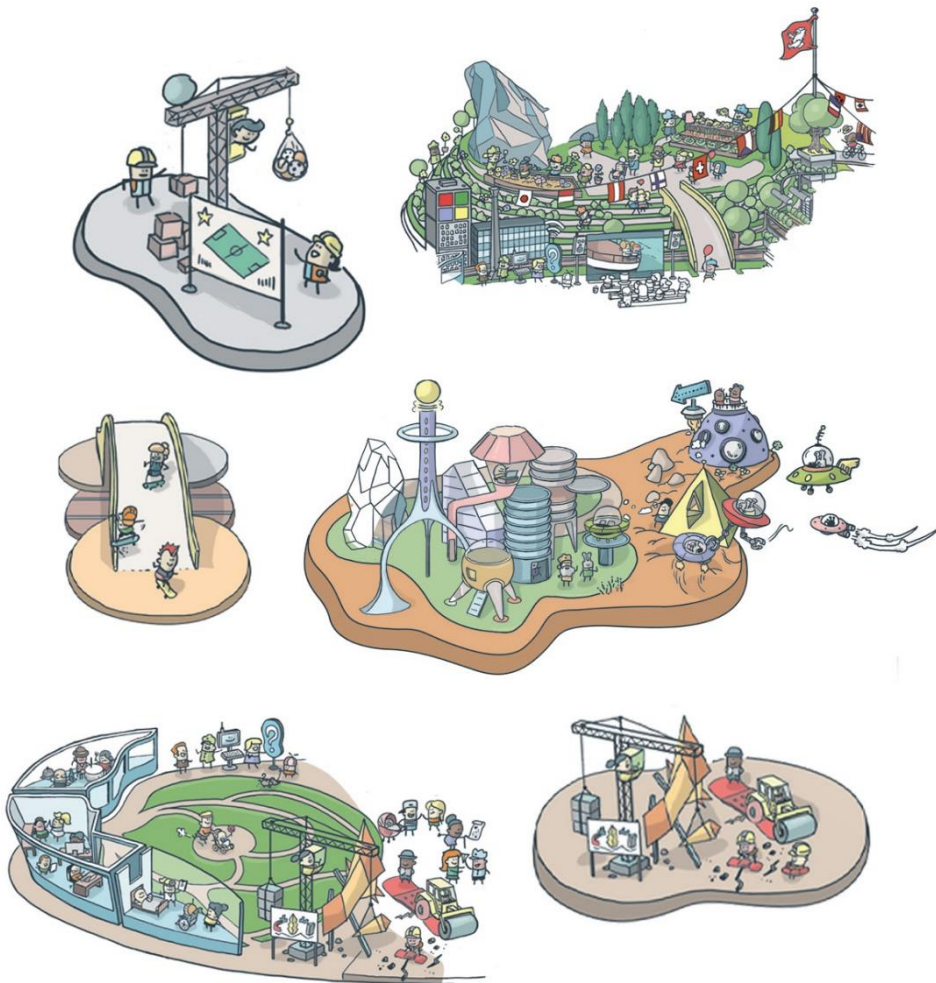




# Immobilienstrategie – Teil A

Version vom 23. Januar 2024 (StRB 21-2024)



# Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	1
1.1	Ziel und Zweck .....	1
1.2	Abgrenzung zu anderen Grundlagen .....	1
1.3	Gliederung der Immobilienstrategie .....	2
2.	Grundlagen .....	3
2.1	Vision Stadtrat und Legislaturziele .....	3
2.2	Ausgangslage Stadt Kloten .....	3
3.	Strategische Grundsätze .....	7
3.1	Eigentümerstrategie .....	7
3.2	Definition Immobilienmanagement .....	7
3.3	Werte und Leitlinien .....	8
3.3.1	Nachhaltigkeit .....	8
3.3.2	Architektur und Städtebau .....	10
3.3.3	Öffentlicher Raum .....	10
3.3.4	Partizipation .....	11
3.3.5	Stadtentwicklung und Wirtschaft .....	12
3.3.6	Wohnen .....	12
3.4	Richt- und Nutzungsplanung .....	12
3.5	Entwicklungs- und Werterhaltungsstrategie .....	12
3.6	Investitionsplanung und Finanzierung .....	13
3.7	Aktive Land- und Immobilienpolitik .....	13
3.8	Datenmanagement .....	14
4.	Grundsätze für die Umsetzung .....	15
4.1	Liegenschaften des Verwaltungsvermögens .....	15
4.1.1	Ziele .....	15
4.1.2	Allgemeine Grundsätze .....	15
4.2	Liegenschaften des Finanzvermögens .....	16
4.2.1	Ziele .....	16
4.2.2	Allgemeine Grundsätze .....	16
5.	Objektstrategie .....	17
6.	Hauptprojekte - Projektcontrolling .....	19
7.	Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortung .....	20
7.1	Stadtrat .....	20
7.2	Geschäftsleitung .....	20

7.3	Bereiche .....	20
7.4	Lenkungsausschuss Immobilien.....	20
7.5	Liegenschaftenabteilung .....	21

# 1. Einleitung

## 1.1 Ziel und Zweck

Mit der Immobilienstrategie wird die Sicherstellung eines nutzungsgerechten, nachhaltigen Immobilienbestandes für die Stadt Kloten bezweckt. Dabei sind insbesondere die für die Strategie relevanten Grundstücke und Objekte aufzulisten. Diese sind einer Bewertung zu unterziehen und es ist ein Vorgehen zur künftigen Verwendung festzulegen (behalten/entwickeln/verkaufen). Im Weiteren soll eruiert werden, wo bedarfsorientiert neue Gebäude erstellt und welche zusätzlichen Immobilien oder Parzellen gekauft werden sollen, um die Strategie umsetzen zu können.

Die Immobilien sollen angemessen, bedarfsgerecht und fachkompetent betreut werden. Es soll eine zukunftsfähige Entwicklung der Stadt bei zufriedenen Nutzerinnen und Nutzern sowie langfristig optimalem Mitteleinsatz erreicht werden. Die heutigen Bedürfnisse der Bevölkerung sollen erfüllt werden, ohne die Möglichkeiten und Chancen der kommenden Generationen unnötig einzuschränken.

Die Immobilienstrategie soll auch dazu beitragen, ein gemeinsames Verständnis der Ausgangslage und der Herausforderungen in der Stadt Kloten sowie der politisch relevanten Themen und der daraus abgeleiteten strategischen Grundsätze zu erlangen. Dabei soll der kommunale Richtplan und dessen Schwerpunkte auch in die Überlegungen einbezogen werden, so dass mit den stadteigenen Grundstücken die Zielsetzungen unterstützt werden können.

Die Immobilienstrategie orientiert sich an den Werten der Vision 2030 des Stadtrates und unterstützt deren Umsetzung.

## 1.2 Abgrenzung zu anderen Grundlagen

Die vorliegende Immobilienstrategie ist thematisch bewusst weit gefasst und setzt sich inhaltlich auch mit folgenden Themen eines Stadtentwicklungskonzeptes und einer Richtplanung auseinander:

Nachhaltige Quartieraufwertung, Quartierbildung in Entwicklungsgebieten, Zentrumsentwicklung, Freiraumentwicklung, Siedlungs- und Bevölkerungsentwicklung, Architektonische und städtebauliche Qualitätssicherung, Öffentlicher Raum, Sport- und Freizeitanlagen, Kultureinrichtungen, Natur und Naherholung, Umwelt und Energie, Energieeffizienz oder erneuerbare Energien, Stadterhitzung und Biodiversität.

Sie befasst sich nicht mit folgenden Themen:

Mobilität, Erschliessung, städtebauliche Integration Hauptverkehrsachsen, Förderung Fuss- und Radverkehr sowie öffentlicher Verkehr, Entwicklung von Arbeitsplatzgebieten, Natur im allgemeinen, Umweltthemen wie Lärm, Luft, Boden oder Wasser.

Somit ist bei der Erarbeitung einer Richt- und Nutzungsplanung der Inhalt der Immobilienstrategie zu beachten und es ist sicherzustellen, dass zwischen den Instrumenten keine Widersprüche geschaffen werden. Bei neuen Erkenntnissen ist die in diesem Fall vorgelagerte Immobilienstrategie anzupassen. Gleiches gilt bei der Erarbeitung von Legislaturzielen.

### **1.3 Gliederung der Immobilienstrategie**

Teil A umfasst die strategischen Grundsätze zur Eigentümerstrategie, deren Planung und Finanzierung, der Vorbildrolle der Stadt Kloten, der Stadtentwicklung sowie der Land- und Immobilienpolitik. Er gilt bis auf weiteres und soll mindestens einmal pro Legislatur durch den Stadtrat überprüft werden.

Teil B umfasst das Immobilienportfolio, orientiert sich an Geschäftsbereichen und deren Aufgaben. Hier werden unter anderem Bedarf und Lage objektbezogen bewertet sowie Handlungsanweisungen festgelegt. Dieser Teil soll periodisch überprüft und angepasst werden.

## 2. Grundlagen

### 2.1 Vision Stadtrat<sup>1</sup> und Legislaturziele

Kloten verbindet Menschen, Orte, Potenziale und schafft damit ein eigenes Wir-Gefühl. Dabei sind die Megatrends Mobilität, Urbanisierung, New Work, Konnektivität und Neo-Ökologie von besonderer Relevanz.

- Wir wollen aus Kloten einen Ort machen, wo Diversität von Kulturen wertschätzend und aktiv begegnet wird, um Gemeinschaft zu fördern.
- Wir wollen mit Kloten einen Ort schaffen, der als Wohn-, Begegnungs- und Bewegungsraum Verbindungen schafft.
- Wir wollen Kloten zu einer Stadt entwickeln, die flexibel und gemeinschaftlich Potentiale sichtbar macht und diese unterstützt.

Für die Immobilienstrategie sind diese Aussagen Leitlinien bei den Themen Freiräumen, Parks, Spielplätzen sowie der Nutzung der Schulanlagen im Rahmen von Sozialraumorientierter Bildung (SROB).

Weiter macht die Vision konkrete Aussagen zur Partizipation der Einwohner/-innen bei der Stadtgestaltung. Sie hält auch fest, dass die bisher verfolgte Marschrichtung der Legislaturziele beibehalten werden soll. Dort finden sich diverse Themen, die die Immobilienstrategie direkt betreffen: Hohe Qualität der öffentlichen Infrastruktur, Verdichtung und Stadtreparatur, Ausbau der Sportanlagen, Transformation des Quartiers Steinacker, Circle (Verbindung, Fly Line, The Park), Multimediale Drehscheibe Bahnhof Kloten, Gestaltung öffentliche Begegnungsräume (Stadtpark, Stadtplatz) sowie die Energiestrategie.

Sie fasst zusammen, dass Partizipation bei allen Projekten der Stadt umzusetzen ist und dass Räume für Begegnungen geschaffen werden sollen, welche durch Eigeninitiative und Selbstorganisation der Bewohner/-innen bespielt werden können.

Unter den "Inspirationen" finden sich wegweisende Ideen: Sharing City, Pop-Up-Bauten, öffentliche Aussenräume als neuer Lebensmittelpunkt auch mit Anlässen, Projektwerkstatt als Lern- und Begegnungsort, Spielplatz selber planen und die Stadt mit Kinderaugen sehen.

### 2.2 Ausgangslage Stadt Kloten

Bis zur Realisierung des Interkontinentalflughafens im Jahre 1953 war die Gemeinde Kloten landwirtschaftlich geprägt und verfügte über nur gerade 3'500 Einwohnerinnen und Einwohner. Mit der Inbetriebnahme des Landesflughafens erlebte Kloten einen Bauboom: Bis 1961 erhöhte sich die Einwohnerzahl auf über 10'000. Durch die anhaltende Nachfrage nach Wohnraum und Investitionen der Fluggesellschaft Swissair in flughafennahe Wohnungen für ihr Personal wurden 1970 bereits 16'500 Einwohnerinnen und Einwohner gezählt. Die Gemeinde Kloten wurde in dieser Zeit zur Stadt Kloten, die Gemeindeversammlung vom Parlament abgelöst.

---

<sup>1</sup> Vision des Stadtrates vom 03.10.2018

Nach dieser sehr dynamischen Phase stagnierte die Einwohnerentwicklung, auch weil die Politik mit strengen Bauvorschriften das "Dorf Kloten" zu erhalten versuchte. Dennoch erfolgte eine Ausdehnung der Siedlungsflächen aufgrund des zunehmenden Wohnflächenverbrauches und dem Anstieg von Arbeitsstätten und Beschäftigten am Flughafen. Kloten verfügt heute nur noch über wenige Baulücken, aber über keinerlei Reservezonen. Auch die politische Gemeinde Kloten besitzt nur noch wenige unbebaute Grundstücke, die einer Nutzung zugeführt werden können. Dieser Umstand sowie die Rahmenbedingungen des Raumplanungsgesetzes und des kantonalen Richtplanes machen deutlich, dass eine (Wohn-)Bautätigkeit in den nächsten Jahrzehnten weitgehend innerhalb der gegenwärtigen Siedlungsgrenzen stattfinden wird. Der inneren Verdichtung kommt der Umstand entgegen, dass rund 60% des Gebäudebestandes in Kloten bereits über 40 Jahre alt und für eine Erneuerung bereit ist.

Ende 2018 konnte die Stadt Kloten dank grossen Anstrengungen in die Nachverdichtung des Stadtzentrums den 20'000sten Einwohner begrüssen. Im Vergleich zum kantonalen Durchschnitt ist das Bevölkerungswachstum der letzten 20 Jahre im Vergleich zu ähnlich gelagerten Gemeinden aber unterdurchschnittlich. Unterdurchschnittlich ist auch der tiefe Leerwohnungsbestand von gut einem halben bis einem Prozent. Dies zeigt deutlich, dass eine grosse Nachfrage nach Wohnungen in Kloten vorhanden ist.

Anders verhält sich die Entwicklung im Bereich der Beschäftigtenzahlen. Seit Mitte der 1980er-Jahre hat die Beschäftigtenzahl um 50% zugenommen. Auf Gemeindegebiet der Stadt Kloten befinden sich rund 37'000 Arbeitsplätze, davon ungefähr 27'000 am Flughafen. Mit der Eröffnung des Grossbauprojekts "the Circle" sind nochmals über 4'000 Arbeitsplätze entstanden. Damit steigt das Ungleichgewicht zwischen Einwohnerschaft und Arbeitsplätze nochmals an und wird die finanzielle Abhängigkeit der Stadt Kloten gegenüber juristischen Personen weiter verstärken: Seit 2017 werden mit Ausnahme des Corona-Jahres 2020 rund 70% der Steuereinnahmen von juristischen Personen generiert. Gemessen an den Einwohnergleichwerten ist die Stadt Kloten das drittgrösste «Stadtsystem» im Kanton Zürich.

Momentan wird die Bau- und Zonenordnung revidiert. Ziel ist es, die Vorlage bis Ende 2023 dem Gemeinderat zu überweisen. Die Revision bezweckt insbesondere die Transformation des 50 Hektar grossen Steinacker-Quartiers. Das Gebiet soll von einem reinen Gewerbegebiet in ein gemischt genutztes Wohn-Gewerbegebiet transformiert werden, um der hohen Nachfrage nach Wohnraum gerecht zu werden. Weiter wird dadurch die Siedlungsentwicklung auf die Verkehrsentwicklung (Verlängerung der Glattalbahn, Bau der Velohauptverbindung) abgestimmt.

Bei der vollständigen Umsetzung der Potentiale ist damit zu rechnen, dass im "Endausbau" bis zu 7'000 Personen neu nach Kloten ziehen.

Mengengerüst	Beschäftigte	Einwohnende	Total
Bestand 2019	3'740	40	<b>3'780</b>
Etappe 1 (ca. 5-15 Jahre)	4'000	3'600	<b>7'600</b>
Etappe 2 (ca. 15-30 Jahre)	4'000	5'900	<b>9'900</b>
Max. Kapazität	5'600	7'300	<b>12'900</b>

Tabelle: Potentiale Steinacker

Somit ist es wahrscheinlich, dass sich die Stadt Kloten in den nächsten Jahren der Marke von 30'000 Einwohnenden annähern wird. Dieses Wachstum wird die Stadt Kloten in verschiedener Hinsicht stark herausfordern. Aus Immobiliensicht ist dabei insbesondere an zusätzlichen Bildungsraum und an zusätzliche Sport- und Freizeitanlagen zu denken. Allerdings ist auch zu beachten, dass die Stadtverwaltung dieses Wachstum absorbieren und mitwachsen muss.

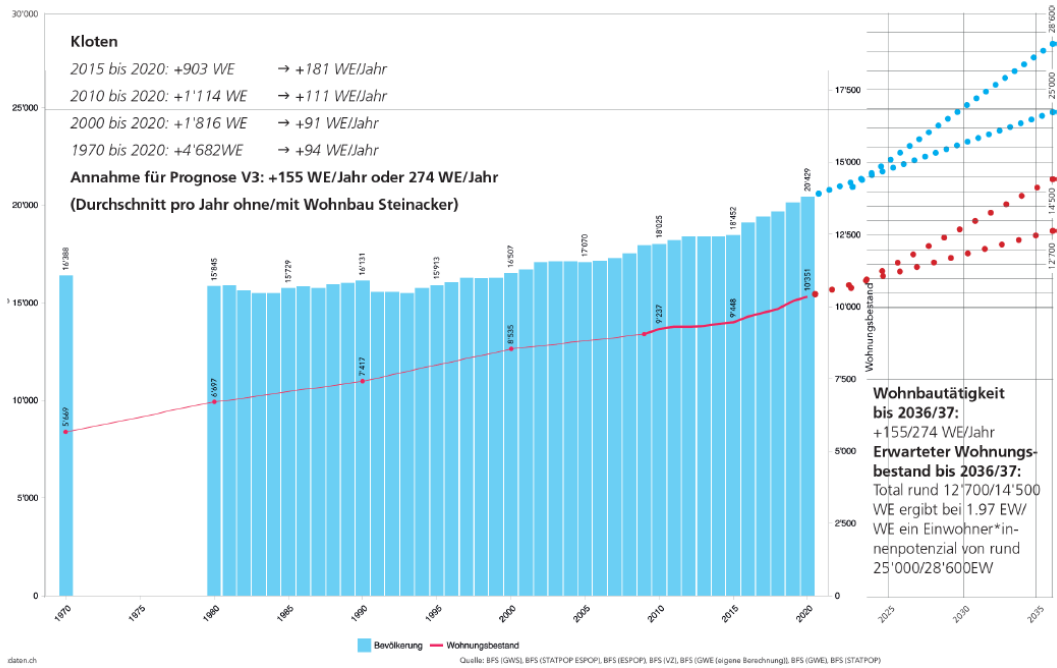


Abbildung: Einwohnerprognose mit und ohne Steinacker.



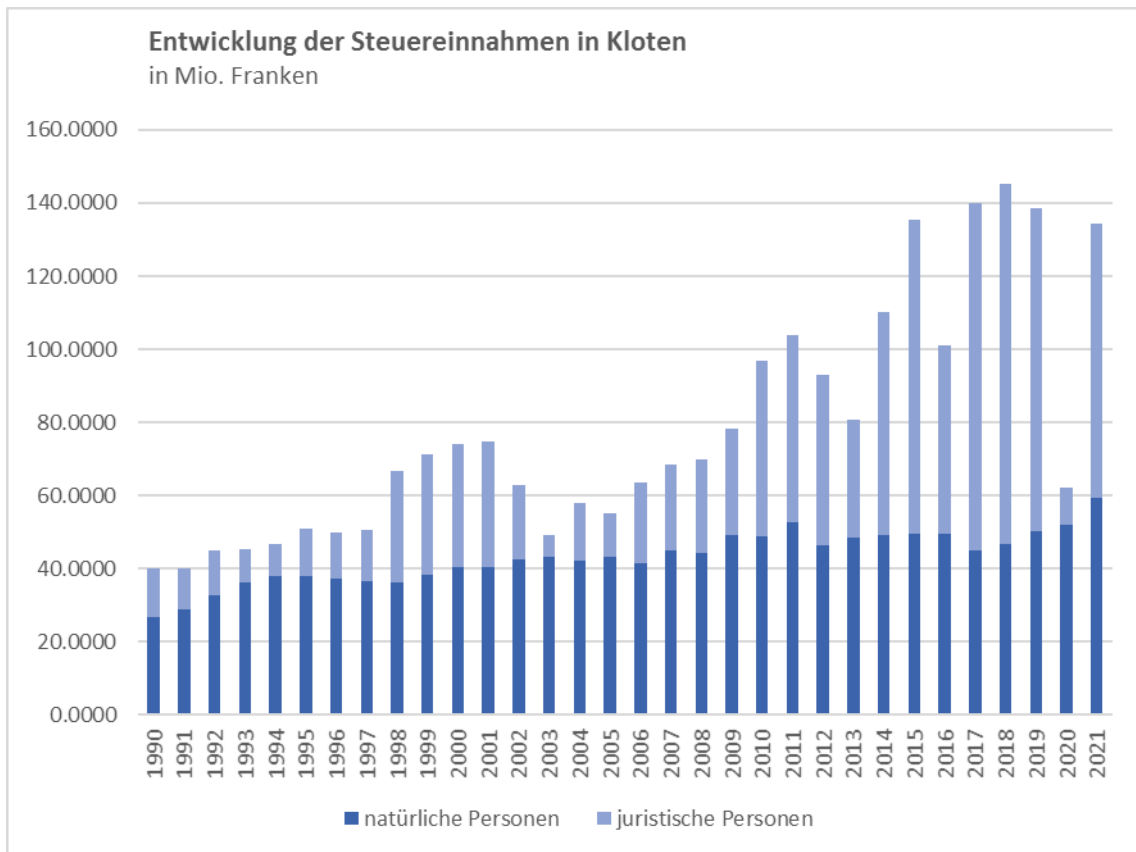


Abbildung: Die dunkelblauen Werte beinhalten die Steuererträge der natürlichen Personen. Die hellblauen Balken zeigen die Erträge der juristischen Personen. Das Swissair-Grounding im 2001 ist deutlich erkennbar, ebenso das Corona-Jahr 2020. Quelle: Stadt Kloten, Gemeindeportrait des Statistischen Amtes des Kantons Zürich.

Für die Gestaltung der öffentlichen Räume im Stadtzentrum wurde 2013 ein Masterplan erstellt, dessen Umsetzung auf gut 20 Millionen Franken geschätzt wird. In einer ersten Etappe wurde 2016 der Stadtplatz "Nord" eröffnet. Bis im Herbst 2024 werden die Marktgasse, die Bahnhofstrasse und der Stadtplatz "Süd" fertig gestellt. Weitere grössere Investitionen sind mit der Verlängerung der Glattalbahn ab 2025 zu erwarten. Dabei wird insbesondere die Bachstrasse zu einer Begegnungszone und zu einer ÖV-Drehscheibe umgestaltet. Der Stadtpark kann wegen den Bauinstallationen während der Bauzeit der Glattalbahn erst ab ca. 2030 erstellt werden.

## 3. Strategische Grundsätze

### 3.1 Eigentümerstrategie

#### Verwaltungsvermögen

Die Unterbringung städtischer Einheiten erfolgt nach wirtschaftlichen und organisatorischen Kriterien vorrangig in eigenen Gebäuden im Alleineigentum. Miteigentum und Mietlösungen sind in begründeten Ausnahmefällen möglich, dies insbesondere bei kleineren Flächen, dezentralen Standorten oder als Puffer (Flexibilität) ~~sind externe Mietlösungen möglich~~. Die zunehmende Bodenknappheit hat zudem gezeigt, dass die Stadt auch bei grösseren Anlagen, z.B. einem Schulhaus Steinacker, offen für neue Lösungen sein muss. Ausgehend von einer langfristigen Planung kann auch die vorübergehende Vermietung von städtischen Liegenschaften an Dritte vorgesehen werden.

#### Finanzvermögen

Das Portfolio des Finanzvermögens wird nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen bewirtschaftet. Es dient aber auch als strategische Flächenreserve zur Erfüllung zukünftiger Aufgaben (Wechsel in das Verwaltungsvermögen) und zur Mitgestaltung der Entwicklung der Stadt Kloten.

Die Landflächen in Kloten sind knapp. Um Optionen für zukünftige Entwicklungen und Generationen zu erhalten, sind Verkäufe grundsätzlich restriktiv zu handhaben. Die Grundstücke erhalten im Teil B im Rahmen der Objektstrategien die entsprechenden Handlungsanweisungen.

Aufgrund der Bedarfsermittlung oder absehbaren Entwicklungen werden fehlende Flächen aktiv eruiert und wenn möglich erworben. Dazu wird der städtische Immobilienmarkt stets beobachtet und die Kontakte zu Immobilieneigentümern gepflegt.

### 3.2 Definition Immobilienmanagement

Die Immobilien sind für den Dienstleistungsauftrag der Stadt Kloten eine wichtige Ressource. Die Stadt Kloten betreibt deshalb ein aktives, umfassendes, ganzheitliches und ergebnisorientiertes Immobilienmanagement. Es geht dabei darum:

- am richtigen Ort (Objekt)
- die richtigen Massnahmen (Bau / Unterhalt / Bewirtschaftung / Betrieb)
- richtig umzusetzen (Prozesse / Ressourcen).

Der Stadtrat definiert das Immobilienmanagement für die Stadt Kloten aktiv, umfassend und ganzheitlich sowie ergebnisorientiert.

a) Unter **aktiv** verstehen wir:

Wir kennen unser Immobilienportfolio genau. Wir warten nicht, bis ein Bedarf gemeldet wird, sondern gehen Instandhaltung, Instandsetzungen und Investitionen proaktiv, koordiniert und zielgerichtet an.

b) Unter **umfassend und ganzheitlich** verstehen wir:

Wir machen unsere Immobilien fit für die Zukunft, indem wir sie energetisch, betrieblich und funktional auf heutige und kommende Erfordernisse hin nachhaltig entwickeln. Nutzerbedürfnisse und Immobilienstrategie werden dabei abgeglichen. Instandsetzungen und Investitionen binden wir in logische und werthaltige Massnahmenpakete ein. Die Zuteilung der Mittel auf die einzelnen Immobilien erfolgt dabei der übergeordneten Strategie verpflichtet und verantwortungsbewusst im Rahmen des Finanzplanungs- und Budgetprozesses, entsprechend den Zuständigkeiten von Stadtrat und Geschäftsleitung.

c) Unter **ergebnisorientiert** verstehen wir:

Wir setzen unsere Ressourcen haushälterisch ein. Wir streben bei allen Baumassnahmen ein Optimum an Funktionalitäts-, und Ökologiegewinn an, sowie eine Steigerung von Nutzen und Baukultur. Dies unter möglichst objektivem Abwägen der Kosten/Nutzen-Verhältnisse. Ergebnisorientiert beinhaltet somit sowohl ökonomischen, ökologischen wie auch ideellen Nutzen.

d) Unter **Immobilienmanagement** verstehen wir:

Wir erstellen, betreiben und unterhalten unsere Immobilien verantwortungsbewusst. Entscheide basieren auf Fakten und erhärteten Grundlagen. Aus den Grundlagen werden möglichst objektive Prognosen und Risikoabwägungen erstellt. Im Interesse der stetigen Verbesserung unserer Arbeit integrieren wir das Prinzip der kontinuierlichen Rückmeldung und Verbesserung unserer Prozesse (Qualitätsmanagement).

Auf Grundlage dieser Vorgaben soll anhand folgender Zielpunkte nachhaltiges, verantwortungsvolles Handeln für die Stadt Kloten erreicht werden.

### 3.3 Werte und Leitlinien

#### 3.3.1 Nachhaltigkeit

Die Immobilienstrategie der Stadt Kloten orientiert sich am Dreisäulenprinzip der Nachhaltigkeit. Ziel ist ein Gleichgewicht der drei Säulen.

##### Ökologische Nachhaltigkeit

Die Stadt Kloten verpflichtet sich, nach den Grundsätzen einer nachhaltigen und klimafreundlichen Entwicklung, die Energie- und Ressourceneffizienz zu fördern, den CO<sub>2</sub>-Ausstoss zu minimieren und das Potential lokal produzierbarer erneuerbarer Energien auszuschöpfen. Sie setzt sich dafür ein, im Rahmen Ihrer Zuständigkeit die Stadt Kloten bis 2050 zu 100 % ohne fossile Energieträger zu versorgen.<sup>2</sup> Ein besonderes Augenmerk ist auch den Themen sommerliche Überhitzung und ökologische Infrastruktur zu schenken.

Damit diese Ziele erreicht werden können, ist es zwingend notwendig, dass die Stadt Kloten bei ihren eigenen Gebäuden und Arealen eine Vorbild- und Vorreiterrolle einnimmt. Die städtischen Liegenschaften sollen gemäss der Gesamtenergiestrategie bis 2030 zu 90% und bis 2050 zu 100% mit erneuerbarer Energie versorgt werden. Es wird eine Energiebilanz der öffentlichen Bauten geführt und es werden periodisch Betriebsoptimierungen durchgeführt. Folgende Standards sollen eingehalten werden:

---

<sup>2</sup> Vgl. Energiestrategie des Stadtrates gem. StRB 87-2019, StRB 232-2020 (Gesamtenergiestrategie) genehmigt durch GR am 9. März 2021, StRB 231-2020 (Energieplan)

## Neubauten und Gesamtanierungen

- Diese halten den entsprechenden SIA -Effizienzpfad Energie (SIA Merkblatt 2040) oder andere mindestens gleichwertige Standards ein.

## Gesundheit und Bauökologie

- Es sind gesundheitlich unbedenkliche und ökologisch günstige Baumaterialien und Konstruktionen zu wählen. Die Bauten bieten ein gesundes Innenraumklima.
- Wenn möglich sollen recycelte und nachhaltige Baumaterialien eingesetzt und graue Energien reduziert werden.

## Mobilität

- Die CO<sub>2</sub> Emissionen für die durch das Gebäude verursachte Mobilität ist baulich und betrieblich zu minimieren.
- Innen- und Aussenparkplätze sind für die e-Mobilität zu erschliessen, Ladestationen werden nach Bedarf ausgebaut.
- Für den Velo- und Fussverkehr innerhalb eines Areals sind baulich und betrieblich optimierte Voraussetzungen zu schaffen.

## Elektrizität

- Zur Solarstromproduktion geeignete Dachflächen von Neubauten, Gesamterneuerungen oder Dachsanierungen sind mit Photovoltaikanlagen auszustatten. Die Erstellung erfolgt in der Regel durch die IBK AG.
- Neubauten und Gesamterneuerungen sind mit einem Lastmanagement-System zur Steuerung der Eigenproduktion durch Photovoltaik, des Gebäudeverbrauchs, von allfälligen Batteriespeichersystemen und E-Ladestationen auszustatten.
- Bei allen Bauten und Anlagen wird auf einen effizienten Elektrizitätseinsatz geachtet. Die betroffenen Bauteile sind laufend zu optimieren. Es werden hocheffiziente Geräte nach topten.ch oder gleichwertig beschafft.

## Wärme und Kälte

- In Neubauten oder bei Anlagenersatz wird der Wärme-/Kältebedarf ohne fossile Energieträger gedeckt.
- Holz wird zurückhaltend (z.B. Abdeckung der Spitzenlast) oder nur dort eingesetzt, wo keine anderen Lösungen möglich sind.
- Zur Kühlung soll wo immer möglich das sogenannte Freecooling (Wärmeentzug in Gebäuden an heissen Sommertagen von rund 2 bis 4°C, z.B. durch Einlagerung im Boden bei Erdsonden-Wärmepumpen) eingesetzt werden. Die Abwärme aus Kühl- und Klimaanlage muss genutzt werden.

## Ökologische Infrastruktur

Es soll ein übergeordneter Bericht zur ökologischen Infrastruktur mit einem breiten Themenkatalog erstellt werden<sup>3</sup>. Mit Bezug auf die Immobilienstrategie stehen folgende Themen im Vordergrund:

- Ökosystemfunktionen zur Vernetzung der Lebensräume
- Artenförderung und Erhöhung der Biodiversität
- Wertvolle Naherholungsräume
- Besseres Lokalklima im Hinblick auf den künftigen Klimawandel
- Schaffung des nachhaltigen Umgangs mit natürlichen Ressourcen und eines ökologischen Bewusstseins

---

<sup>3</sup> vgl. StRB 218-2021 (Ökologische Infrastruktur; Erstellung eines Berichts zur ökologischen Infrastruktur")

## Ökonomische Nachhaltigkeit

Die Substanz des Gesamthaushaltes, gemessen am Nettovermögen, soll sich in einer Bandbreite von plus/minus 1'500 Franken je Einwohner bewegen. Nach der Realisierung grösserer Investitionsvorhaben darf die Nettoschuld auf maximal diese Höhe ansteigen, vor der Umsetzung neuer Vorhaben muss der Wert aber tiefer liegen, damit eine Neuverschuldung möglich wird.

Können diese Parameter nicht eingehalten werden, müssen die Vorhaben priorisiert und gestaffelt realisiert werden.

Um ein Gleichgewicht zwischen Bedürfnissen und Ausgaben zu erreichen sind Projekte immer und frühzeitig auch auf die Wirtschaftlichkeit (insbesondere Erstellungskosten, Unterhaltskosten, Lebenszykluskosten) prüfen. Die gilt vor allem auch bei den nachfolgend aufgeführten qualifizierten Verfahren wie beispielsweise Architekturwettbewerben.

## Soziale Nachhaltigkeit

Die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen sollen angemessen berücksichtigt werden und auf die Umsetzung der Vision der Stadt Kloten ("Kloten verbindet") abstützen. Dabei soll die Stadt Kloten mit ihren eigenen Liegenschaften einen Beitrag zu gut durchmischten Siedlungen und Quartieren zu leisten. Projektentwicklungen sollen dabei auch dem Umstand gerecht werden, dass ein Grossteil der Arbeitnehmenden am Flughafen in tendenziell niederschweligen Berufen tätig sind, was sich auch im Bedarf nach eher günstigen Wohnmöglichkeiten niederschlägt. Kloten soll der Ort zum Wohnen sein, an dem sich Arbeit und Wohnen möglichst gut und unkompliziert verbinden lässt.

Weiter geht es um die Akzeptanz und Wertschätzung einer Immobilie durch die Nutzenden. Soziale Werte wie Arbeits- und Wohngesundheit (Raumtemperatur, Akustik), die ästhetische Gestaltung von Innen- und Aussenräumen, Zugänglichkeit und Integration der Immobilie in das Stadtbild, sowie Gemeinschaftsthemen und Kommunikationsmöglichkeiten tragen zur Lebensqualität bei. Dies wird erreicht, indem alle betroffenen Personen einbezogen werden und zielgruppenspezifische Bedürfnisse erhoben und in die Planung aufgenommen werden. Es geht bei der sozialen Nachhaltigkeit somit nicht nur (aber auch) um gemeinnützigen und preisgünstigen Wohnraum

### **3.3.2 Architektur und Städtebau**

Die Stadt Kloten wird dichter, Gebäude und Menschen rücken näher zusammen, Kloten wird auch städtebaulich zur Stadt. Dieser Schritt der Urbanisierung muss qualitativ umgesetzt werden, die Verdichtung hat sich an der städtebaulichen Verträglichkeit (optimale statt maximale Dichte) zu orientieren. Kloten nimmt eine führende Rolle im Bereich Architektur und Städtebau ein. Bei Neubauten und Sanierungen leistet die Stadt einen Beitrag an eine attraktive architektonische und städtebauliche Entwicklung.

Für das Stadtbild prägende Baumassnahmen werden qualifizierte Verfahren (Studienaufträge, Wettbewerbsverfahren etc.) im Sinne der SIA-Normen angewendet.

### **3.3.3 Öffentlicher Raum**

Unter öffentlichem Raum wird im Rahmen dieser Strategie der öffentliche Aussenraum (Plätze, Pärke, Spielplätze) und der öffentliche Innenraum (nutzbare Schulanlagen, nutzbares Stadthaus) verstanden. Aufgrund der

Vorgabe aus der Vision hat er eine hohe Bedeutung, da er die Gemeinschaft (MENSCHEN) fördern, Verbindungen (ORTE) erzeugen und Potentiale (POTENZIALE) sichtbar machen / unterstützen soll.

Für das Stadtbild prägende Baumassnahmen werden ebenfalls qualifizierte Verfahren (Studienaufträge, Wettbewerbsverfahren etc.) im Sinne der SIA-Normen angewendet.

### Öffentlicher Aussenraum

Der qualitätsvolle öffentliche Aussenraum hat zum dichten Stadtgefüge einen Ausgleich zu schaffen. Er dient als Begegnungs- und Aufenthaltsraum und soll den vielfältigen Bedürfnissen der verschiedenen Anspruchsgruppen (z.B. Kinder, Jugendliche, Betagte) gerecht werden. Dabei werden insbesondere auch die Themen der ökologischen Infrastruktur gemäss Kapitel 3.3.1 berücksichtigt. Dies ist in einem ganzheitlichen Konzept aufzuzeigen.

Ziel ist ein vernetzter Aussenraum, der eine attraktive Abfolge von unterschiedlichen Atmosphären und Angeboten gewährleistet. Es sollen Räume geschaffen werden, die durch Eigeninitiative und Eigenorganisation der Bevölkerung und weiteren Anspruchsgruppen genutzt werden können. Analysiert man das Bestehende, zeigt sich in Nord-Süd-Richtung die Chance für eine Platz-/Stadtachse: Schluefweg – Römerweg – Stadtplatz – Feld/Stighag – Hohrainli, die an beiden Ende in Naherholungsgebiete mündet. In West-Ost-Richtung liegt eine Grün-/ oder Businessachse: The Park – Stadtpark – Altbach – Steinacker (vgl. Teil B: Masterplan 'Öffentliche Plätze und Parks` und "Alle Flächen").

Die Stadt Kloten erarbeitet ein Spielplatzkonzept.<sup>4</sup>

### Öffentlicher Innenraum

Gleich wie der öffentliche Aussenraum unterstützen auch die öffentlichen Innenräume die Kernanliegen der Vision. Auch hier werden Begegnungen und Anlässe ermöglicht. Nebst den Schulanlagen sind dies z.B. folgende Räume: Foyer Stadthaus, Stadtbibliothek, Cafeteria Spitz und Kirchgasse sowie Zentrum Schluefweg inkl. Gastronomie.

Das Zur-Verfügung-Stellen von Räumen erhält auch beim Projekt SROB eine zentrale Bedeutung.

Leitsatz zu SROB: Bildung hat viele Orte. Sozialraumorientierte Schulen bilden Netzwerke, in denen sich sämtliche Personen und Institutionen, die ein Kind begleiten, betreuen oder unterrichten, zusammenschliessen und systematisch im Sinne eines umfassenden Bildungsverständnisses kooperieren. Alle Beteiligten arbeiten Hand in Hand und leisten ihren Beitrag zur Entwicklung der Kinder und Jugendlichen.

Die Aussenanlagen und die Innenräume der Schulanlagen sollen vermehrt durch die Öffentlichkeit genutzt werden können und die Schulanlagen werden dadurch zum "Treffpunkt oder Quartierzentrum im Sozialraum".

## **3.3.4 Partizipation**

Bei allen Projekten dieser Strategie ist eine geeignete Art der Partizipation der Einwohner/-innen sowie weiterer Anspruchsgruppen wie Arbeitnehmer/-innen und Arbeitgeber/-innen mittels Information, Anhörung, Mitwirkung oder Mitbestimmung vorzusehen.

---

<sup>4</sup> vgl. StRB 259-2022 Spielplatzkonzept Kloten

### **3.3.5 Stadtentwicklung und Wirtschaft**

Die Stadt Kloten betreibt eine aktive Stadtentwicklungspolitik und trägt so zur Sicherung der Standortattraktivität des Lebens- und Wirtschaftsraums bei. Die Stadt Kloten fördert mit ihren Liegenschaften die Angebotsvielfalt im Stadtzentrum und in den Quartieren, indem sie Gewerbeflächen mit frequenzerzeugenden Nutzungen an lokale Unternehmen, Vereine oder Organisationen preisgünstig vermieten kann. Für vorübergehend leerstehende Flächen oder Liegenschaften werden sinnvolle Zwischennutzungsverträge mit öffentlichen Nutzungen abgeschlossen.

### **3.3.6 Wohnen**

Die Stadt Kloten weist einen sehr tiefen Leerwohnungsbestand auf. Dies, obwohl ein grosser Teil der Gebäude alt ist und die vorhandenen Wohnungen teilweise nicht mehr den heutigen Anforderungen und Standards genügen. Dies führt dazu, dass diese Wohnungen im Vergleich zur Kernstadt Zürich relativ günstig vermietet werden. Aus dieser Kombination folgt aber auch eine langsame Entmischung in den betreffenden Quartieren

Mit der Revision der Bau- und Zonenordnung 2012/2013 wurden die gut mit öffentlichem Verkehr erschlossenen Gebiete erheblich aufgezonnt, um Anreize für eine Erneuerung und Vermehrung des Wohnungsbestandes zu setzen. Diese Strategie hat sich in den letzten Jahren bewährt, es sind viele neue Wohnungen entstanden und eine zusätzliche Verdichtung konnte an städtebaulich wichtigen Orten mittels Gestaltungsplänen erreicht werden. Um die Erhöhung der Anzahl Wohnungen noch zusätzlich zu unterstützen, soll das heutige Gewerbegebiet Steinacker in ein urbanes Mischgebiet umgestaltet werden (vgl. dazu Kapitel 2.2).

Da der private Markt nur beschränkt beeinflusst werden kann, sind die städtischen Liegenschaften so zu entwickeln, dass die Projekte auf eine bessere Durchmischung der Quartiere abzielen.

Die Stadt Kloten verfügt nicht über eigene Alterswohnungen. In Anlehnung an die Gesundheits- und Altersstrategie 2023-2027 sowie im Rahmen der Entwicklungsstrategie "Wohnen plus" sollen in den nächsten Jahren ergänzend zum privaten Wohnungsmarkt solche Angebote entstehen. Dienstleistungen wie beispielsweise Servicewohnen, Spitex, Mahlzeitendienst u. a. können sehr wohl durch die öffentliche Hand erbracht werden. Zu überprüfen ist allenfalls, ob bei einem Anpassungsbedarf der Pflegewohnungen diese in Wohnbauten situiert werden sollen, die auch Alterswohnungen enthalten (Stichwort "Curaviva Wohn- und Pflegemodell 2030).

## **3.4 Richt- und Nutzungsplanung**

Die relevanten Aspekte der Immobilienstrategie sind in der Richt- und Nutzungsplanung entsprechend zu berücksichtigen.

## **3.5 Entwicklungs- und Werterhaltungsstrategie**

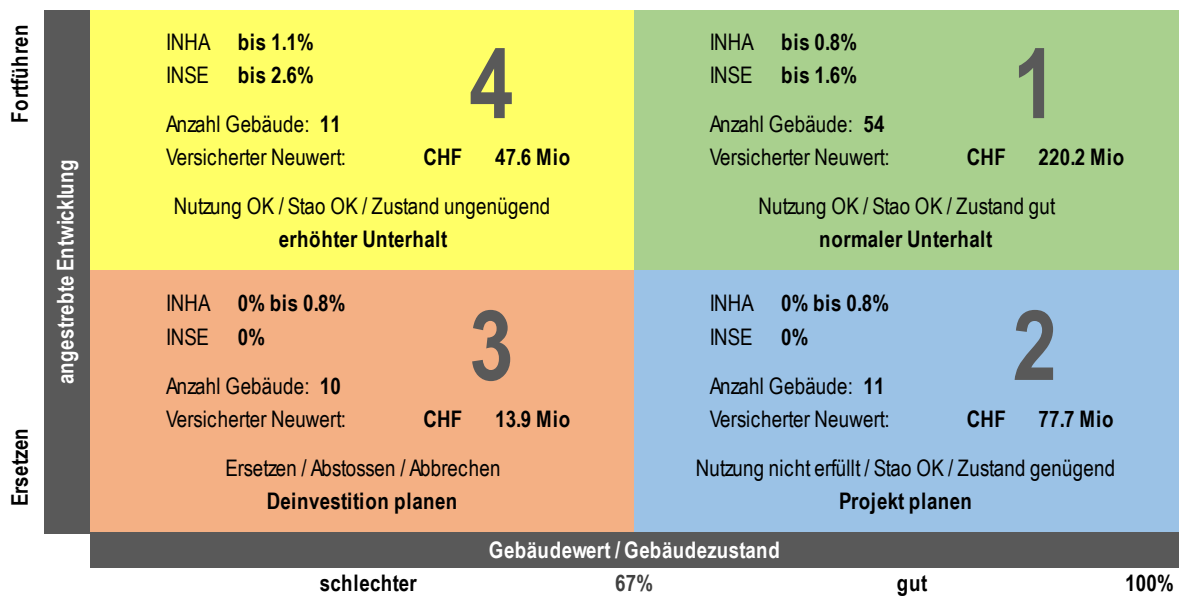
Die Entwicklung des städtischen Immobilienportfolios orientiert sich an den langfristigen Bedürfnissen und Zielen der Stadt Kloten. Die zuständigen Abteilungen kennen den Unterhaltszustand der Immobilien und des öffentlichen Raumes und formulieren eine Entwicklungs- und Werterhaltungsstrategie als Grundlage für die langfristige Finanzplanung (20 Jahre). Dabei wird den Lebenszykluskosten einer Liegenschaft bzw. des öffentlichen Raumes besondere Beachtung geschenkt. Im Rahmen der Unterhaltspolitik werden die Kosten und Nutzen des gesamten Lebenszyklus' der Liegenschaften berücksichtigt.

### 3.6 Investitionsplanung und Finanzierung

Die Stadt Kloten verfügt über eine kurz- und mittelfristige Investitionsplanung und entwickelt eine langfristige Investitionsplanung (20 Jahre) für den Bereich Immobilien. Bei den Immobilieninvestitionen wird eine möglichst hohe Selbstfinanzierung angestrebt. Die langfristige Selbstfinanzierung richtet sich nach dem finanzpolitischen Ziel der Begrenzung von Substanz und Verschuldung. Die Finanzierung des Liegenschaftenunterhalts läuft über den ordentlichen Budgetprozess, die Einrichtung eines Liegenschaftensfonds gemäss § 8 VGG ist zurzeit nicht vorgesehen.<sup>5</sup>

Die jährlichen Kosten für die Instandhaltung betragen zwischen 0.8 und 1.1 %, diejenigen für die Instandsetzung zwischen 1.6 und 2.6% des versicherten Neuwertes. Die dafür notwendige Zuordnung der Gebäude in Kategorien 1 bis 4 erfolgt entsprechend der angestrebten Entwicklung nach Objektstrategie und dem Gebäudezustand. Die Erreichung dieser Kennzahl wird jährlich gemessen und ausgewertet. Bei der Inkraftsetzung der Immobilienstrategie ist der Wert eine ungefähre Richtgrösse. Die Steuerung von Instandhaltung und Instandsetzung wird mit der CAFM-Software SIDAC unterstützt.

Die Objekte sollen möglichst in der Kategorie 1 liegen (kein angestauter Unterhalt). Objekte in der Kategorie 4 sollen durch einen erhöhten Unterhalt in die Kategorie 1 gebracht werden. Durch die Zuordnung der Gebäude in die Kategorie 2 können diese kostenmässig sozusagen neutralisiert werden. Jedoch ist hier ein Projekt zu planen, um auch diese in die Kategorie 1 zu überführen. Kategorie 3 bedingt eine Strategie zur Desinvestition. Objekte können bewusst hier zugeordnet werden, wenn sie langfristig den Nutzungszweck nicht erfüllen (Verzicht auf zyklische Erneuerung). Diese strategische Beurteilung ist vor allem durch die Bereiche periodisch durchzuführen. Damit wird vermieden, dass beispielsweise in ein abzubrechendes Objekt schliesslich zu viel in die zyklische Erneuerung investiert wird.



Schema B+R Gebäudewert - Gebäudezustand / Aug. 2023 - OE Lieg.

Im Vergleich zur Einschätzung 2019 liegen mehr Gebäude in der Kategorie 1, mit einem Anteil von +10%. Kategorie 2 und 4 sind vergleichbar und weisen auf den hohen Investitionsbedarf hin. Kat. 3 hat stark abgenommen (Überführung von Abbruch in Projekte, bzw. Umteilung), mit einem Anteil von -14% am GVA-Wert. Die absoluten Werte sind unscharf, da z.B. die neue Trainingshalle und das Objekt Looren betr. GVA-Wert nur geschätzt sind. Die Tendenz ist stimmig.

<sup>5</sup> Vgl. Finanzkonzept HRM2 vom 3.7.2018, Beschluss Nr. 137-2018



### **3.7 Aktive Land- und Immobilienpolitik**

Die Stadt Kloten betreibt eine aktive Land- und Immobilienpolitik und nutzt die sich bietenden Möglichkeiten zur Beschaffung von Grundstücken und Immobilien, welche zur Sicherstellung von Gemeindeaufgaben, zur Verfolgung strategischer Ziele der nachhaltigen Stadt- und Zentrumsentwicklung, zur Erzielung von städtebaulichen Verbesserungen notwendig sind oder als Baulandreserve dienen.

Bei Käufen ist zu prüfen, ob die Kosten und der Nutzen in einem für die Stadt vorteilhaften Verhältnis stehen. Dies bedingt insbesondere, dass ein gewünschtes Ziel nicht durch andere Instrumente (z. B. Vereinbarung von Dienstbarkeiten, Sprechen von Subventionen, Zumietungen) wirtschaftlicher erreicht werden kann.

Kooperationen mit privaten Unternehmen oder Organisationen im Rahmen einer „Public Private Partnership“ können im Einzelfall geprüft werden.

### **3.8 Datenmanagement**

Zur Sicherstellung eines wirtschaftlichen und nachhaltigen Umgangs mit Immobilien verfügt die Stadt Kloten über die erforderlichen Immobiliendaten und geeignete immobilienwirtschaftliche Steuerungsinstrumente zur Verifikation von Immobilienleistungen und künftigen Immobilienentscheiden.

Die Immobiliendaten werden von der Liegenschaftenabteilung in der CAFM Software CAMPOS zentral erfasst und nachgeführt. Es wird angestrebt, dass andere Bereiche bzw. Abteilungen CAMPOS ebenfalls nutzen. Mit der CAFM Software SIDAC wird der Gebäudezustand erfasst. Diese dient der vorausschauenden Planung des Gebäudeunterhalts

Im Dokument "Portfolio – Objektstrategie" sind alle Liegenschaften der Stadt mit diversen Kenndaten und der Objektstrategie inklusive Handlungsanweisungen aufgeführt. Dazu gehören insbesondere Daten zum Zustand und zur Nutzung der Immobilien, sowie der Kostenträger der institutionellen Budgetgliederung (Cockpit-Objekt). Der Nachweis betreffend der Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten wird ebenfalls in diesem Dokument generiert.

Für die städtischen Liegenschaften wird jedes Jahr durch den Umwelt- und Energieberater eine Energiebilanz erstellt.

## 4. Grundsätze für die Umsetzung

### 4.1 Liegenschaften des Verwaltungsvermögens

#### 4.1.1 Ziele

##### a) Nutzerbedürfnisse

Die Liegenschaften des Verwaltungsvermögens dienen in erster Linie dazu, die Stadt Kloten bei der Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgaben zu unterstützen. Vorrangige Zielsetzung an das Immobilienmanagement ist die optimale Erfüllung der Nutzerbedürfnisse zu angemessenen Kosten. Die Bereitstellung und Bewirtschaftung der Immobilien erfolgen nach den aktuellen Bedürfnissen der Nutzer unter Berücksichtigung der zukünftigen Raumbedürfnisse und dem langfristigen Unterhaltsbedarf.

##### a) Wirtschaftlichkeit

Bei der Bereitstellung, dem Erhalt und der Bewirtschaftung der Liegenschaften wird ein möglichst optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis angestrebt. Bei zusätzlichen Raumbedürfnissen werden zunächst betriebliche oder organisatorische Optimierungen geprüft und umgesetzt, bevor bauliche Massnahmen in Frage kommen.

#### 4.1.2 Allgemeine Grundsätze

Für die Liegenschaften des Verwaltungsvermögens gelten die folgenden strategischen Grundsätze:

##### a) Mietkosten

Auf eine interne Verrechnung von Liegenschaftskosten wird im Grundsatz verzichtet. Die Kostenmiete wird verrechnet, wenn Dritte sich an der Finanzierung einer Aufgabe (z.B. Kreiszivilstandsamt, Musikschule, ZSO, BWS, Spitex) beteiligen.

##### b) langfristige Bedarfsplanung und Optimierung

Der Raumbedarf hängt direkt vom Auftrag der Nutzer und deren Entwicklung ab. Die langfristige Immobilienplanung stützt sich auf Nutzerstrategien (Alter-/Gesundheit, Kultur, Bildung, Sportinfrastruktur etc.) und davon abgeleiteten Bedarfsplanungen. Die adäquate Nutzung der bestehenden Liegenschaften wird von der Abteilung Liegenschaften periodisch überprüft und optimiert.

##### c) Koordination der Bedürfnisse

Die Geschäftsleitung sorgt für die bereichsübergreifende Koordination der Flächenbedürfnisse und entscheidet im Rahmen der vorhandenen Immobilien entsprechend den Finanzkompetenzen frei über deren Nutzung. Sie beurteilt und priorisiert einzelne Massnahmen je nach Dringlichkeit und Wirtschaftlichkeit. Insbesondere bei Investitionen in neue Immobilien, finanziell aufwändigen Umbauten oder bei der Rückgabe von nicht mehr genutzten Flächen gibt sie eine Empfehlung zuhanden des Stadtrates ab.

##### d) Transfer von Liegenschaften

Nicht mehr für die öffentliche Aufgabenerfüllung genutzte Immobilien werden vom Verwaltungsvermögen in das Finanzvermögen transferiert, um gemäss den entsprechenden Grundsätzen bewirtschaftet, getauscht oder verkauft zu werden.

e) Bauprojekte

Bei Neu- und Umbauprojekten steht bei den Planungs- und Bauphasen die Lebenszyklusbetrachtung im Vordergrund. Ziel ist eine optimale Berücksichtigung aller Sichtweisen (Betreiber, Nutzer).

## 4.2 Liegenschaften des Finanzvermögens

### 4.2.1 Ziele

Die Liegenschaften des Finanzvermögens dienen nicht primär städtischen Raumbedürfnissen, weshalb sich deren Bewirtschaftung auf wirtschaftliche Kriterien und insbesondere auf die Ertragsoptimierung konzentriert. Es werden marktkonforme Erträge bei allen Mietvertragsverhältnissen und eine nachhaltige Wertentwicklung angestrebt. Die Liegenschaften gelten als Renditeobjekte und mit diesen wird über das Gesamtvermögen gesehen ein Gewinnbeitrag erzielt. Die Renditeziele werden pro Objekt im Teil B festgelegt.

### 4.2.2 Allgemeine Grundsätze

Für die Liegenschaften des Finanzvermögens gelten die folgenden strategischen Grundsätze:

a) Käufe und Verkäufe

Im Rahmen der Liegenschaften des Finanzvermögens wird keine Expansionsstrategie verfolgt. Das bestehende Portfolio wird aber im Grundsatz beibehalten. Jedoch können, gestützt auf strategische Überlegungen (Stadtentwicklung, Arrondierungen, etc.), Käufe einzelner Liegenschaften initiiert werden.

Diejenigen Liegenschaften, welche das Wirtschaftlichkeitsziel über einen Zeitraum von fünf Jahren nicht oder nur unzureichend erfüllen, werden näher geprüft. Ein allfälliger Verkauf erfolgt im Grundsatz über eine Ausschreibung, möglichst zum aktuellen Marktpreis.

b) Umbauten und Sanierungen

Bei Umbau- und Sanierungsprojekten steht bei den Planungs- und Bauphasen die Lebenszyklusbetrachtung im Vordergrund. Bei der Terminplanung werden die Bedürfnisse der Mieterinnen und Mieter soweit wie möglich berücksichtigt. Die Massnahmen konzentrieren sich auf hohe Wirtschaftlichkeit wie beispielsweise hohe Überwälzbarkeit der Investitionen auf den Mietzins, Umnutzungen oder eine gezielte Reduktion von Leerständen.

## 5. Objektstrategie

Die Erarbeitung der Portfoliostrategie erfolgt auf Objektebene, da eine Portfoliostrategie nicht für alle unterschiedlichen Immobilien/Objekte gleichermaßen gültig sein kann. In diesem Sinne wird eine Objektstrategie für jede Immobilie oder jedes Objekt, respektive für Objektgruppen erarbeitet.

Jeder Immobilie wird eine der folgenden Objektstrategien (Normstrategien) zugewiesen. Jede Objektstrategie beinhaltet eine entsprechende Unterhalts- und Investitionsstrategie. Das Vorgehen ergibt sich aus nachfolgendem Schema:

		Nutzungsanforderungen entsprechen Objektzustand ?										
		ja	nein									
Objekt Strategie	Nutzung am richtigen Ort ?	ja	<p><b>Fortführen</b></p> <table border="1"> <tr><td>IH</td><td>voll</td></tr> <tr><td>IS</td><td>voll</td></tr> </table>	IH	voll	IS	voll	<p><b>Verändern</b></p> <table border="1"> <tr><td>IH</td><td>voll</td></tr> <tr><td>IS</td><td>red.</td></tr> </table>	IH	voll	IS	red.
		IH	voll									
IS	voll											
IH	voll											
IS	red.											
nein	<p><b>Abwarten (1) Ersetzen (2)</b></p> <table border="1"> <tr><td>IH</td><td>red.</td></tr> <tr><td>1 IS</td><td>red.</td></tr> <tr><td>2 IS</td><td>kein</td></tr> </table>	IH	red.	1 IS	red.	2 IS	kein	<p><b>Ersetzen Abstossen</b></p> <table border="1"> <tr><td>IH</td><td>red.</td></tr> <tr><td>IS</td><td>kein.</td></tr> </table>	IH	red.	IS	kein.
IH	red.											
1 IS	red.											
2 IS	kein											
IH	red.											
IS	kein.											

Die Umsetzung erfolgt mit nachfolgenden Handlungsschwerpunkten:

- Periodischer Abgleich des Gebäudeangebots mit den Anforderungen der Nutzer und Feststellung des Bedarfsdeltas
- Periodische Überprüfung und Optimierung des Nutzens der Immobilien
- Ökonomischer Mitteleinsatz
- Vorausschauende, langfristige und aktive Planung des Bedarfs unter stetigem Einbezug der vorhandenen Bausubstanz (Zustand, Räume, Flächen) und den Anforderungen der Nutzerinnen und Nutzer
- Zusammenfassung von Instandsetzungsmaßnahmen in bautechnisch logische und werthaltige Pakete
- Abstimmung von Um-, An- und Ergänzungsbauten möglichst auf die Fälligkeit von Instandsetzungs-Massnahmen
- Für jede Liegenschaft wird eine Standort-/Nutzerinnen- bzw. Nutzerstrategie festgelegt.
- Für jede Liegenschaft wird ein allfälliges Bedarfsdelta ermittelt.
- Jeder Liegenschaft wird eine Objektstrategie zugewiesen.
- Die Zuständigen setzen die Strategie in ihren Rollen möglichst konsequent um.
- Die Priorisierung der Baumassnahmen erfolgt gemäss obigem Schema. Die Gewichtung der Anliegen aus Sicht der Nutzerinnen und Nutzer bzw. aus bautechnischer Sicht (Instandsetzungs-Bedarf) erfolgt dabei in einem gemeinsamen Prozess der Interessenabwägung.

### Definition Instandhaltung / Instandsetzung:

Die Instandhaltung dient der Bewahrung der Gebrauchstauglichkeit des Bauwerks durch regelmässige und einfache Massnahmen. Sie schliesst die Behebung kleinerer Schäden mit ein. Mit Bezug auf die Abnutzung von Bauteilen wird eine Verlangsamung des Verfalls bezweckt.

Die Instandsetzung versteht man alle Massnahmen zum Wiederherstellen der Sicherheit und Gebrauchstauglichkeit einer Einheit nach einem Ausfall oder dem Erreichen des Endes der technischen Lebensdauer bzw. der wirtschaftlichen Nutzungsdauer. Sie umfasst in der Regel Arbeiten grösseren Umfangs.

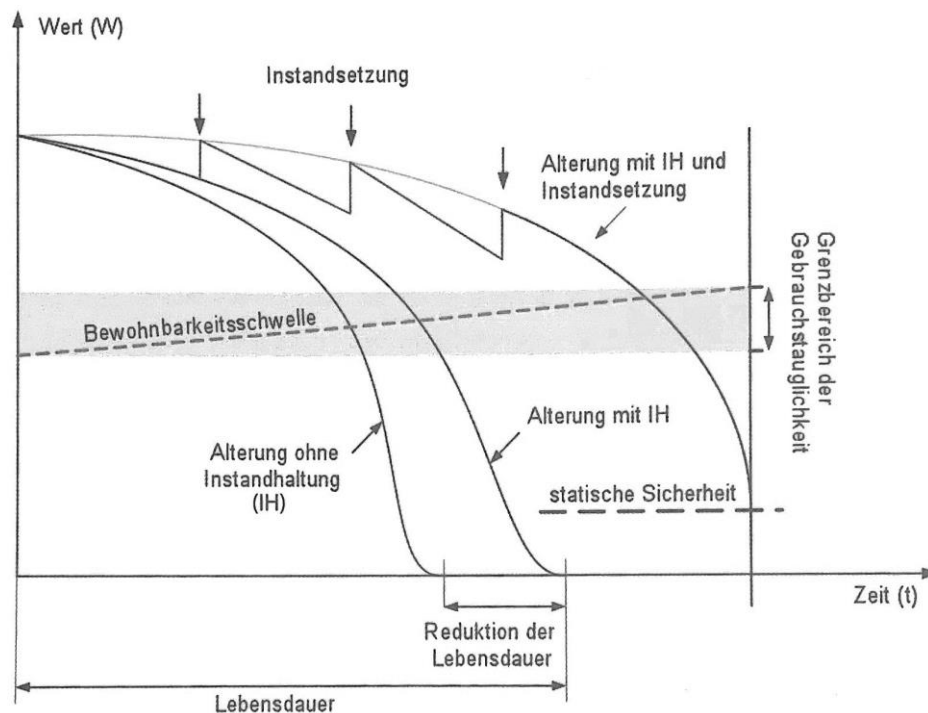


Abbildung: Schema Wert / Lebensdauer einer Immobilie. Quelle: Immobilienmanagement, 2.Auflage, KUB, Schulthess Verlag 2017

## 6. Hauptprojekte - Projektcontrolling

Unter Hauptprojekten werden Projekte mit einer Bausumme von mehr als drei Millionen Franken sowie kleinere Projekte mit einer hohen strategischen Bedeutung verstanden. Für diese Projekte werden die Instrumente PHB und PPH, etc. erarbeitet. Dies stellen nebst anderem insbesondere die Instrumente für die Projektorganisation, die Qualitätssicherung und die Kostenkontrolle dar. In der Projektorganisation wird die Gesamtverantwortung (PL Bauherr) und die Verantwortung für Nutzung und Betrieb seitens der Stadt festgelegt. Zudem ordnet sie die Funktionen der beigezogenen Planer wie Architekt und Fachplaner.

Mit der sogenannten "Checkliste PHB PPH" wird sichergestellt, dass die Inhalte durch die Planer umgesetzt werden, bzw. die Erfüllung – oder auch ein bewusster Verzicht einer Vorgabe - wird geprüft.

Die Erfahrungen aus den laufenden Projekte werden im Dokument "laufende Überarbeitung" innerhalb des Projekts festgehalten. Dieses dient dann als Ausgangslage für künftige Projekte.

Für die Hauptprojekte ist ein Projektcontrolling zu führen. Rapportiert wird an den Stadtratsklausuren durch die verantwortlichen Bereichsleiter. Beleuchtet wird die Zielerreichung betreffend Kosten, Termine und Qualität. Instrument ist die Tabelle "Management Summary Hauptprojekte". Damit wird der entsprechende Auftrag des strategischen Risikomanagements<sup>6</sup>, Risiko 6: Infrastrukturprojekte, Massnahme C erfüllt (Definition eines Reportings über die wichtigsten Projekte und deren Status z.H. des Auftraggebers (Geschäftsleitung / Stadtrat) zur Sicherstellung der Früherkennung von wesentlichen Projektrisiken)."

---

<sup>6</sup> Vgl. SRB 214-2018 vom 3.10.2018

# 7. Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortung

## 7.1 Stadtrat

Der Stadtrat genehmigt die Änderungen im strategischen Teil A. Dieser Teil wird mindestens pro Legislaturzeit abgenommen.

Der Stadtrat legt die Projektorganisation und die Verantwortlichkeiten bei den Hauptprojekten fest.

## 7.2 Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung ist für die Genehmigung des Teils B zuständig. Änderungen werden rollend bei Bedarf auf Antrag der Liegenschaftenabteilung eingebracht.

## 7.3 Bereiche

Die Geschäftsbereiche sind für die Pflege und Weiterentwicklung des Teils B verantwortlich. Analog der Projektorganisation der Hauptprojekte werden die einzelnen Objekte, allenfalls Teilportfolios, den Bereichen beziehungsweise einzelnen Organisationseinheiten zugeteilt.

Die Gesamtverantwortung für die Objekte richtet sich nach der Zuteilung der institutionellen Gliederung. Dies betrifft in erster Linie Planung und Durchführung des baulichen Unterhalts. Die Beurteilung des Ist-Zustandes (Nutzung/Standort) liegt in der Verantwortung des Nutzers. In der Tabelle Portfolio des Teils B ist dies unter "Zuständig Unterhalt/Nutzung" festgelegt.

Die Bereiche eruieren den in Ihren Zuständigkeitsbereich fallenden Bedarf frühzeitig und zeigen diesen der Geschäftsleitung an. Fehlt im Portfolio ein Grundstück, das die Realisierung gewährleistet, so wird dies im entsprechenden Teil- oder Unterportfolio an oberster Stelle aufgeführt.

## 7.4 Lenkungsausschuss Immobilien

Der Lenkungsausschuss Immobilien erfüllt folgende Aufgaben:

- Periodische Beurteilung des Portfolios insbesondere mit Bezug auf die angestrebte Entwicklung (z.B. Ersetzen oder Abstossen) der vorhandenen Objekte
- Festlegen des Vorgehens beim Erwerb fehlender Grundstücke zur Erfüllung der Kernaufgaben
- Beurteilung von Liegenschaften, die der Stadt zum Kauf angeboten werden

Er ist folgendermassen zusammengesetzt:

- Stadtpräsident/-in (Vorsitz)
- Stadtrat / Stadträtin Politikfelder Infrastruktur Hochbau, Finanzen
- Stadtrat / Stadträtin Politikfelder Klima + Umwelt, Raumentwicklung
- Stellvertretende/r Verwaltungsdirektor/-in
- Bereichsleiter/-in Finanzen + Logistik
- Bereichsleiter/-in Lebensraum
- Leiter/-in Liegenschaften (Koordination)

Der Lenkungsausschuss Immobilien stellt dem Stadtrat bei Bedarf Antrag.

## **7.5 Liegenschaftenabteilung**

Die operative Gesamtverantwortung für die Immobilienstrategie und die darin umschriebenen Prozesse liegt bei der Liegenschaftenabteilung.

Die Liegenschaftenabteilung berät die Geschäftsbereiche, die Objekte in ihrer eigenen Verantwortlichkeit unterhalten. Sie unterstützt die Nutzer bei der Beurteilung des Ist-Zustandes.

Als ergänzendes Instrument erarbeitet sie auf Basis des strategischen Risikomanagements der Stadt die Grundlage "Risikomanagement Liegenschaften", hält dieses aktuell und setzt Massnahmen um.

Folgende Konzepte definieren spezifisch seitens der Stadt Kloten einzuhaltende Standards und sind jeweils mittels Projektpflichtenheft (Kapitel 3. Allgemeine Anforderungen an die Planungsteams) von den ausführenden Planern einzufordern:

- Energiekonzept gem. Standards Immobilienstrategie, Kapitel 3.3.1 Nachhaltigkeit. Begründete Abweichungen im Sinne von Verbesserungen sind möglich.
- Türmanagement und Schliesskonzept gemäss Konzept "ZUKO" (Zutrittskontrolle) der Stadt Kloten.
- Datenerfassung in der CAFM Software CAMPOS.