abzudecken (Kompetenzzentrum Demenz). Die vorgesehene Wohngruppenstruktur ist einerseits ein optimales Angebot für MmD, andererseits eignet sie sich auch sehr gut für andere Zielgruppen oder die stationäre Pflege. Diese Nutzungsflexibilität des Neubaus ermöglicht eine optimale Anpassung bei sich verändernden Bedürfnissen. Der Neubau sollte an das bestehende Haus Wühre angebaut werden.

Die bestehenden Betriebsflächen im Haus See werden im Neubau ersetzt. Das Restaurant kann neu neben der Küche im Untergeschoss, entweder im bestehenden Mehrzwecksaal Haus Wühre oder im Neubau Haus See, angeordnet werden. Aufgrund des direkt anschliessenden Neubaus und einer Neuordnung des Restaurants sind auch Umbaumassnahmen im Haus Wühre vorgesehen.

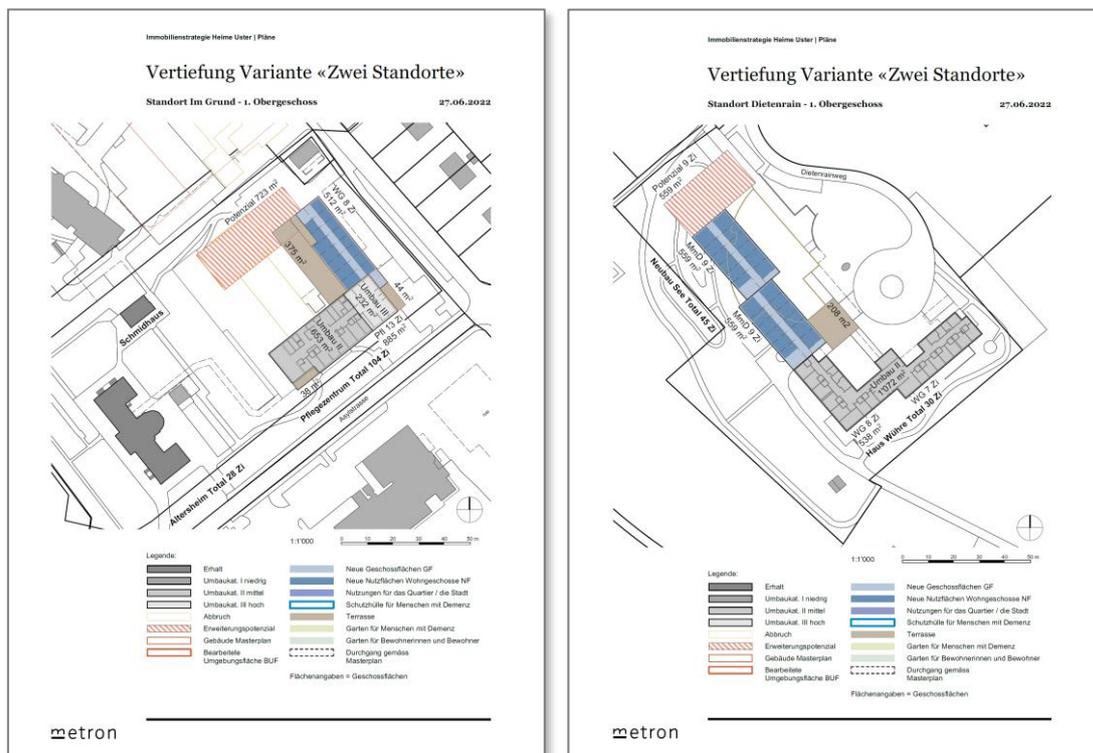


Abbildung 13: Pläne Zwei-Standort-Variante («Im Grund» und «Dieterrain»), Stand 27.06.2022 (vgl. Anhang 7.2)

Die gesamte Anlage im «Dieterrain» (Erschliessungsstrasse ausgenommen) soll innerhalb des geschützten Bereiches liegen. Mit unterschiedlichen Gärten kann die Anlage gemäss den verschiedenen Bedürfnissen der Bewohnenden strukturiert werden und Orientierung bieten. Dieses zukunftsweisende Konzept wird den unterschiedlichen Bedürfnissen der Menschen mit Demenz gerecht.

Beurteilung

Unabhängig von den Kosten und dem Planungs- und Realisierungsablauf wurde die Zwei-Standort-Variante vom Projektteam besser beurteilt als die Ein-Standort-Variante. Die Flexibilität und Angebotsqualität sind bei zwei Standorten höher. Beide Standorte halten ein Erweiterungspotenzial für zukünftige Entwicklungen offen. Zudem bleiben die Alleinstellungsmerkmale (USP) der Heime Uster erhalten: das diversifizierte Angebot an zwei Standorten und der hohe Freiraum-/Grünflächenanteil an den beiden Standorten und damit auch an innerstädtischer Lage. Eine differenzierte Beurteilung der beiden Varianten nach Stärken/Potenzialen und Schwächen/Risiken kann dem Anhang 7.3 entnommen werden.

Immobilienstrategie Heime Uster | Vertiefung Variante 4

Beurteilung

Allgemeiner Nachteil der vorgesehenen Baumaßnahmen: maximaler Abruch von Gebäuden und -teilen, welche ihr Lebensalter/Lebenszyklus noch nicht erreicht haben (Wertvernichtung). Die Immobilienstrategie Heime Uster geht davon aus, dass bauliche Massnahmen im Grund gemäss dem Masterplan erfolgen sollen und sich das Haus See im Dieterain nicht eignet für eine nachhaltige Weiterentwicklung der Heime Uster (Grundstruktur zu wenig flexibel, viele Bauteile in schlechtem Zustand und aufwendig instand zu halten).

Stärken / Potenziale	Schwächen / Risiken
<p>Standort:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestaffelte Investitionen durch Etappierung an den zwei Standorten vmt. finanziell besser tragbar - Durch aufeinander folgende Bauvorhaben können Kosten für Provisionen vmt. verringert und auf veränderte Rahmenbedingungen eingegangen werden (Entwicklungen im Prozess, Minimierung von Risiken) - Diversität und Entwicklungsfähigkeit der Angebote bleibt besser mit zwei Standorten, bessere Sicherung des Versorgungsauftrags der Stadt Uster - Potenzial für bessere Sozialsraumdeckung in Uster mit zwei Standorten - zeitgemässes, bedürfnisgerechtes und doch nicht übermässiges Angebot in jedem Standort führt zur Attraktivitätssteigerung für die städtischen Angebote <p>Anaal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erweiterungspotenzial kann temporär genutzt werden für zusätzliche attraktive Aussenräume, z.B. geerdeter Aussenraum <p>Gebäude:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erweiterungspotenzial (z.B. für Wohnen individuell zentral in der Stadt) - Möglichkeit der Verdichtung mit einer belebenden Nutzungsdurchmischung - genügend Platz für Terrassen auf jedem Geschoss 	<p>Standort:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zwei Bauvorhaben an zwei Standorten sind aufwendig (Organisation, Prozess, Führung, Bau-bereitigungsvarianten, Gemeindefests- und Volksteilschritte) - anspruchsvollere Kultur der Zusammenarbeit bei zwei Standorten - betriebliche Synergien mit zwei Standorten nur erschwert umsetzbar <p>Zwei Grundstücke werden für die Baumaßnahmen benötigt, (vorentw.) keine Verdichtung (Bauland-innospaet)Anaal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es ist mit nachfolgenden Baustapeln auf dem Aaal zu rechnen, sollte das Volumen gemäss Masterplan (Potenzialfläche) vervollständigt werden <p>Gebäude:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bauteile im Grund kann nicht während laufendem Betrieb vom Pflegezentrum erfolgen

Immobilienstrategie Heime Uster | Vertiefung Variante 4

Beurteilung

Allgemeiner Nachteil der vorgesehenen Baumaßnahmen: maximaler Abruch von Gebäuden und -teilen, welche ihr Lebensalter/Lebenszyklus noch nicht erreicht haben (Wertvernichtung). Die Immobilienstrategie Heime Uster geht davon aus, dass bauliche Massnahmen im Grund gemäss dem Masterplan erfolgen sollen und sich das Haus See im Dieterain nicht eignet für eine nachhaltige Weiterentwicklung der Heime Uster (Grundstruktur zu wenig flexibel, viele Bauteile in schlechtem Zustand und aufwendig instand zu halten).

Stärken / Potenziale	Schwächen / Risiken
<p>Standort:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6to Variante 4 Standort im Grund - Standort Dieterain sehr gut geeignet für Bedürfnisse von Menschen mit Demenz, gleichzeitig kann das Angebot flexibel bleiben, auch für normale Pflegeplätze (Potential zur Integration von Menschen mit Demenz) <p>Anaal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - der kleinere Anteil an Neubauten (Erhalt Haus Wühre) und der Erhalt der weiterhin nutzbaren Liegeplätze sichert materielle Ressourcen - gesamte Anlage in geschütztem Bereich, für Menschen mit Demenz grosser Freiraum/Bewegungsradius möglich, Schutz vor zu viel Kontakt mit Alltagsheide und grossen Menschenensammlungen, Minimierung der Weglaufgefahr - Platz für Provisionen (eher) vorhanden <p>Gebäude:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erweiterungspotenzial - Demenz und Gerontopsychiatrie konkurrenzfähig ausbaubar für eine bedürfnisgerechte Unterbringung - Mehrheit der Wohngruppen mit direktem Zugang zum Garten realisierbar - Flexibilität in der Nutzung der einzelnen Flügel - Bauteile kann z.T. unter Betrieb erfolgen (Haus Wühre und Neubau Haus See) 	<p>Standort:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6to Variante 4 Standort im Grund - Menschen mit Demenz mit wenig Kontakt zu anderen Menschen (Absonderung) - Eine ausschliessliche Spezialisierung an diesem Standort geht zu Lasten anderer Zielgruppen, welche der Standort Dieterain wegen seiner spezifischen hohen Standortqualitäten ebenfalls schützen <p>Gebäude:</p> <ul style="list-style-type: none"> - keine betrieblichen und räumlichen Verbesserungen für Haus Wühre

Abbildung 14: Beurteilung Zwei-Standort-Variante («Im Grund» und «Dieterain»), Stand 27.06.2022 (vgl. Anhang 7.3)

8.3.3. Zonenbereinigung Standort «Dietenrain»

Durch die Weiterführung beider Standorte der Heime Uster (Zwei-Standort-Variante) stellt sich am Standort «Dietenrain» die Frage nach einer Zonenbereinigung. Gemäss rechtsgültiger Bau- und Zonenordnung liegen gut 36 Prozent der Liegenschaft Parzelle Nr. B7311 in der kantonalen Landwirtschaftszone. Dies betrifft die südlich gelegene Umgebung bis an die Gebäudefluchten des Haus Wühre (vgl. Abbildung 15).

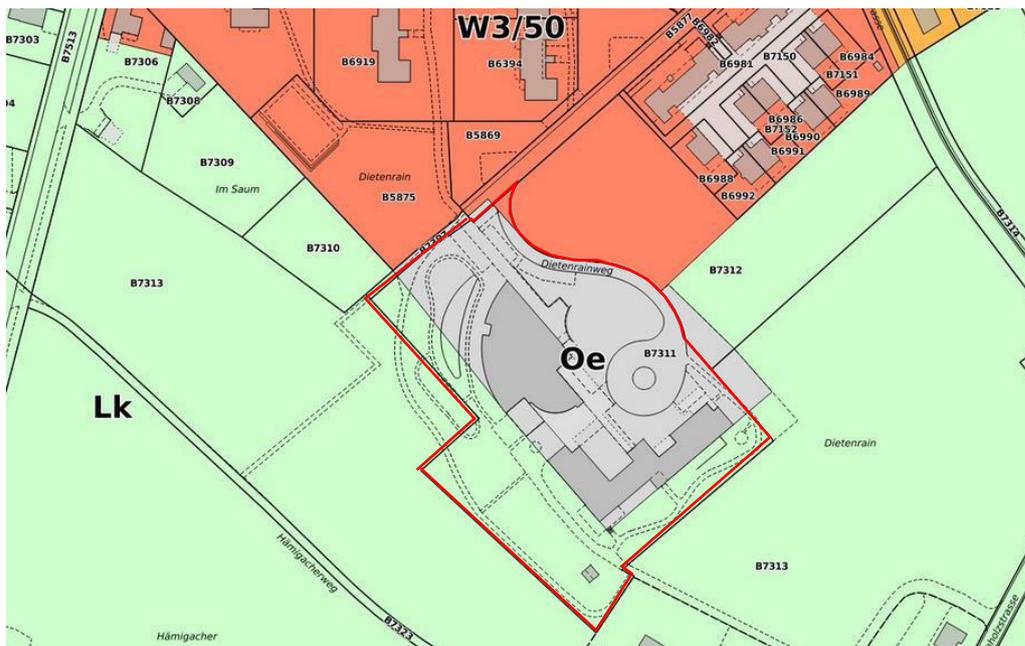


Abbildung 15: OEREB-Kataster (Zonenplan) Stadt Uster, Ausschnitt mit Perimeter «Dietenrain» (<https://webgis.uster.ch/maps/oereb/oereb-kataster>, abgerufen am 21.12.2021)

Gemäss vorliegender volumetrischer Vertiefungsstudie (vgl. Kapitel 8.3.2) könnten die Erweiterungs- und Ersatzneubauten auch zukünftig innerhalb der bestehenden Zone für öffentliche Bauten und Anlagen (Oe) zu liegen kommen. Eine Studie oder ein Projekt, welche die Machbarkeit dieser Gebäudeanordnung prüft, ist noch ausstehend. In der weiteren Planung ist anhand eines detaillierten Raumprogrammes zu untersuchen, wie die Zimmer in der Hangsituation angeordnet werden können, um diese mit genügend Tageslicht zu versorgen. Eine Verlegung der bestehenden Bauzonengrenze würde allenfalls zu Gebäudevolumen mit besserer Tageslichtsituation für die einzelnen Zimmer führen. Gleichzeitig könnte der nach neuester Rechtsprechung erforderliche Abstand der Gebäude zur Bauzonengrenze geschaffen werden.

Für eine Bereinigung der Bauzonengrenze sprechen auch die durch die Heime Uster genutzten Umgebungsf lächen. Sie sollen insbesondere auch von den Menschen mit Demenz in einem geschützten Rahmen genutzt werden können. Dazu sind Gartenanlagen mit Rundgängen, Weglaufschutz und unterschiedlichen Zonierungen, welche direkt an die Abteilungen anschliessen, erforderlich.

Die Umgebung in der Landwirtschaftszone wird bereits heute für einen geschützten Demenzgarten, Terrassen und einen Anlieferungsweg genutzt. Diese Gartenanlage wurde im Jahr 2000 bewilligt, jedoch ohne dass die hierfür notwendigen Ausnahmegewilligungen eingeholt wurden. 2021 wurde hingegen die Standortgebundenheit eines Erdsondenfelds bejaht. Die kantonale Baudirektion (ARE) hat sich in diesem Zusammenhang wie folgt geäußert:

«Das Gebäude des Alterszentrums (Vers.-Nr. 1712) «Dieterrain» befindet sich direkt auf der Bauzonengrenze. Nach neuester Rechtsprechung ist zu der Bauzonengrenze ein Abstand einzuhalten, um negative Auswirkungen der Nutzung der Bauzone auf die Landwirtschaftszone zu verhindern. Des Weiteren befindet sich die Umgebungsgestaltung des Alterszentrums zum Teil bereits in der Landwirtschaftszone. Bei der nächsten Revision der Ortsplanung ist durch die Stadt Uster die Bereinigung der Zonengrenze über das ganze Areal des Alterszentrums «Dieterrain» (Grundstücke Kat.-Nrn. B7311 und B7313) zu prüfen.»

(vgl. Kanton Zürich, Gesamtverfügung BVV 20-3881, Erstellung Erdwärmesonden-Wärmepumpenanlage, 11. März 2021)

Für die Angebots- und Immobilienstrategie der Heime Uster ist zentral, dass die Zonenkonformität für ihre spezifischen Nutzungen der Gebäude und des Aussenraums hergestellt werden kann. Die Stadt Uster, Abteilung Bau, prüft zurzeit die Zonenbereinigung im Rahmen der kommunalen Richtplanung.

8.4. Grobkostenschätzungen (+/-25 %)

Zum quantitativen Vergleich der beiden Varianten sowie als Vorbereitung für die Investitionsplanung wurde für beide Varianten eine Grobkostenschätzung vorgenommen (vgl. Anhang 7.4). Die Grobkostenschätzung basiert auf den Objektauswertungen zu den einzelnen Gebäuden (vgl. Kapitel 3.1, Grundlagen: Bauzustandsberichte) sowie auf den Kennwerttabellen zu den beiden Varianten. Die Kostenermittlung erfolgte mit einer Genauigkeit von +/- 25 %.

8.4.2. Kostenermittlung

Die Stadt Uster trägt das Label Energiestadt Gold. Der behördenverbindliche «Gebäudestandard 2019.1» regelt bei Neubauten und Gesamtanierungen den Minergie-Standard, weshalb die Kosten mit dem Gebäudestandard Minergie P Eco gerechnet wurden. Kosten für Provisorien wurden im Rahmen der Massnahmenplanung (vgl. Kapitel 9.1) abgeschätzt und wurden anschliessend in der Grobkostenschätzung ergänzt. Weitere Informationen zur Kostenermittlung und nicht enthaltene Kosten sind dem Anhang 7.4 zu entnehmen.

Immobilienstrategie Heime Uster | Vertiefungsstudien 69

Flächen- und Volumenzahlen, Grobkostenschätzung inkl. Instandsetzung 25 Jahre

27.06.2022 / rev. 07.03.2023

Kostensteigerung +/-25% auf Gesamtwert
 Kostenstand: DR-Bauprojektion DA, Hochbau, 10.22
 Mehrwertsteuer 7.7% eingerechnet
 Betrachtungszeitraum 10 Jahre / 2023 - 2037

Energiestandard Minergie P Eco
 Vertiefungsplanung Heime Stand 20.01.2023
 Instandsetzung gem. Objektanforderungen Status 2023
 Budget für BKP 1 und 2 abhängig vom GF Neubau und Umbau

	Ein Standort	Zwei Standorte	Zwei Standorte im Standort	Zwei Standorte im Standort
BKP 1 Rückbau Bestand	487'000	1'163'000	487'000	678'000
BKP 1.1 Vollerhebung	1'661'000	1'614'000	892'000	482'000
BKP 2 Gebäude Neubau	451'14'000	30'330'000	21'744'000	14'424'000
BKP 2 Gebäude Umbau	8'961'000	13'180'000	8'961'000	4'329'000
BKP 3 Betriebsanrichtung (Budget)	1'702'000	1'572'000	371'000	589'000
BKP 4 Umgebung	1'197'000	2'117'000	1'993'000	2'214'000
BKP 5 Halterkosten	2'972'000	2'963'000	1'782'000	1'391'000
BKP 1-5 Ermittlungskosten	62'390'000	62'008'000	36'790'000	26'222'000
BKP 6 Reserve 5%	3'226'000	3'201'000	1'961'000	1'369'000
BKP 7 Auslastung (Budget)	2'170'000	2'504'000	1'239'000	765'000
BKP 1-8 Anlagekosten inkl. Instandsetzung	67'789'000	67'218'000	38'920'000	27'280'000
Instandsetzung 10 bis 2037 (inkl. Detektor*)	41'020'000*	24'912'000	17'910'000	7'362'000
BKP 1-8 Anlagekosten inkl. Instandsetzung	108'809'000	92'130'000	56'830'000	34'642'000

* Detektor in der Ein-Standort-Variante nicht mehr genutzt durch die Heime Uster - Instandsetzung trotzdem Bsp. zur langfristigen Nutzung unter

Leistungen nach Massnahmen	Ein Standort	Zwei Standorte	Zwei Standorte im Standort	Zwei Standorte im Standort
Total Rückbaukosten	562'000	1'320'000	562'000	788'000
Total Umbaukosten	10'747'000	16'920'000	10'747'000	5'295'000
Total Neubaubaukosten	16'462'000	49'880'000	28'262'000	21'387'000
BKP 1-8 Anlagekosten	67'789'000	67'218'000	38'920'000	27'280'000
Instandsetzung 10 bis 2037 (inkl. Detektor*)	41'020'000*	24'912'000	17'910'000	7'362'000
BKP 1-8 Anlagekosten inkl. Instandsetzung	108'809'000	92'130'000	56'830'000	34'642'000

Funktionsinhalt, Flächen, Volumen (BIA 416)

	Ein Standort	Zwei Standorte	Zwei Standorte im Standort	Zwei Standorte im Standort
Äussere Fläche	208	207	172	75
Geschossfläche Total	20'927	31'278	14'400	6'876
Geschossfläche Neubau	10'942	8'890	5'315	3'545
Geschossfläche Umbau	9'985	12'416	8'985	3'331
Gesamtvolumen Total	69'989	79'823	49'564	21'352
Bestehende Umgebung	9'173	16'843	5'936	10'927
Resultierende Kennwerte				
Flächenbedarf pro Platz	GF / Platz	97	103	108
Volumenbedarf pro Platz	GV / Platz	335	342	375
Anlagekosten pro Platz, inkl. Instandsetzung	BKP 1-8 / Pl	329'373	324'896	302'424
Anlagekosten pro Platz inkl. IS	BKP 1-8 / Pl	421'138*	440'554	439'523
Anlagekosten pro Geschossfläche inkl. Instand.	BKP 1-8 / GF	3'385	3'169	2'772
Anlagekosten pro Geschossfläche inkl. IS	BKP 1-8 / GF	4'336*	4'320	3'995
Gesamtkosten (Volumen Kubikmeter)	BKP 2 / GV	762	889	426
Gesamtkosten pro Geschossfläche	BKP 2 / GF	2'985	2'738	2'127

Folgende Kosten sind nicht eingerechnet:
 Grundstückskosten und externe Erschliessung
 Verkehrs- / Verkehrs- und Heizkosten
 Spezielle Baugrundmassnahmen (Pfählung etc.)
 Verkehrsplanungsmassnahmen und Provisorien
 Altlasten- und Schadstoffmessungen
 Erdbeben- und Brandsicherheitsplanung
 Instandhaltung Laufender Unterhalt
 Baurechtsleistungen, Finanzierung, Abgeltung im Falle
 Folgebaukosten (Bauänderungen, Adress-, Um- / Neuzulassen am Standort Detektor in der Variante «Ein Standort»
 Umlage- und Rückbaukosten
 Erdbeben- und Zerkleinerungskosten
 Ersatzabgabegeldern für Schutzzonen, Parkplätze etc.
 Betriebs- und Betriebsunterhalt
 Miete oder Kauf von Raumprovisorien
 BKP 6 Reserve 5%
 BKP 9 Kunst im Bau
 Umgebungsgeländebau im Bereich Abschlüssen
 Einmalige Kostengruppe und
 internes Erwerben von Parkplätzen

F:\daten\21-010-0104_ABB_LANT_04_Verfertigung_Heime_Uster_Kennwerte_Kosten_Instandsetzung_202007.xlsx#69

Abbildung 17: Grobkostenschätzung der Varianten, Stand 27.06.2022, rev. 07.03.2023 (vgl. Anhang 7.4)

Leistungen nach Massnahmen	Ein Standort Fr. inkl. MWST	Zwei Standorte Fr. inkl. MWST
Rückbaukosten	552 000	1 320 000
Umbaukosten	10 745 000	16 000 000
Neubaukosten	56 492 000	49 889 000
Total Anlagekosten exkl. Provisorien, gerundet	68 000 000	68 000 000
Provisorien Bauphase (vgl. Kapitel 9.1.2)	20 000 000	20 000 000
Total Anlagekosten inkl. Provisorien, gerundet	88 000 000	88 000 000
Instandsetzung 2023-2037 (inkl. «Dieterain»*)	41 026 000 *	24 912 000
Total Anlagekosten und Instandsetzung, exkl. Provisorien, gerundet	109 000 000	93 000 000

* «Dieterain» in der Ein-Standort-Variante nicht mehr genutzt durch die Heime Uster. Instandsetzung trotzdem fällig. Zukünftige Nutzung unklar.

(Die Instandsetzungskosten für den Dieterain sind bei der Ein-Standort-Variante viel höher (+15 Mio.), weil das Haus See instandgesetzt werden müsste (nicht für die Heime Uster, aber für eine andere Nutzung der Stadt). In der Zwei-Standort-Variante entfallen die Instandsetzungskosten, weil das Haus See mit einem Neubau ersetzt wird, welcher in den Anlagekosten enthalten ist. In der Ein-Standort-Variante wird dieses Anlage-Volumen wiederum für die Heime Uster am Standort Im Grund ersetzt, weshalb die Anlagekosten für beide Varianten gleich sind.)

Resultierende Kennwerte

Anlagekosten pro Platz exkl. Instandsetzung	329 073	324 686
Anlagekosten pro Platz inkl. Instandsetzung*	421 539 **	445 034
Anlagekosten pro m ² Geschossfläche exkl. Instandsetzung	3 385	3 159
Anlagekosten pro m ² Geschossfläche inkl. Instandsetzung	4 336 **	4 330

- ** «Dieterain» in Ein-Standort-Variante nicht mehr genutzt von Heime Uster. Anlagekosten pro Geschossfläche exkl. Instandsetzung «Dieterain»
- Instandsetzungskosten abgeschätzt anhand der Objektauswertungen Stratus 2023 (Betrachtungshorizont 15 Jahre / 2023 - 2037)
- Kostengenauigkeit +/- 25 % inkl. MWST 7,7 % / nicht enthalten: Teuerung, Grundstückskosten, Instandhaltung, Betriebsausfälle, Erdbeben- und Brandschutzertüchtigung, Finanzierung usw. (vgl. Anhang 7.4)

Tabelle 8: Auszug aus der Grobkostenschätzung, ergänzt mit den Kosten für Provisorien gemäss Kapitel 9.1.2, Stand 07.03.2023 (vgl. Anhang 7.4)

8.4.3. Erkenntnisse aus der Grobkostenschätzung

Beide Varianten weisen vergleichbare Anlagekosten auf. In den Anlagekosten sind die laufenden Instandsetzungskosten für die bestehenden, wie auch für neue Gebäude nicht enthalten. Um die Immobilienstrategie mit der Verzichtsplannung (vgl. Kapitel 10) vergleichen zu können, wurden zu den vorliegenden Anlagekosten die Instandsetzungskosten dazugerechnet. In der Ein-Standort-Variante werden die Instandsetzungskosten auch für den Standort «Dieterain» eingerechnet, da sich dieser auch ohne Nutzung durch die Heime Uster weiterhin im Besitz der Stadt Uster befinden wird. Je nach künftiger Nutzung des Standortes «Dieterain» werden die erwarteten hohen Instandsetzungskosten voraussichtlich ein anderes städtisches Budget belasten. Dadurch fallen in der Ein-Standort-Variante höhere Kosten für die Stadt Uster an als in der Zwei-Standort-Variante, sofern die Liegenschaft nicht abgebrochen wird.

In der Umsetzungs- und Investitionsplanung werden die Etappierung und die Abläufe aufgezeigt, um Aufwendungen für Provisorien und die jährlichen Investitionen zu ermitteln (vgl. Kapitel 9.1, 1.1).

8.5. Betriebskostenschätzung nach Modellrechnung

Die Heime Uster haben anhand der vorliegenden Vertiefungsstudien und der vorzusehenden Investitionen auch die betriebliche Machbarkeit für beide Varianten geprüft. Die Betriebskosten und die entsprechenden Erträge wurden in einer hypothetischen Erfolgsrechnung für beide Strategievarianten anhand von Erfahrungswerten und Entwicklungsprognosen grob kalkuliert und im Betriebsergebnis verglichen.

Die Kalkulation der Varianten wurde auf Basis des Kostenniveaus 2022 erstellt. Das galt für sämtliche Betriebskosten und -erträge. Kommende Veränderungen respektive Kostenentwicklungen können jeweils mit den aktuellen Werten der Budgetjahre sowie durch entsprechende Anpassungen und Neu-Festlegung sowohl im Aufwand wie im Ertrag berücksichtigt werden.

Die Heime Uster rechnen damit, dass der grösste Teil der Investitionskosten bei beiden Varianten innerhalb von 33 Jahren (bzw. 20 Jahren für Elektro-/Sanitärinstallationen) abgeschrieben werden können (ohne Provisorien und Rückbaukosten). Die Kosten werden grösstenteils über die Hotellerietaxen der Bewohnenden finanziert. Durch die konsequente Umstellung auf Einzelzimmer, weitere Angebots-Umstrukturierungen und die Konzentration auf Pflegeangebote entfallen die Angebote für mehrheitlich selbstständige Bewohnende der sehr tiefen BESA-Stufen mit entsprechend tiefen Krankenversicherungsbeiträgen. Damit verbessert sich die kalkulierbare Auslastung auf 96,4 % und damit die Finanzlage für die Heime Uster unabhängig der beiden Varianten. Aus betrieblicher Sicht sind beide Varianten gleichermaßen finanzierbar.

Die Ein-Standort-Variante weist gegenüber der Zwei-Standort-Variante kleinere Einsparungen auf, als das Projektteam dies im Vorfeld erwartet hatte. Der Unterschied zeigt sich insbesondere in einer Einsparung im Personalaufwand und macht über die gesamten Betriebskosten 2,5 % aus (vgl. Anhang 7.5).

Kostensteigerung für Zusatzleistungen bei Einzelzimmern

Durch die zukünftige Umwandlung der Doppelzimmer in Einzelzimmer entstehen bei Bewohnenden, welche Zusatzleistungen beziehen (ZL Beziehende), Mehrkosten. Auf Basis der aktuellen Belegungs- und Auslastungszahlen (03/2023) würden für die Stadt Uster Mehrkosten in der Höhe von 65 000 Franken p.a. entstehen (vgl. Anhang 7.6).

9. Umsetzung- und Investitionsplanung

9.1. Massnahmenpläne

Als Grundlage für die Umsetzungs- und Investitionsplanung wurden Massnahmenpläne für die zwei Strategievarianten erarbeitet (vgl. Anhang 8.1). Darin wurden Etappierungsmöglichkeiten und der Bedarf an Provisorien während der Bauphasen untersucht.

Die Massnahmenpläne bilden pro Strategievariante die verschiedenen Planungs- und Bauphasen auf einer Zeitachse ab. Parallel dazu wird die Entwicklung des Angebotes der Heime Uster anhand der Platzzahl ebenfalls auf der Zeitachse dargestellt. Das Angebot wird als Total für Plätze im Bestand, im Provisorium sowie im Um- und Neubau ausgewiesen. Ausserdem wird unterschieden zwischen dem stationären und dem zukünftigen intermediären Angebot, welches nicht Teil der Angebots- und Immobilienstrategie ist. Die Plätze im Wohnheim (stationäre Plätze) sollen zukünftig von den Heimen Uster ausserhalb der Standorte für stationäre Plätze als Betreutes Wohnen im intermediären Setting angeboten werden.

Die nachfolgende Übersicht (vgl. Anhang 8.1, 1) zeigt einen Variantenvergleich, in dem die Massnahmenpläne jeweils vereinfacht zusammengefasst sind. In detaillierten Massnahmenplänen wird für jede Strategievariante das Angebot pro Gebäude aufgeteilt dargestellt (vgl. Anhang 8.1, 2f).

2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	
Standort Im Grund														
	Planungsphase									Bauphase				
223 Plätze					198 Plätze (Aufhebung Wohnh.)				98 Plätze (Dietenrain+Altersh.)		28 Plätze (Altersh.)			
									Provisorium 100 Plätze					
												178 Plätze		
223 Plätze					198 Plätze				198 Plätze		206 Plätze			

Abbildung 18: Zusammenfassung Massnahmenplan Ein-Standort-Variante («Im Grund»), Stand 13.04.2023 (vgl. Anhang 8.1, 1)

2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	
Standort Im Grund														
	Planungsphase									Bauphase				
Standort Dietenrain														
			Planungsphase								Bauphase			
223 Plätze					198 Plätze (Aufhebung Wohnh.)				98 Plätze (Diet.+Alt.)		28 Plätze (Altersheim)			
									Prov. 100 Plätze		Prov. 66 Plätze			
										104 Plätze		179 Plätze		
223 Plätze					198 Plätze				198 Plätze		198 Plätze		207 Plätze	

Abbildung 19: Zusammenfassung Massnahmenplan Zwei-Standort-Variante («Im Grund» und «Dietenrain»), Stand 13.04.2023 (vgl. Anhang 8.1, 1)

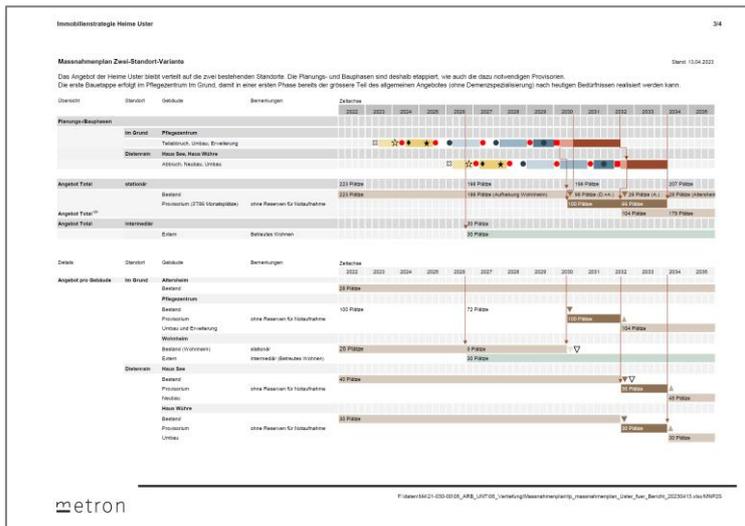


Abbildung 20: Massnahmenpläne für die Strategievarianten, Stand 13.04.2023 (vgl. Anhang 8.1)

9.1.1. Etappierung

Die Planungs- und Bauphasen für die Ein-Standort-Variante sollen in einer Etappe erfolgen. Für den Erweiterungsbau am Standort «Im Grund» sind Umbauten am bestehenden Pflegezentrum erforderlich. Zugunsten einer effizienten Baustellenlogistik und eines raschen und einfachen Bauablaufes ist deshalb der gesamte Erweiterungsbau mit den daraus resultierenden Umbauten im Bestand gleichzeitig zu realisieren. Aufwendige Übergangslösungen zur Aufrechterhaltung eines Teilbetriebes, beispielsweise für die Haustechnik oder die Verkehrserschliessung, sind damit nicht notwendig. Gleichzeitig sind die Bewohnenden und Mitarbeitenden nicht direkt betroffen von Emissionen der Baustelle und die Anzahl Rochaden in Provisorien wird reduziert.

In der Zwei-Standort-Variante ist eine Etappierung an den beiden Standorten vorgesehen. Damit können Risiken der Planung und Finanzierung auf zwei Etappen verteilt werden. Die zweite Etappe kann von Erfahrungen und Erkenntnissen aus der ersten Etappe profitieren. Eine weitere Etappierung an den jeweiligen Standorten macht aus oben genannten Gründen auch für diese Variante wenig Sinn.

9.1.2. Provisorien während der Bauphase

Die Provisorien dienen der Unterbringung der Bewohnenden jener Gebäude, deren Betrieb durch die Bautätigkeit eingestellt werden muss. Für die Provisorien werden massgebliche Kosten erwartet. Deshalb wurden zusätzlich zur groben Schätzung der Baukosten die Kosten für Provisorien mittels Richtofferten von zwei Modulbau-Anbietern ermittelt. Grundlage für die Richtofferten bildeten die Massnahmenpläne sowie ein Pflichtenheft. Im Pflichtenheft sind die Ausgangslage, die Anforderungen an die Provisorien sowie die inhaltlichen Vorgaben für die Offerte beschrieben. Unter anderem sind die Nutzungsdauer, die Platzzahl, die minimale Zimmerfläche, der geschätzte Flächenanteil für Betriebsflächen sowie die ungefähre Gesamtfläche pro Platz definiert (vgl. Anhang 8.2).

Die Preisangaben aus den Richtofferten wurden im Anhang 8.3 zusammengestellt und zur Vergleichbarkeit mit einigen Annahmen ergänzt. Zudem wurden mittels Hochrechnungen die minimal und maximal zu erwartenden Kosten, abhängig vom Preisniveau, berechnet. Die Kostenangaben beziehen sich im ersten Abschnitt auf den Kauf einer Neuproduktion und im zweiten Abschnitt auf eine Occasionslösung respektive die Miete eines bestehenden Provisoriums. Die Verfügbarkeit von Occasionen oder Mietobjekten, abhängig von einem bestimmten Zeitraum und einer bestimmten Grösse, ist jedoch ungewiss.

Projektname | Arbeitstitel 12

Immobilienstrategie Heime Uster

Zusammenstellung Kostengrobschätzungen Provisorien
 (bis 09.09.2022)
 Quellen: Richtofferte Erne AG, 19.08.2022 / Aho Systembau AG, 17.08.2022/23.08.2022

	Erne		Aho		Annahme min.		Annahme max.	
	gem. Offerte GF 60 m ² Bett ¹⁾ / GF 75 m ² Bett ²⁾ in Tsd.	gem. Offerte GF 60 m ² Bett ¹⁾ in Tsd.	Preisbasis Aho GF 60 m ² Bett ¹⁾ in Tsd.	Preisbasis Erne GF 60 m ² Bett ¹⁾ in Tsd.	GF 60 m ² Bett ¹⁾ in Tsd.			
Kauf Neuproduktion								
Ein-Standort-Variante								
100 Einzelzimmer	13'200	13'152	11'000	13'200				
Montage	2'400	inkl.	inkl.	2'400				
Demontage (Annahme Metron gem. Erne)	2'100	2'100	1'700	2'100				
Rückkauf nach 36 Mt (Annahme Metron gem. Erne) ⁴⁾	-3'000	-3'750	-2'000	-3'000				
Total Netto	14'700	11'502	10'700	14'700				
Total inkl. MwSt. 7.7%, gerundet auf Mio.	16'000	12'000	12'000	16'000				
Zwei-Standort-Variante								
100 Einzelzimmer	13'200	13'152	11'000	13'200				
Montage	2'400	inkl.	inkl.	2'400				
Demontage (Annahme Metron gem. Erne)	2'100	2'100	1'700	2'100				
Rückkauf nach 42 Mt (Annahme Metron gem. Erne) ⁴⁾	-1'500	-1'875	-1'500	-1'500				
Total Netto	16'200	13'377	11'200	16'200				
Total inkl. MwSt. 7.7%, gerundet auf Mio.	17'000	14'000	12'000	17'000				
Occasion / Miete								
Ein-Standort-Variante								
100 Einzelzimmer 38 Mt	6'800	7'345	6'000	6'800				
Montage	2'400	2'550	2'500	2'400				
Demontage	2'100	inkl.	inkl.	2'100				
Total Netto	11'300	9'895	8'500	11'300				
Total inkl. MwSt. 7.7%, gerundet auf Mio.	12'000	11'000	9'000	12'000				
Zwei-Standort-Variante								
100 Einzelzimmer 24 Mt	6'800	4'897	4'000	6'800				
Occ. (Miete) (Aho) 88 Einzelzimmer 21 Mt	inkl.	2'768	3'000	inkl.				
Montage	2'400	3'417	2'000	2'400				
Demontage 34 Zimmer (Annahme Metron)	1'000	inkl.	inkl.	1'000				
Demontage 66 Zimmer (Annahme Metron)	-1'700	inkl.	inkl.	-1'700				
Total Netto	11'500	11'100	9'000	11'500				
Total inkl. MwSt. 7.7%, gerundet auf Mio.	13'000	12'000	10'000	13'000				
Kostengrobschätzung für Investitionsplanung								
Kauf Provisorium als Neuproduktion								Annahme CHF in Tsd.
inkl. Vorbereitungsarbeiten, Fundament/Werkliefungen/Erschliessung, Umgebung, Baunberkosten, Baubewilligungsverfahren								20'000

1) Als Grundlage bzw. erste Idee bezüglich gesamtem Platzbedarf dient die dokumentierte Lösung „Alfheim am Albis“
 2) Als Grundlage dient eine erste grobe Bedarfsabschätzung der Heime Uster.
 3) Laut Erne liegen Preise von Occasionslösungen bis 50% unter Neuproduktionspreisen. Verfügbarkeiten sind ungewiss.
 4) Aho macht zum jetzigen Zeitpunkt keine Aussage zu einem Rückkaufpreis und der Demontage. Laut Aho kann der Rückkaufpreis bei max. 50% des Neuproduktionspreises liegen. Davon abgezogen wird der Preis für die Demontage. Aufgrund der unsicheren Grundlage werden für das Offertingebiet die Preisangaben von Erne hochgerechnet.
 5) Der Steuerungsausschuss empfiehlt mit einem Flächenbedarf gemäss dem Referenzprojekt „Alfheim am Albis“ zu rechnen. Somit werden die maximalen Kosten für eine Fläche von 60 m² pro Bett abgeschätzt.

metron P:\akel\18421-020-0204_076_1\1717_Provisorien\Heime_Uster_Provisorien_Kosten_202209_09\Tabelle1

Abbildung 21: Zusammenstellung Grobkostenschätzung Provisorien, Stand 09.09.2022 (vgl. Anhang 8.3)

Die beiden Varianten «Ein Standort» und «Zwei Standorte» unterscheiden sich in den Kosten für die Provisorien nur geringfügig um maximal 10 %. Aufgrund der Unsicherheit bezüglich Verfügbarkeiten von Occasions und Mietobjekten ist mit einem Neuproduktionspreis als teuerste Lösung zu kalkulieren. Für die Investitionsplanung soll mit einer Gesamtgeschossfläche von 60m² pro Bett die Betriebsfläche im Provisorium minimal gehalten werden. Weniger standortgebundene Nutzungen können anderweitig ausgelagert werden. Gleichzeitig ist die Qualität des Provisoriums entscheidend für eine gute Auslastung der Heime Uster. Dafür ist das gemäss Richtofferten höhere Preisniveau einzusetzen. Zudem sollen für die Investitionsplanung die Erschliessung, Fundation sowie die bearbeitete Umgebungfläche grob einkalkuliert werden. Es wird davon ausgegangen, dass das Provisorium auf einem Grundstück der Stadt Uster errichtet werden kann.

Aufgrund dieser Erkenntnisse und den Ungenauigkeiten in dieser frühen Phase werden die Kosten für das Provisorium für beide Varianten auf rund 20 Millionen Franken geschätzt.

Die Evaluation des Standortes der Provisorien ist nicht Teil des vorliegenden Berichtes, sondern muss in einem separaten Projekt angegangen werden. Dafür sind geeignete Kriterien aufzustellen (ausreichende Grösse, Erschliessung, Zonierung, Baubewilligungsfähigkeit usw.). Sollte ein städtisches Grundstück für die Aufstellung der Provisorien geeignet sein, so ist zu beachten, dass dieses während mehrerer Jahre nicht für andere Entwicklungen zur Verfügung stünde.

9.1.3. Provisorien vor der Bauphase (Aufhebung der Doppelzimmer)

Am Standort «Dieterrain» wurden aufgrund geänderter Bedürfnisse alle Doppelzimmer aufgehoben und in Einzelzimmer umgewandelt. Bis zum Baustart ungefähr im Jahr 2030 verbleiben am Standort «Im Grund» 28 Doppelzimmer, deren Nachfrage kontinuierlich sinkt.

Daher wurde mit den Richtofferten für die Bauprovisorien zusätzlich eine Option für ein Provisorium vor den geplanten Bauphasen geprüft, um die 28 verbleibenden Doppelzimmer der stationären Pflege im Bestand frühzeitig in Einzelzimmer umzuwandeln (vgl. Anhang 8.3).

Zu beachten ist, dass ein Provisorium zur Aufhebung der Doppelzimmer voraussichtlich nur in enger räumlicher Nähe zu einem bestehenden Standort sinnvoll ist und durch Synergienutzungen ein geringerer Flächenbedarf pro Bett resultieren wird. Dies ist in der Richtofferte noch nicht berücksichtigt und wurde zusammen mit einem Raumprogramm in einer Machbarkeitsstudie unabhängig von der Angebots- und Immobilienstrategie für den Standort «Im Grund» im Frühjahr 2023 geprüft. Die Weiterverfolgung dieser Option wurde aufgrund zu hoher Kosten sistiert.

9.1.4. Einsparpotenziale und Risiken bei Provisorien

Für die Provisorien sind verschiedene Einsparpotenziale denkbar. So könnte die Zwischennutzung eines leerstehenden Gebäudes mit geeigneten Grundstrukturen umgebaut und gemietet werden. Das Alterszentrum «Rosengarten» in Uster, dessen Betrieb von der Stadt Zürich nicht mehr weitergeführt wird, könnte sich allenfalls als Zwischennutzung eignen. Während der Bauphasen sollen aber auch Synergien mit dem jeweils nicht im Bau befindlichen Standort in einer konkreteren Massnahmenplanung eruiert werden. Ein weiteres Potenzial könnte die Kooperation mit anderen umliegenden Heimen sein, welche allenfalls gleichzeitig, vorab oder im Anschluss Bedarf an Provisorien haben werden. Je günstiger das Provisorium wird, desto tiefer sind die Abschreibungskosten.

Bei den Provisorien bestehen aber auch Risiken für Mehrkosten. So ist die Grösse der Betriebsflächen in den Provisorien abhängig vom Standort des Provisoriums, von möglichen Auslagerungen von Betriebsflächen in andere Gebäude der Stadt sowie von einer detaillierten Planung des Betriebes während der Bauphase. Dazu gehört auch die Evaluation der notwendigen Betriebsflächen für das Altersheim «Im Grund» während der Bauphase des Pflegezentrums «Im Grund». Zudem ist ungewiss, ob Provisorien die gleiche Attraktivität und somit Auslastung erzielen wie der heutige Betrieb.

9.2. Investitionsplanung

Für die Investitionsplanung der Stadt Uster wurden die geschätzten Anlagekosten inkl. Provisorien während der Bauphase sowie Kosten für das Auswahlverfahren aufgegliedert in Planungsphasen und Bauausführung (vgl. Anhang 8.4). Im zeitlichen Planungs- und Bauverlauf gemäss den Massnahmenplänen konnten anschliessend die Investitionen zur Finanzierung der Anlagekosten pro Jahr kalkuliert werden. Die Investitionspläne zeigen somit pro Variante die jährlich erforderlichen Investitionen ohne Instandsetzungskosten auf (vgl. Tabelle 9).

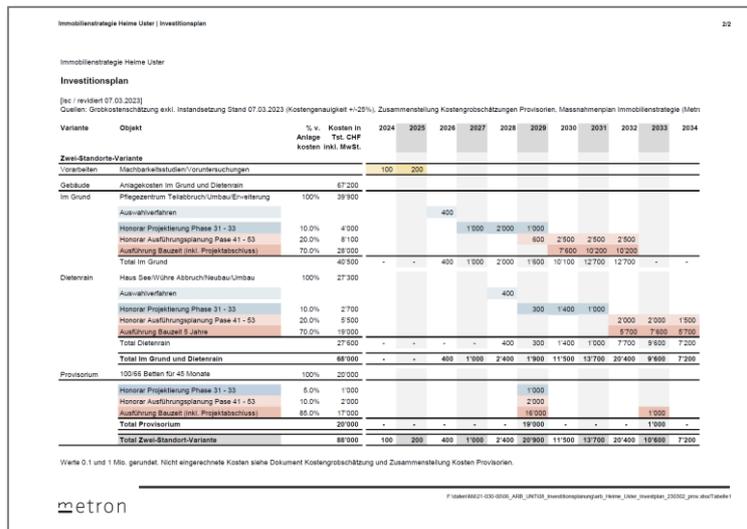


Abbildung 22: Investitionspläne pro Variante, Stand 06.10.2022 (vgl. Anhang 8.4)

(in Mio. Fr. inkl. MwSt)	Total	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ein Standort	88	0,1	0,1	0,4	0,6	3,4	3,4	25,0	14,9	14,9	15,9	10,4
Zwei Standorte	88	0,1	0,1	0,3	0,2	2,0	2,4	25,0	14,1	16,6	16,2	11,5

Kostengenauigkeit +/- 25 % / nicht enthalten: Grundstückskosten, Instandsetzung, Instandhaltung, Provisorien, Betriebsausfälle, Erdbeben- und Brandschutzertüchtigung, Finanzierung usw. (vgl. Anhang 9.1)

Tabelle 9: geschätzte Investitionskosten pro Jahr je Variante, exkl. Instandsetzungskosten, Stand 13.04.2023 (vgl. Anhang 8.4)

9.3. Kooperation

Im Dezember 2022 hat sich das Projektteam durch einen Experten für das Gesundheitswesen, François Muller, Muller Healthcare Consulting, über die Möglichkeiten eines Public Private Partnership (PPP) im Bereich Heimbauten informieren lassen. Das Fazit seiner Ausführungen war, dass er davon abrät, einen öffentlich-rechtlichen Heimbau von Privaten finanzieren zu lassen. Die Hauptgründe, die dagegensprechen, sind insgesamt höhere Lebenszykluskosten im Vergleich zur Eigeninvestition und die Einschränkung des unternehmerischen Handlungsspielraums, insbesondere in Bezug auf die sich laufend ändernden Anforderungen im Gesundheitswesen.

9.4. Option Baurechtsabgabe

In der Ein-Standort-Variante könnte der Standort «Dieterrain» neuen Nutzungen zugeführt werden. Auf Anfrage des Stadtrats prüfte das Projektteam die Möglichkeiten, das Areal für 30 bis 40 Jahre im Baurecht abzugeben und somit einen Baurechtszins einnehmen zu können.

Die Liegenschaft mit der Parzellennummer B7311 liegt mit den Gebäuden zu rund zwei Drittel in der Zone für öffentliche Bauten und Anlagen Oe und im nicht überbauten Bereich zu einem Drittel in der Kantonalen Landwirtschaftszone Lk. Ein Restteil liegt in der dreigeschossigen Wohnzone W3. Die Zone Oe kann allenfalls für private Angebote, welche sich an die Öffentlichkeit richten, beispielsweise für Alterswohnen, genutzt werden. Die Bewilligungsfähigkeit ist allerdings unsicher und wäre genauer zu prüfen. Für allgemeine Wohnnutzungen steht diese Zone nicht zur Verfügung.

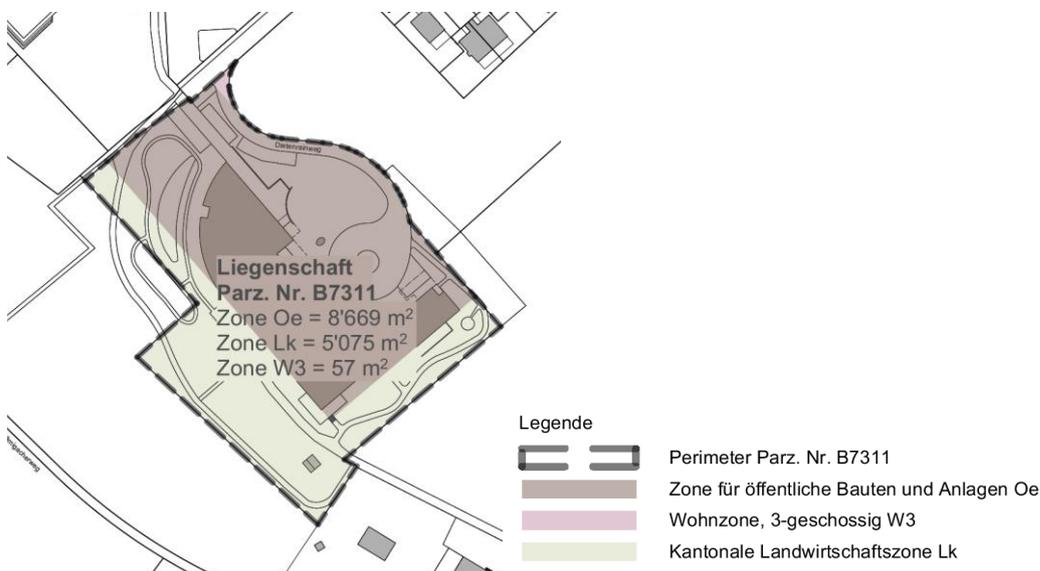


Abbildung 23: Situationsplan mit Zonierung und Perimeter Standort «Dieterrain»

Eine Abgabe im Baurecht von Liegenschaften der Stadt Uster ist an folgende Bedingungen geknüpft:

- Die Baurechtsvergabe muss öffentlich ausgeschrieben werden.
- Das Baurecht muss mindestens 30 Jahre und darf maximal 100 Jahre dauern.
- Das Baurecht darf nur an genossenschaftliche Wohnbauträger (auch für Alterswohnen) abgegeben werden.

Baurechtsnehmende ihrerseits brauchen eine Laufdauer von mindestens 50 – 60 Jahren, damit sich eine Investition rechnet.

Die Möglichkeiten einer Baurechtsabgabe sind aufgrund der Nutzungsordnung (Zonierung), der Baurechtsbedingungen der Stadt Uster und der Nachfrage seitens Baurechtsnehmenden zu eingeschränkt. Eine Laufdauer von 50 – 60 Jahren ist zudem in Anbetracht des anhaltenden Bevölkerungswachstums zu lang für die Heime Uster, um das Areal bei Bedarf als strategische Reserve zu aktivieren. Der Standort «Dieterrain» (B7311) eignet sich nicht für die Abgabe im Baurecht. Er ist für öffentliche Bauten vorgesehen und bietet den Heimen Uster eine gute Entwicklungsperspektive mit notwendigen Reserven für die Zukunft.

10. Verzichtsplanning

Angesichts der hohen Investitionskosten bei der Umsetzung der Angebots- und Immobilienstrategie wurde eine Verzichtsvariante mit minimal notwendigen Massnahmen ausgearbeitet. Vorweg ist zu erwähnen, dass mit der vorliegenden Verzichtsvariante die Erfüllung des Versorgungsauftrages der Heime Uster kritisch ist und eine Unterversorgung droht.

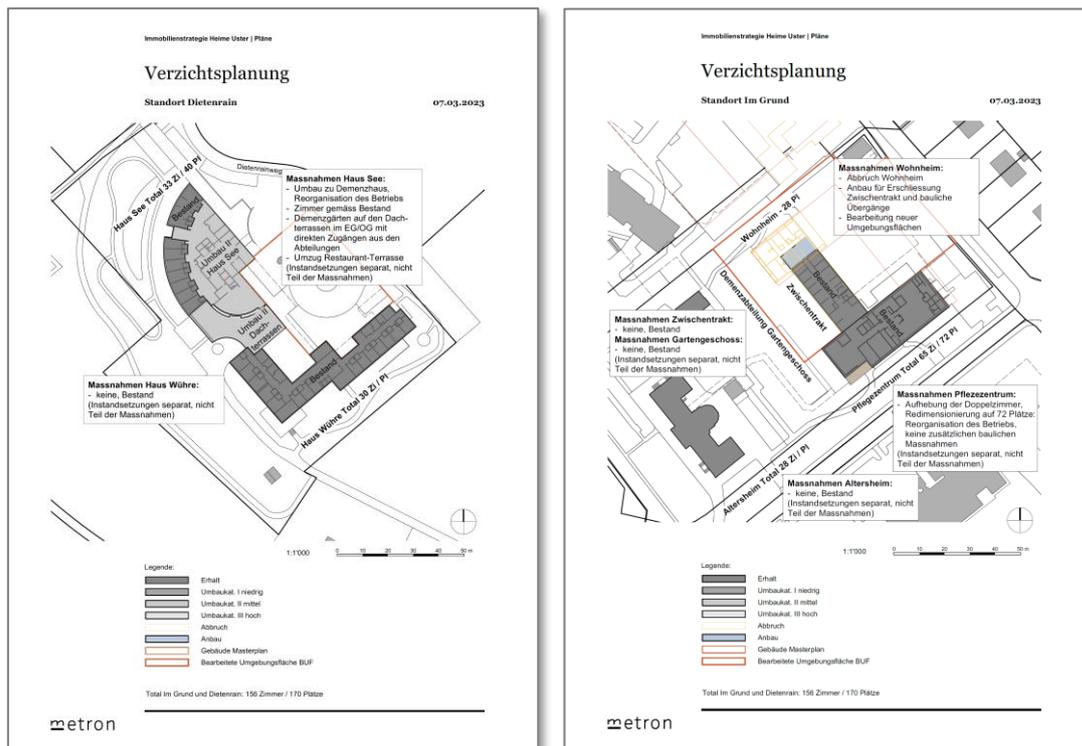


Abbildung 24: Plan Verzichtsplanning, Stand 07.03.2023 (vgl. Anhang 9.1)

10.1. Bauliche Massnahmen

Die Verzichtsplanning geht vom weitestgehenden Erhalt der Gebäude aus. Dies würde mit einem kleinstmöglichen baulichen Aufwand zu einer Reduktion des Angebotes auf 170 stationäre Plätze führen. Folgende minimale bauliche Massnahmen würden in diesem Fall vorgenommen:

Umbauten sind im Haus See am Standort «Dienerain» erforderlich, um der steigenden Nachfrage nach Demenzplätzen gerecht zu werden. Dazu gehören partielle räumliche Umstrukturierungen durch die Reorganisation des Betriebes, der umfassende Weglaufschutz und die Anpassung der Umgebung an die Bedürfnisse von Menschen mit Demenz. Die Dachterrassen werden zu Demenzgärten mit Bepflanzungen und Einrichtungen für einen Rundgang und Aufenthaltsmöglichkeiten umgebaut. Die Restaurant-Terrasse wird auf den Vorplatz verlegt. Das Haus Wühre bleibt unverändert.

Am Standort «Im Grund» werden durch den Abbruch des Wohnheims bauliche Massnahmen erforderlich. Die Übergänge zum Zwischentrakt und zur Demenzabteilung im Untergeschoss sind neu zu lösen. Zudem ist die freiwerdende Umgebungsfäche zu gestalten. Im Pflegezentrum werden aufgrund mangelnder Nachfrage die Doppelzimmer schrittweise in Einzelzimmer umgewandelt. Bauliche Massnahmen sind dadurch nicht erforderlich, obwohl gewisse Räume für die reduzierte Platzzahl zu gross dimensioniert sein werden.

	Verzichtsplan Total Fr. inkl. MSWT	Verz-Plan «Im Grund» Fr. inkl. MSWT	Verz-Plan «Dieterrain» Fr. inkl. MSWT
Leistungen nach Massnahmen			
Total Rückbaukosten	306 000	306 000	-
Total Umbaukosten	10 230 000	-	10 230 000
Total Neubaukosten	2 359 000	1 699 000	660 000
BKP 1-9 Anlagekosten (exkl. Instandsetzung)	12 895 000	2 005 000	10 890 000
Instandsetzung 2023-2037	37 926 000	21 813 000	16 113 000
BKP 1-9 Anlagekosten (inkl. Instandsetzung)	50 821 000	23 818 000	27 003 000
Resultierende Kennwerte			
Anlagekosten pro Platz exkl. IS	75 853	20 050	155 571
Anlagekosten pro Platz inkl. IS	298 947	238 180	385 757
Anlagekosten pro m ² Geschossfläche exkl. IS	729	202	1 403
Anlagekosten pro m ² Geschossfläche inkl. IS	2 872	2 397	3 478

Tabelle 10: Auszug aus der Grobkostenschätzung der Verzichtsplanung, Stand 07.03.2023 (vgl. Anhang 9.1)

	Ein Standort (206 Plätze)	Zwei Standorte (207 Plätze)	Verzichtsplan (170 Plätze)
	Fr. inkl. MWST	Fr. inkl. MWST	Fr. inkl. MWST
Anlagekosten (Um-/Neubaumassnahmen exkl. Provisorien)	68 Mio.	68 Mio.	13 Mio.
Instandsetzungskosten «Im Grund»	19 Mio.	18 Mio.	22 Mio.
Instandsetzungskosten «Dieterrain»	* (22 Mio.)	7 Mio.	16 Mio.
Anlagekosten und Instandsetzungskosten (exkl. Provisorien)	* 109 Mio.	93 Mio.	51 Mio.

- * «Dieterrain» in dieser Variante nicht mehr genutzt durch die Heime Uster, zukünftige Nutzung unklar.
- Instandsetzungskosten abgeschätzt anhand der Objektauswertungen Stratus 2023 (Betrachtungshorizont 15 Jahre / 2023 – 2037)
- Kostengenauigkeit +/- 25 % inkl. MWST 7,7 % / nicht enthalten: Teuerung, Grundstückskosten, Instandhaltung, Provisorien, Betriebsausfälle, Erdbeben- und Brandschutzertüchtigung, Finanzierung usw. (vgl. Anhang 9.1)

Tabelle 11: Vergleich Verzichtsplanung / Standort-Varianten Immobilienstrategie, 07.03.2023 (vgl. Anhang 9.1)

10.3. Erkenntnisse aus der Verzichtsplanung

Die Verzichtsplanung würde zwar gegenüber der Immobilienstrategie deutlich geringere Anlagekosten, dafür aber vergleichsweise hohe Instandsetzungskosten an beiden Standorten bedingen. Die Bewohnenden und das Personal wären durch fortlaufende Teilsanierungen empfindlich beeinträchtigt. Die Heime Uster müssten mit einer betrieblichen Ressourcenbindung (Personal und Finanzen) rechnen, welche auch die fachliche Entwicklung behindert. Zudem gäbe es eine Unterversorgung an Pflegebetten in Uster und die geplanten Spezialisierungen könnten nicht umgesetzt werden. Es fehlten Erweiterungsoptionen im Bereich Demenz und Gerontopsychiatrie, Anpassungen an neue Wohnformen und für mehr Wohnlichkeit und somit Entwicklungsmöglichkeiten, um attraktive und zeitgemässe Angebote wie auch Arbeitsplätze zu führen.

Mit der Umsetzung der Verzichtsplanung würde damit klar am quantitativen und qualitativen Bedarf vorbeigeplant und die Erfüllung des Versorgungsauftrags der Heime Uster wäre kritisch.

11. Fazit und Ausblick

11.1. Stadtratsbeschluss

Mit dem vorliegenden Bericht wurde die Immobilienstrategie dem Stadtrat zum Beschluss vorgelegt. Bereits an einer früheren Sitzung beschloss der Stadtrat, dass die Zwei-Standort-Variante für die Heime Uster weiterverfolgt wird. Nachfolgende Argumente waren für den Entscheid zur Zwei-Standort-Variante ausschlaggebend.

Bei der Ein-Standort-Variante mit sämtlichen Angeboten der Heime Uster am Standort «Im Grund» ist die Angebotsqualität eingeschränkt. Kritisch zu beurteilen ist insbesondere die Angebotsqualität für Menschen mit Demenz bezüglich der beschränkt realisierbaren Aussenräume. Der Standort «Im Grund» würde künftig eine sehr hohe bauliche Dichte und Nutzungsdichte aufweisen. Zudem hätte die Stadt Uster am Standort kein räumliches Potenzial mehr für allfällige spätere Erweiterungen. Der Standort «Dieterrain» würde aufgegeben werden. Dieser Standort ist wieder sehr beliebt seit der Umstellung auf Einzelzimmer. Eine Schliessung würde einen Imageverlust für die Stadt Uster bedeuten. Andere Nutzungen ohne grosse Investitionen sind fraglich. Es wäre damit bei einer weiterhin wachsenden Bevölkerungszahl nur eine Frage der Zeit, bis sich die Stadt nach einem neuen zweiten Standort für die Heime Uster umsehen müsste, was eine lange planerische Vorlaufzeit und vergleichsweise höhere Kosten zur Folge hätte.

Bei der Zwei-Standort-Variante bleiben die Angebote der Heime Uster wie bisher an den Standorten «Im Grund» und «Dieterrain» erhalten. Die beiden Alleinstellungsmerkmale (USP) der Heime Uster können bei dieser Variante weiterentwickelt werden: einerseits das diversifizierte Angebot pro Standort und andererseits der hohe Freiraum-/Grünflächenanteil, der für die weitgehend immobile Zielgruppe von grosser Bedeutung ist. Zwei Standorte ermöglichen zudem einen grösseren räumlichen Spielraum und bieten Flexibilität für Angebotsentwicklungen künftiger Generationen und allfällige spätere Erweiterungen.

Dazu ist am Standort «Im Grund» ein einflügeliger Erweiterungsbau mit Wohngruppen für die Pflege vorgesehen, um die Aufhebung der Doppelzimmer in den bestehenden Pflegegeschossen zu ermöglichen. Dies bedingt Umbaumaassnahmen in den bestehenden Pflegegeschossen. Ein zweiter Flügel kann als Erweiterungspotenzial für eine spätere Entwicklung ausgewiesen werden.

Der Erweiterungsbau «Im Grund» wurde gemäss der städtebaulichen Setzung im Masterplan «Wageren» geplant. Dieser sieht einen Rückbau des Wohnheims und des Zwischentraktes vor. Das Wohnheim ist in einem schlechten baulichen Zustand. Die Plätze sollen zukünftig als «Betreutes Wohnen» ausserhalb des stationären Angebotes realisiert werden. Die Betriebsflächen im Zwischentrakt sollen im Erdgeschoss und Attikageschoss des Erweiterungsbaus ersetzt werden. Zudem bietet das erweiterte Erdgeschoss Platz für die erforderliche Vergrösserung der Gastronomiefläche sowie gewisse Flächen für öffentliche und publikumsorientierte Nutzungen zur Fremdvermietung. Der Erweiterungsbau wird zudem für Technikräume, Lagerflächen und eine Tiefgarage unterkellert. Der Hofgarten soll für alle Bewohnenden und Besuchenden zugänglich sein. Der bestehende geschützte Garten für Menschen mit Demenz im Untergeschoss bleibt erhalten.

Am Standort «Dieterrain» wird das Haus «See», welches in Zukunft von grossen Sanierungsmassnahmen betroffen wäre, durch einen Neubau ersetzt. Im Neubau sind fünf Wohngruppen für Menschen mit Demenz vorgesehen, um den erhöhten Bedarf an Plätzen für diese Zielgruppe abzudecken (Kompetenzzentrum Demenz). Die vorgesehene Wohngruppenstruktur ist einerseits ein optimales Angebot für Menschen mit Demenz, andererseits eignet sie sich auch sehr gut für andere Zielgruppen oder für die Pflege ohne Spezialisierung. Diese Nutzungsflexibilität des Neubaus ermöglicht eine optimale Anpassung bei sich verändernden Bedürfnissen. Der Neubau sollte an das bestehende Haus «Wühre» angebaut werden. Die bestehenden Betriebsflächen im

Haus «See» werden im Neubau ersetzt. Das Restaurant kann neu neben der Küche im Untergeschoss, entweder im bestehenden Mehrzwecksaal Haus «Wühre» oder im Neubau Haus «See», angeordnet werden. Aufgrund des direkt anschliessenden Neubaus und einer Neuordnung des Restaurants sind auch Umbaumassnahmen im Haus «Wühre» vorgesehen. Die gesamte Anlage soll innerhalb des geschützten Bereichs liegen. Mit unterschiedlichen Gärten kann die Anlage gemäss den verschiedenen Bedürfnissen der Bewohnenden strukturiert werden und Orientierung bieten. Die genaue architektonische Ausformulierung resp. Raumanordnung wird Bestandteil des Wettbewerbsverfahrens sein.

11.2. Weiteres Vorgehen

Die Umsetzung der Angebots- und Immobilienstrategie setzt verschiedene Planungsschritte voraus:

Im Anschluss an die Genehmigung der Angebots- und Immobilienstrategie durch den Stadtrat ist ein konkretes **Raumprogramm** zu erarbeiten. Die Bedürfnisse und Anforderungen an die einzelnen Räume oder Raumkategorien sind darin, gestützt auf ein **Betriebskonzept**, zu klären.

Es bildet anschliessend die Basis für eine **Machbarkeitsstudie**, in welcher dessen Umsetzbarkeit auf den zur Verfügung stehenden Arealen geprüft wird. Ist die Machbarkeit des Raumprogramms nachgewiesen, bildet dieses die Grundlage für ein **Konkurrenzverfahren** zur Auswahl eines Projektes sowie eines Planerteams (Projektwettbewerb) und die anschliessende Projektierung der Gebäude.

Für die Machbarkeitsstudie wie auch für die Projektierung sind entsprechende Kredite beim Stadtrat und beim Gemeinderat einzuholen. Für die **Ausführung der Bauvorhaben** erfolgen nach der Projektierung zwei Volksabstimmungen über den Ausführungskredit.

Parallel zu den Planungsschritten für das Bauvorhaben ist das **Provisorienprojekt** aufzugleisen und durchzuführen. Auch für die notwendigen Provisorien sind zunächst das Betriebskonzept und das Raumprogramm zu erarbeiten. Daneben ist ein geeigneter Standort für die Provisorien zu evaluieren. Anschliessend erfolgen die Vorbereitung und Durchführung der Ausschreibung. Die notwendigen Kredite sind, abgestimmt auf das Hauptprojekt, einzuholen.

Glossar

Akut- und Übergangspflege	Akut- und Übergangspflege in einem Pflegeheim bezieht sich auf spezialisierte Betreuung und Unterstützung für ältere Menschen nach einem Spitalaufenthalt. Ziel ist es, den Übergang vom Spital zurück nach Hause oder in eine Langzeitpflegeeinrichtung zu erleichtern. Die Pflege umfasst medizinische Versorgung, Rehabilitation, Überwachung des Gesundheitszustands und Unterstützung bei alltäglichen Aufgaben. In einem Pflegeheim ermöglicht sie Bewohnenden, professionelle Betreuung in vertrauter Umgebung zu erhalten.
Ambulante Angebote	Ambulante Angebote wie zum Beispiel Spitexleistungen umfassen Dienstleistungen, bei denen ältere Menschen Unterstützung und Pflege in ihrer eigenen häuslichen Umgebung erhalten. Dazu gehören medizinische Versorgung, Pflegeleistungen, Therapien, soziale Aktivitäten und Hilfe im Alltag. Diese Angebote ermöglichen es den älteren Menschen, ihre Unabhängigkeit zu bewahren und dennoch professionelle Betreuung zu erhalten.
Anlagekosten	Summe der Kosten für die Planung und Realisierung einer baulichen Anlage (Anfangsinvestition/Erstellungskosten). Im Baukostenplan Hochbau umfassen die Anlagekosten die Hauptgruppen BKP 0 bis BKP 9. <i>Im vorliegenden Bericht mit Anhängen sind nicht alle Kosten enthalten. Nicht eingerechnete Kosten sind dem Anhang 7.4 zu entnehmen.</i>
BESA-Stufen	Die "Bedarfsorientierte Ersteinschätzung" (BESA) teilt den Pflegebedarf von Patienten in insgesamt 12 Stufen ein. Diese Stufen ermöglichen eine detaillierte Einschätzung und Unterscheidung des Pflegebedarfs anhand verschiedener Kriterien. Die BESA-Stufen dienen als Grundlage für die Zuweisung von Pflegepersonal und die Planung individueller Pflegeleistungen. Durch diese differenzierte Einteilung kann eine bedarfsgerechte Versorgung und Betreuung der Patienten gewährleistet werden.
Betreutes Wohnen	Betreutes Wohnen im Alter bezeichnet eine Wohnform für ältere Menschen, die eine selbstständige Lebensführung unterstützt. Es umfasst eigenständiges Wohnen in Wohnungen, ergänzt durch unterstützende Dienstleistungen wie Mahlzeiten, Reinigung und soziale Aktivitäten etc. Das Ziel besteht darin, älteren Menschen ein eigenständiges und sicheres Leben zu ermöglichen, während ihnen bei Bedarf Unterstützung und Betreuung zur Verfügung stehen.
Fachstelle Alter	Bei Fragen rund um das Thema Alter berät die Fachstelle Alter ältere Menschen und ihre Angehörigen. Sie gibt Auskunft und bietet Unterstützung bei der Suche nach passenden Lösungen. Die Fachstelle Alter vermittelt einen Überblick über die Angebote für ältere Menschen. Sie erstellt Informationen und organisiert Veranstaltungen zu Themen im Alter.
Instandhaltungskosten	Regelmässig anfallende Kosten für den laufenden Unterhalt einer baulichen Anlage zur Erhaltung der Gebrauchstauglichkeit. Dazu gehören vorbeugende Massnahmen zur Abwendung baulicher Mängel und Schäden, die auf Abnutzung, Alterung oder Witterungseinwirkungen zurückzuführen sind. Sie sind Teil der Betriebskosten.

Instandsetzungskosten	Grosszyklische Erneuerungen von Bauteilen über eine bestimmte Betrachtungsperiode zur Werterhaltung einer baulichen Anlage für ihren bestimmungsgemässen Gebrauch. Nicht enthalten sind Ersatzneubauten oder wertvermehrnde Massnahmen (Aufwertungen/Modernisierungen).
Intermediäre Angebote	Intermediäre Angebote sind Dienstleistungen, die eine Brücke zwischen stationären und ambulanten Angeboten (z.B. Pflegeleistungen) bilden. Sie können Tages- und Nacht-Strukturen, «Pflege individual» und betreutes Wohnen umfassen. Diese Angebote bieten Menschen eine flexible und auf individuelle Bedürfnisse anpassbare Lösung.
Investitionskosten	Ausgaben für die Erstellung der baulichen Anlage sowie andere Ausgaben, welche über die Betrachtungsperiode anfallen. <i>In der in diesem Bericht vorliegenden Investitionsplanung (vgl. Kapitel 1.1) sind die Instandsetzungsinvestitionen nicht enthalten.</i>
Leichtpflegeplätze	Leichtpflegeplätze bieten älteren Menschen mit geringerem Pflegebedarf eine unterstützende Umgebung und Dienstleistungen. Sie erhalten Hilfe bei alltäglichen Aktivitäten wie Körperpflege und Mahlzeiten, ohne umfangreiche medizinische oder pflegerische Versorgung zu benötigen. Das Ziel ist es, den Bewohnern ein hohes Mass an Unabhängigkeit zu ermöglichen, während sie dennoch die erforderliche Betreuung erhalten.
Pflege individual	Angebot mit neuen Wohnlösungen in Form von Kleinwohnungen, die je nach Nutzer-/in eine gewisse Autonomie und Selbstständigkeit der Bewohnenden ermöglichen, bei zunehmendem Pflegebedarf jedoch auch eine Pflege und Betreuung bis in sehr hohe Pflegestufen gewährleisten.
Pflegeplätze Demenz	Ein Pflegeplatz für Menschen mit Demenz bezieht sich auf eine spezialisierte Einrichtung, die auf die Betreuung und Pflege von Personen mit Demenzerkrankungen spezialisiert ist. Dort erhalten die Bewohner eine individuell angepasste Pflege und Unterstützung, um ihre spezifischen Bedürfnisse zu erfüllen. Das Ziel ist es, eine sichere und unterstützende Umgebung zu schaffen und die Lebensqualität der Bewohner zu verbessern.
Pflegeplätze Gerontopsychiatrie	Ein Pflegeplatz in der Gerontopsychiatrie bezieht sich auf eine spezialisierte Einrichtung für die Pflege und Betreuung älterer Menschen mit psychischen Erkrankungen im Alter. Hier erhalten die Bewohner eine ganzheitliche Versorgung, die ihre körperlichen und psychischen Bedürfnisse berücksichtigt. Das Ziel ist es, eine sichere Umgebung zu schaffen, Symptome zu lindern und die Lebensqualität zu verbessern.
Pflegeplätze Palliative Care	Ein Pflegeplatz in der Palliative Care bietet umfassende Betreuung und Unterstützung für schwerkranke Menschen im fortgeschrittenen Stadium einer lebensbegrenzenden Erkrankung. Das Ziel ist es, die Lebensqualität zu verbessern, Schmerzen zu lindern und individuelle Bedürfnisse zu erfüllen.
Pflegeplätze Temporär	Pflegeplätze temporär sind vorübergehende Einrichtungen oder Dienstleistungen, die für begrenzte Zeiträume genutzt werden. Sie bieten Unterkunft und Pflege für Personen, die vorübergehend Unterstützung benötigen, z. B. während der Genesung von einer Krankheit, nach einem Unfall oder zur Entlastung pflegender Angehöriger.
Spitex	Spitex ist ein Begriff, der verwendet wird und für "Spitalexterne Pflege" steht. Es bezieht sich auf ambulante Pflegedienste, die zu Hause erbracht werden, um Menschen bei der Bewältigung ihres Alltags und bei der medizinischen Versorgung zu unterstützen. Spitex-Dienste bieten eine breite

	<p>Palette von Leistungen an, einschliesslich Grundpflege, medizinischer Versorgung, Haushaltshilfe, Mahlzeitenzubereitung und sozialer Unterstützung. Das Hauptziel von Spitex ist es, den Menschen ein selbstbestimmtes Leben in ihrer gewohnten Umgebung zu ermöglichen und gleichzeitig eine qualitativ hochwertige Pflege und Betreuung zu gewährleisten.</p>
Stationäre Angebote	<p>Stationäre Angebote beziehen sich auf Einrichtungen, in denen Personen für einen längeren Zeitraum ausserhalb ihres eigenen Zuhauses untergebracht sind, um umfassende Betreuung und Unterstützung zu erhalten. Das umfasst medizinische Versorgung, Hilfe bei täglichen Aktivitäten und eine sichere Umgebung. Das Ziel ist es, den Bewohnern eine qualitativ hochwertige Pflege und Unterstützung zu bieten.</p>
Tages-Nacht-Strukturen	<p>Bei Tages-Nacht-Strukturen handelt es sich um flexible Betreuungslösungen, welche älteren Menschen tagsüber Betreuung und Aktivitäten sowie gegebenenfalls eine Übernachtungsmöglichkeit bieten. Ziel ist u.a. die Entlastung Betreuender Angehöriger</p>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ebenen der Angebots- und Immobilienstrategie Heime Uster	9
Abbildung 2: Ablaufschema der Angebots- und Immobilienstrategie (Phasen)	10
Abbildung 3: Übersicht Angebote und Planungen im Bereich Wohnen im Alter in Uster, Stand 06.10.2022	16
Abbildung 4: Übersicht Angebote und Planungen im Bereich Wohnen im Alter in Uster, Stand 06.10.2022	17
Abbildung 5: Angebotsschwerpunkte Pflegeversorgung Stadt Uster (Grafik: Heime Uster)	21
Abbildung 6: Arbeitspapier Richtraumprogramm (vgl. Anhang 4.1)	25
Abbildung 7: Arbeitspapier Standort-/Gebäudebewertungen (vgl. Anhang 5.1)	26
Abbildung 8: Arbeitspapier Zusammenfassung Strategievarianten pro Standort (vgl. Anhang 6.1)	28
Abbildung 9: Strategievariante 1, Stand 23.02.2022 (vgl. Anhang 6.2)	29
Abbildung 10: Strategievariante 4, Stand 23.02.2022 (vgl. Anhang 6.2)	30
Abbildung 11: Plan Ein-Standort-Variante («Im Grund»), Stand 27.06.2022 (vgl. Anhang 7.2)	34
Abbildung 12: Beurteilung Ein-Standort-Variante («Im Grund»), Stand 27.06.2022 (vgl. Anhang 7.3)	35
Abbildung 13: Pläne Zwei-Standort-Variante («Im Grund» und «Dietenrain»), Stand 27.06.2022 (vgl. Anhang 7.2)	36
Abbildung 14: Beurteilung Zwei-Standort-Variante («Im Grund» und «Dietenrain»), Stand 27.06.2022 (vgl. Anhang 7.3)	37
Abbildung 15: OEREB-Kataster (Zonenplan) Stadt Uster, Ausschnitt mit Perimeter «Dietenrain» (https://webgis.uster.ch/maps/oereb/oereb-kataster , abgerufen am 21.12.2021)	38
Abbildung 16: Kennwerte Ein-Standort-Variante («Im Grund»), Stand 27.06.2022 (vgl. Anhang 7.4)	40
Abbildung 17: Grobkostenschätzung der Varianten, Stand 27.06.2022, rev. 07.03.2023 (vgl. Anhang 7.4)	41
Abbildung 18: Zusammenfassung Massnahmenplan Ein-Standort-Variante («Im Grund»), Stand 13.04.2023 (vgl. Anhang 8.1, 1)	44
Abbildung 19: Zusammenfassung Massnahmenplan Zwei-Standort-Variante («Im Grund» und «Dietenrain»), Stand 13.04.2023 (vgl. Anhang 8.1, 1)	44
Abbildung 20: Massnahmenpläne für die Strategievarianten, Stand 13.04.2023 (vgl. Anhang 8.1)	44
Abbildung 21: Zusammenstellung Grobkostenschätzung Provisorien, Stand 09.09.2022 (vgl. Anhang 8.3)	46
Abbildung 22: Investitionspläne pro Variante, Stand 06.10.2022 (vgl. Anhang 8.4)	48
Abbildung 23: Situationsplan mit Zonierung und Perimeter Standort «Dietenrain»	49
Abbildung 24: Plan Verzichtspanung, Stand 07.03.2023 (vgl. Anhang 9.1)	50
Abbildung 25: Kennwerte und Grobkostenschätzung Verzichtspanung, Stand 07.03.2023 (vgl. Anhang 9.1)	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Grundlagen Angebots- und Immobilienstrategie	12
Tabelle 2: Übersicht bestehende Angebote Pflege/Alterswohnen Uster	13
Tabelle 3: Bevölkerungsentwicklung der Stadt Uster (Stat. Amt Kt. Zürich 2021)	14
Tabelle 4: Kriterienliste zum Zielbild für die Erarbeitung von Entwicklungsstrategien	19
Tabelle 5: Übersicht Pflegeplätze Heime Uster, IST-Situation 2021/2022	21
Tabelle 6: Übersicht Angebote Heime Uster, SOLL-Situation 2040 (Zielwerte Angebots- und Immobilienstrategie)	22
Tabelle 7: Übersicht Auswirkung Pflegeplätze bei möglicher Umnutzung von Pflegezimmern in «Pflege individual»	23
Tabelle 8: Auszug aus der Grobkostenschätzung, ergänzt mit den Kosten für Provisorien gemäss Kapitel 9.1.2, Stand 07.03.2023 (vgl. Anhang 7.4)	42
Tabelle 9: geschätzte Investitionskosten pro Jahr je Variante, exkl. Instandsetzungskosten, Stand 13.04.2023 (vgl. Anhang 8.4)	48
Tabelle 10: Auszug aus der Grobkostenschätzung der Verzichtsplanung, Stand 07.03.2023 (vgl. Anhang 9.1)	52
Tabelle 11: Vergleich Verzichtsplanung / Standort-Varianten Immobilienstrategie, 07.03.2023 (vgl. Anhang 9.1)	52

Inhaltsverzeichnis Anhang

1 Ausgangslage	
1.1 Ablaufplan	4
2 Grundlagen und Rahmenbedingungen	
2.1 Grundlagenliste	6
2.2 Rahmendbedingungen der Standorte und Gebäude	12
3 Ziele und Kriterien	
3.1 Zielbild mit Kriterienliste	32
4 Angebotskonzept	
4.1 Richtraumprogramm	36
5 Potenzialanalyse und Bewertung	
5.1 Bewertung Standorte und Gebäude	37
5.2 Bauzustand Haus See	50
6 Entwicklungsstrategie	
6.1 Strategievarianten Zusammenfassung	54
6.2 Strategievarianten Auswahl	58
7 Vertiefung Entwicklungsstrategie	
7.1 Strategievarianten Richtraumprogramm	61
7.2 Pläne Vertiefungsstudien	66
7.3 Beurteilung	90
7.4 Kennzahlen und Anlagekosten	97
7.5 Betriebskosten	103
7.6 Kostensteigerung für Zusatzleistungen bei Einzelzimmern	105
8 Umsetzungs- und Investitionsplanung	
8.1 Massnahmenpläne	107
8.2 Pflichtenheft Richtofferten Provisorien	112
8.3 Zusammenstellung Grobkostenschätzungen Provisorien	115
8.4 Investitionspläne	119
9 Verzichtplanung	
9.1 Verzichtplanung mit Kennzahlen	122