

IMMOBILIENSTRATEGIE DER STADT BÜLACH 2016 – 2024



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
1 Einleitung.....	3
1.1 Einbettung der Immobilienstrategie	4
1.2 Ergänzende Einflussgrössen, Weisungen und Standards.....	4
2 Leitlinien.....	5
2.1 Organisation	5
2.2 Ausrichtung	5
2.3 Gesellschaft	6
2.4 Wirtschaft.....	6
2.5 Umwelt.....	6
3 Strategische Ziele	7
3.1 Effiziente Verwaltungsorganisation	8
3.2 Systematische Planung und Steuerung.....	9
3.3 Umfassende Nutzerorientierung	10
3.4 Nachhaltiges Portfolio	11
4 Strategische Initiativen	12
5 Teilstrategien, Weisungen und Standards.....	13

1 Einleitung

Mit der Immobilienstrategie der Stadt Bülach legt der Stadtrat die strategische Ausrichtung für Planung, Bau, Bewirtschaftung und Nutzung der städtischen Immobilien fest. Die Immobilienstrategie definiert den Handlungsrahmen und die diesbezüglichen Ziele. Sie orientiert sich an den ausgewiesenen Bedürfnissen und politischen Prioritäten. Sie sorgt dafür, dass die Tätigkeiten und Abläufe des Immobilienmanagements in eine einheitliche Richtung gelenkt werden. Damit wird Kontinuität und Transparenz geschaffen, was einen wirtschaftlichen Umgang mit der Ressource Raum sichert.

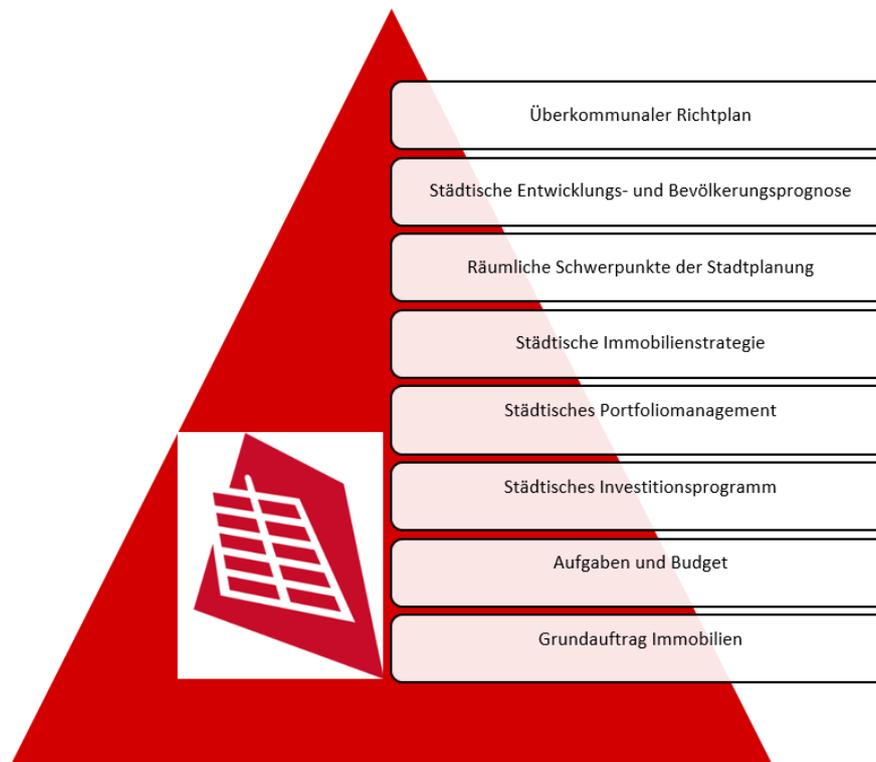
Die Immobilienstrategie definiert, wie Planung, Bau, Bewirtschaftung und Nutzung der Immobilien weiterentwickelt werden sollen, damit die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Stadt Bülach wirkungsorientiert abgedeckt werden können.

Die Immobilienstrategie ist auf alle Geschäftsfelder der Stadt Bülach ausgerichtet und hat weitreichende Konsequenzen auf die Ressourcenbindung wie auch auf die Vermögens- und Ertragslage. Sie bildet damit die Basis für weitere Teilstrategien, Konzepte, Weisungen und Standards.

Die Immobilienstrategie basiert auf den zum Zeitpunkt der Erstellung aktuellen Kenntnissen, Kompetenzen und Erwartungen. Sie beinhaltet Leitlinien, strategische Ziele und Initiativen, der Zeithorizont ist bewusst auf acht Jahre ausgelegt. So kann der Stadtrat jeweils alle vier Jahre, in einem zweiten Jahr einer Legislaturperiode die Strategie überprüfen.

Die Immobilienstrategie wird vom Bereich Immobilien vorgeschlagen, von der Geschäftsleitung überprüft und vom Stadtrat verabschiedet. Sie hat Gültigkeit für alle Abteilungen, ihre Bereiche, Teams und Fachstellen. Sie ist für alle Mitarbeitenden der erwähnten Organisationseinheiten verbindlich.

1.1 Einbettung der Immobilienstrategie



1.2 Ergänzende Einflussgrößen, Weisungen und Standards

- Gemeindeordnung
- Grundsatzbeschlüsse des Gemeinderats
- Vorgaben von WoV
- Legislaturprogramm
- Städtische Entwicklungs- und Bevölkerungsprognose bis 2040
- Schulraumplanung 2016
- Stadtentwicklung / Quartierentwicklungen (Masterplan Stadtrat)

2 Leitlinien

Die nachfolgenden Leitlinien bilden das Fundament der städtischen Immobilienstrategie.

2.1 Organisation

Die Stadt Bülach hat mit dem Bereich Immobilien einen zentralen Leistungserbringer und ein Kompetenzzentrum für das Bau- und Immobilienmanagement. Der Bereich Immobilien ist primär eine Beschaffungsorganisation und arbeitet eng mit allen Geschäftsfeldern zusammen.

2.2 Ausrichtung

Die städtischen Liegenschaften im Verwaltungs- und Finanzvermögen sind nach den Grundsätzen der Nachhaltigkeit zu beschaffen und zu bewirtschaften. Das Ziel ist eine Balance zwischen gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Aspekten unter Beachtung der kulturellen Werte.

Die Interessen Dritter werden ausgewogen einbezogen.

Die finanzielle und operationelle Führung orientiert sich an den vier Rollen „Eigentümer“, „Eigentümervertreter“, „Betreiber“ und „Nutzer“.

Der Umgang mit bau- und immobilienbezogenen Risiken ist geregelt.

Für jede Abteilung sind optimale räumliche Strukturen und Synergien bei Infrastruktureinrichtungen anzustreben. Die Nachfrageentwicklung wird dabei frühzeitig adaptiert.

Für langfristig gesicherte Nutzungen werden stadteneigene Gebäude gegenüber Anmietungen bevorzugt. Grundsätzlich werden stets alle Finanzierungsmöglichkeiten geprüft.

Land ist mehr wert als Geld. Nur nicht betriebsnotwendige Immobilien, die auch langfristig keinerlei strategischen Charakter aufweisen (an kommende Generationen denken), können veräussert werden.

Gekauft werden nur Immobilien, soweit sie für die Erfüllung des öffentlichen Auftrages erforderlich sind, für vom Stimmbürger übertragene Aufgaben beschafft werden oder sich als strategischer Mehrwert erweisen. Die langfristige Sicherung des Bedarfs ist abzudecken.

2.3 Gesellschaft

Die Verwaltung sowie angegliederte öffentliche Einrichtungen sollen gut erreichbar sein.

Nutzungskonkurrenz, wie beispielsweise die Belegung von potenziellem Wohnraum durch die Verwaltung, ist zu vermeiden.

Die Stadt Bülach trägt aktiv dazu bei, den Lebensraum in der Stadt in räumlicher, wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Hinsicht positiv zu gestalten. Mit den Bauten der Stadt Bülach wird eine städtebaulich und architektonisch gute Gestaltung mit hoher Aufenthaltsqualität angestrebt. Damit nimmt die Stadt eine Vorbildrolle ein.

2.4 Wirtschaft

Die Arbeitsraumgestaltung ist qualitativ hochwertig, flexibel und erfüllt die spezifischen Anforderungen der einzelnen Organisationseinheiten. Die Betriebsabläufe werden laufend optimiert. Die Bewirtschaftung von Flächen und Nutzerservices erfolgt effizient. Eigene Immobilien sollen wirtschaftlich sein.

2.5 Umwelt

Bei der Ausstattung und Versorgung der städtischen Anlagen sorgt die Stadt für eine nachhaltige und effiziente Verwendung der Ressourcen.

Die Stadt berücksichtigt bei der Beschaffung der Energie insbesondere erneuerbare Energiequellen, neue Nutzungsarten von Energie sowie neue technische Verfahren zur Erhöhung der Energieeffizienz und Energierückgewinnung. Ein Energiestandard über den gesetzlichen Mindestanforderungen wird angestrebt.

3 Strategische Ziele

Der Stadtrat definiert mit dieser Strategie für Planung, Bau, Bewirtschaftung und Nutzung der städtisch genutzten Immobilien vier strategische Ziele mit jeweils vier Teilzielen, welche in den Jahren 2016 – 2024 mit hoher Priorität verfolgt werden.

3.1 Effiziente Verwaltungsorganisation

Teilziel 1: Zuständigkeiten sind abgestimmt

Teilziel 2: Immobilienstandards sind durchgesetzt

Teilziel 3: Prozesse sind marktkonform

Teilziel 4: Informationsaustausch erfolgt strukturiert

3.2 Systematische Planung und Steuerung

Teilziel 5: Vorausschauende Planung

Teilziel 6: Projekt-Reporting ist etabliert

Teilziel 7: Beschaffung ist zentral und effizient

Teilziel 8: Risikomanagement erfolgt wirkungsorientiert

3.3 Umfassende Nutzerorientierung

Teilziel 9: Objektmanagement ist etabliert

Teilziel 10: Objekt- und Nutzerdaten sind transparent

Teilziel 11: Nutzerservices sind standardisiert und verfügbar

Teilziel 12: Arbeitsumgebung ist modern und funktional

3.4 Nachhaltiges Portfolio

Teilziel 13: Portfoliostruktur ist optimiert

Teilziel 14: Lebenszykluskosten sind massgebend

Teilziel 15: Energieeffizienz ist vorbildlich

Teilziel 16: An künftige Generationen ist gedacht

3.1 Effiziente Verwaltungsorganisation

Die Organisation der Immobilienaufgaben ist so aufzustellen, dass die Zuständigkeiten zwischen dem Bereich Immobilien, den Abteilungen, weiteren Behörden und Stellen klar definiert sind und die Zusammenarbeit optimal funktioniert.

Teilziel 1 - Zuständigkeiten sind abgestimmt

Die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der beteiligten internen und externen Akteure sind im Hinblick auf eine effiziente und wirkungsorientierte Leistungserbringung abgestimmt. Die spezifischen Leistungen der Beteiligten sind in entsprechenden Vereinbarungen geregelt.

Teilziel 2 - Immobilienstandards sind durchgesetzt

Die Immobilienstandards, welche themenspezifisch festgelegt und durch den Stadtrat verabschiedet sind, werden von allen Abteilungen angewendet.

Teilziel 3 - Prozesse sind marktkonform

Die Prozesse im Bau- und Immobilienmanagement orientieren sich an Branchenstandards und berücksichtigen die Anforderungen der städtischen Verwaltung. Die Abläufe werden mittels Erfolgskenngrössen überprüft und aktualisiert. Sie sind allen beteiligten Akteuren bekannt und etabliert.

Teilziel 4 - Informationsaustausch erfolgt strukturiert

Die Kommunikation der beteiligten Akteure erfolgt im Rahmen standardisierter Gremien, Prozesse und Instrumente. Übergreifende strategische Fragen werden im Rahmen der Geschäftsleitung behandelt und vom Stadtrat geklärt.

3.2 Systematische Planung und Steuerung

Mit einer systematischen Planung und Steuerung wird eine Stärkung des Investitionsprogramms erreicht. Die Investitionen werden mittel- und langfristig verlässlicher geplant und führen zu weniger Verschiebungen von Vorhaben. Weitere wesentliche Bestandteile bilden ein optimaler Leistungseinkauf und gezielt bewirtschaftete Risiken.

Teilziel 5: Vorausschauende Planung

Die Stadt Bülach plant ihre Immobilienbedürfnisse und Instandhaltungen mit Weitblick. Bestellungen für neue Räume werden frühzeitig ausgelöst. Benötigte Mittel werden rechtzeitig geplant um damit frühzeitig, Investitionsvolumen zu erkennen und bewältigen zu können.

Teilziel 6: Projekt-Reporting ist etabliert

Für laufende Immobilienprojekte im Rahmen des Investitionsprogramms werden regelmässig Projektstandesberichte erstellt und die Anspruchsgruppen entsprechend informiert. Abweichungen von der Zielvorgabe werden offen und frühzeitig kommuniziert.

Teilziel 7: Beschaffung ist zentral und effizient

Der Einkauf von Immobilienleistungen (inkl. Facility Services) erfolgt zentral nach ökonomischen, ökologischen und sozialen Standards. Eine konstante Qualität der eingekauften Leistungen und der Dienstleister ist sichergestellt.

Teilziel 8: Risikomanagement erfolgt wirkungsorientiert

Die Stadt Bülach bewirtschaftet die Risiken des Immobiliengeschäfts und des Portfolios systematisch. Hierzu zählen nebst den finanziellen und qualitativen Risiken auch die Anlagenverfügbarkeit sowie die Betreiberverantwortung und Aspekte der Arbeitssicherheit vor dem Hintergrund der Werkeigentümerhaftung.

3.3 Umfassende Nutzerorientierung

Der Anspruch ist die verstärkte Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Nutzer, unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit und der kulturellen Werte. Entsprechend werden Nutzerservices zentralisiert, laufend überprüft und weiterentwickelt.

Teilziel 9: Objektmanagement ist etabliert

Im Bereich Immobilienbewirtschaftung erfolgt das Planen, Beschaffen und Steuern der Objekte zentral. Zu diesem Zweck wird ein Objektmanagement gelebt, welches jedes Objekt, vom Areal bis zur relevanten technischen Anlage steuert und bewirtschaftet. Die Stadt Bülach orientiert sich dabei stets am gesamten Immobilien-Lebenszyklus.

Teilziel 10: Objekt- und Nutzerdaten sind transparent

Die Anspruchsgruppen verfügen über die Immobilien- und servicerelevanten Basisinformationen hinsichtlich der Objekte und des Nutzerverhaltens.

Teilziel 11: Nutzerservices sind standardisiert und verfügbar

Die Stadt Bülach implementiert den Gedanken des Facility Managements¹ und steuert Facility Services² zentral. Dazu wird ein Services-Katalog erstellt und vom Stadtrat verabschiedet. Die Nutzerservices werden vom Bereich Immobilien zentral geführt.

Teilziel 12: Arbeitsumgebung ist modern und funktional

Die Stadt Bülach bietet Arbeitsumgebungen, welche die Aufgabenerfüllung der Mitarbeitenden bestmöglich unterstützen und die Stadt als attraktiven Arbeitgeber positionieren. Beachtung finden dabei die sich verändernden gesellschaftlichen und kulturellen Werte.

¹ Facility Management (FM) ist ein ganzheitlicher, strategischer und lebenszyklusbezogener Managementansatz, um Gebäude, ihre Systeme, Prozesse und Inhalte kontinuierlich bereitzustellen, funktionsfähig zu halten und an die wechselnden organisatorischen und marktgerechten Bedürfnisse anzupassen. FM unterstützt und verbessert die Effektivität der Primärprozesse der Organisation.

² Facility Services (FS) sind Dienstleistungen zur Unterstützung der Hauptaktivitäten einer Organisation, die von einem internen oder externen Leistungserbringer erbracht werden.

3.4 Nachhaltiges Portfolio

Das strategische Ziel ist, das städtische Immobilienportfolio unter ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Aspekten optimal zu bewirtschaften.

Teilziel 13: Portfoliostruktur ist optimiert

Die Stadt Bülach verfügt über markt- und konkurrenzfähige Immobilien. Der Anteil externer Anmietungen ist so gering wie möglich. Mit möglichst flexibel nutzbaren Bauten wird eine optimale Umsetzung unserer Leistungen heute und morgen angestrebt.

Teilziel 14: Lebenszykluskosten sind massgebend

Die Stadt Bülach stellt sicher, dass bei Immobilien, welche sie bauen lässt, kauft, mietet, erneuert oder um nutzt, stets auch die Einflüsse auf die Nutzungsphase in den Investitionsentscheid integriert werden. Der Fokus liegt bei den Lebenszykluskosten.

Teilziel 15: Energieeffizienz ist vorbildlich

Die Stadt Bülach nimmt bezüglich Energieeffizienz des eigenen Immobilienportfolios eine Vorbildfunktion wahr und orientiert sich dabei an den übergeordneten energiepolitischen Zielen. Der Einsatz von erneuerbaren Energiequellen wird bevorzugt.

Teilziel 16: An künftige Generationen ist gedacht

Nur nicht betriebsnotwendige Immobilien, die auch für die kommenden Generationen und aus Sicht der Stadtentwicklung keinen strategischen Charakter aufweisen, können veräussert werden. In allen anderen Fällen wird eine Veräusserung nur gegen Realersatz gegen eine mindestens gleichwertige Immobilie vorgenommen. Eine Ausnahme kann der Verkauf an ein für die Stadt wertschöpfendes Unternehmen bilden, sofern dieses der Stadt damit einen langfristig ausgewiesenen Mehrwert bringt. Die Stadt erwirbt strategische Landreserven.

4 Strategische Initiativen

Zur Erreichung der vier strategischen Ziele beziehungsweise der 16 Teilziele werden folgende strategische Initiativen definiert:

1. Umsetzung Kompetenzzentrum Immobilien
2. Aufbau Portfoliomanagement
3. Aufbau eines immobilienbezogenen Risikomanagements
4. Zentralisierung und Definition Facility Services

Initiative 1 – Umsetzung Kompetenzzentrum Immobilien

Der Bereich Immobilien bildet als zentraler Immobiliendienstleister das operative Kompetenzzentrum für alle Geschäftsfelder der Stadtverwaltung und ist die Drehscheibe für das gesamte Immobilienmanagement der Stadt Bülach.

Massnahmen:

- Kompetenzzentrum Immobilien gemäss Konzept aufbauen
- Definierte Rollen gemäss Konzept umsetzen
- Prozesse abbilden, optimieren und durchsetzen

Initiative 2 – Aufbau Portfoliomanagement

Die Betriebs- und Renditeimmobilien werden systematisch analysiert, mit den städtischen Bedürfnissen abgeglichen und daraus Handlungs- und Objektstrategien abgeleitet.

Massnahmen:

- Formulieren der Anforderungen
- Portfolio zusammenstellen und Immobilien analysieren
- Objektstrategien erstellen

Initiative 3 – Aufbau eines immobilienbezogenen Risikomanagements

Im Hinblick auf ein wirkungsorientiertes Management der immobilienbezogenen Risiken (v.a. bezüglich Werkeigentümerhaftung und Betreiberhaftpflicht) ist eine Bestandsaufnahme im Projekt- und Betriebsbereich notwendig.

Massnahmen:

- Schaffen von Transparenz bezüglich bestehender und zukünftiger Risiken der Immobilien
- Formulieren der Anforderungen an ein internes Risikomanagementsystem
- Aufbau Risikomanagementsystem

Initiative 5 – Zentralisierung und Definition Facility Services

Der Bereich Immobilien ist eine Beschaffungsorganisation. Es werden Bauarbeiten, Lieferungen und Dienstleistungen in grossen Volumen professionell beschafft. Die Systematisierung des Servicemanagements beinhaltet einerseits die Definition des zentralen Services-Katalogs und den nachfolgenden organisatorischen Aufbau. Andererseits geht es um die Ausrichtung der Abläufe auf Branchenstandards.

Massnahmen:

- Erstellen eines Servicekatalogs
- Bestandsaufnahme der heutigen Zuständigkeiten
- Synergiepotenziale nutzen
- Standards erstellen
- Abgleich der Prozesse und Zuständigkeiten

5 Teilstrategien, Weisungen und Standards

Basierend auf der Immobilienstrategie können zu ausgewählten Themenbereichen Teilstrategien, spezifische Weisungen und Standards erstellt werden. Sie sind der Immobilienstrategie untergeordnet und orientieren sich entsprechend an ihrem Inhalt. Das Geschäftsfeld Liegenschaften ist in der Erstellung federführend. Der Stadtrat verabschiedet alle Teilstrategien, Weisungen und Standards.

Teilstrategien definieren die Ziele, Leitplanken und Massnahmen in einem spezifischen Teilbereich.

Weisungen sind verbindliche Anleitungen für die Mitarbeitenden der Stadt Bülach und umschreiben die Pflichten im Umgang mit städtisch genutzten Immobilien.

Bereits gültige Standards:

- Standard Arbeitsplätze ZVG