STADT AARAU

Anhang 3

Stadt Aarau, Abteilung Liegenschaften und Betriebe

Immobilienstrategie / Rollenmodell / Portfoliomanagement

15. Mai 2017

Autoren: Andre Liniger, Leiter zentrale Dienste Stadtbauamt
Daniel Müller, Leiter Liegenschaften und Betriebe
Ernst Roth, RESO Partners AG
Daniel Gamper, RESO Partners AG
Marc Steinmann, RESO Partners AG
Sarah Wiget, RESO Partners AG

Inhaltsverzeichnis

1. Management-Summary ... 3
2. Einleitung ... 4
   2.1. Ausgangslage ... 4
   2.2. Geltungsbereich ... 4
3. Zusammenspiel und Übersicht Immobilienstrategie / Rollenmodell ... 5
4. Grundlagen und Rahmenbedingungen ... 6
   4.1. Leitgedanken ... 6
   4.1.1. Entwicklungsleitbild Stadt Aarau ... 6
   4.1.2. Nachhaltigkeit ... 7
5. Immobilienstrategie ... 9
   5.1. Leitsätze ... 9
   5.2. Ressourcen ... 10
6. Strukturierung Immobilienportofolio ... 11
   6.1. Teilportfoliocluster im Verwaltungsvermögen ... 11
   6.1.1. Nachhaltigkeit Selbstgenutzte Verwaltungsgebäude ... 11
   6.1.2. Vermietete Verwaltungsgebäude ... 11
   6.1.3. Schulanlagen, Kindergärten und KITAs ... 12
   6.1.4. Sportanlagen ... 12
   6.1.5. Kulturbauten ... 12
   6.1.6. Pflegeheime und Alterssiedlungen ... 12
   6.1.7. Bestandesliegenschaften ... 12
   6.1.8. Baurechte im VV ... 12
   6.1.9. Grundstücke im VV ... 12
   6.2. Teilportfoliocluster im Finanzvermögen ... 13
   6.2.1. Renditeliegenschaften ... 13
   6.2.2. Entwicklungsliegenschaften ... 13
   6.2.3. Altbauten, günstiger Wohn- und Gewerberaum ... 13
   6.2.4. Abbruchliegenschaften / Zwischennutzung ... 13
   6.2.5. Grundstücke im Finanzvermögen ... 13
   6.2.6. Baurechte im FV ... 13
7. Controlling ... 13
8. Key Performance Indicators (KPI) ... 14
   8.1. Teilportfoliocluster + Key Performance Indicators ... 15
9. Rollenmodell ... 16
   9.1. Grundsatz ... 16
   9.2. Phasen innerhalb des Rollenmodells ... 18
   9.3. Interaktionen ... 20

1. Management-Summary

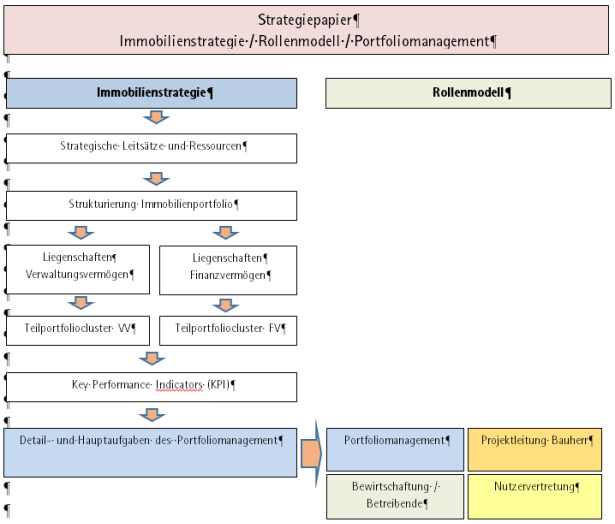
Das vorliegende Strategiepapier regelt den Umgang der Stadt Aarau mit ihren Immobilien im Finanz- und Verwaltungsvermögen, die Aufgaben und die Zusammenarbeit der verschiedenen Rollenträger im Immobilienprozess. In der Immobilienstrategie sind die Leitsätze und Ressourcen im Umgang mir den Liegenschaften im Finanz und Verwaltungsvermögen der Stadt Aarau festgelegt.

Das Immobilienportfolio der Stadt Aarau ist in zwei Teilportfolios unterteilt: "Liegenschaften im Verwaltungsvermögen" und "Liegenschaften im Finanzvermögen". Diese beiden Teilportfolios sind in Teilportfoliocluster nach Gebäudearten gegliedert. Für jedes dieser Teilportfoliocluster wurden Primärziele definiert. Zudem wurden Mess-und Steuergrössen nach den Aspekten der Nachhaltigkeit in den Bereichen Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft festgelegt (Key Performance Indicators, PI). Die einzelnen Key Performance Indicators sind im Anhang 1 detailliert beschrieben.

Der gesamte Immobilienprozess basiert auf den Phasen des Immobilienprojektmanagements und dem Lebenszyklus der Liegenschaften gemäss des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins SIA. Das Rollenmodell beschreibt die Tätigkeiten in Bezug auf die verschiedenen Phasen des Immobilienmanagement-Prozesses. Es regelt die Hauptaufgaben und die Interaktion der vier Rollen "Eigentümervertretung (Portfoliomanagement)", "Nutzervertretung", "Projektleitung Bauherr" und "Bewirtschaftung / Betreibende".

Damit die Immobilienstrategie und das Rollenmodell umgesetzt werden können, ist das Portfoliomanagement zu installieren. Die Haupt- und Detailaufgaben des Portfoliomanagements sind im Anhang 2 detailliert beschrieben. Die Haupt- und Detailaufgaben des Portfoliomanagements sind in einem weiterführenden Dokument als Anhang beschrieben und dienen als Grundlage für den Stellenbeschrieb des Portfoliomanagements.

Die einzelnen Elemente und Akteure in der Immobilienstrategie / Rollenmodell können wie folgt dargestellt werden:



2. Einleitung

2.1. Ausgangslage

Die Stadt Aarau wendet zur Bewirtschaftung des Immobilienportfolios die vorliegende Immobilienstrategie an. Als Teil der Strategie wurden Teilportfoliocluster, Stossrichtung, Ziele und Aufgaben-Priorisierungen ausgearbeitet. Hierbei wurden aktuelle Rahmenbedingungen, insbesondere die Nachhaltigkeit, als Vorgabe, berücksichtigt. Mit Stabilo 2 wurden Handlungsempfehlungen zu Organisationsstrukturen und Rollen, welche ebenfalls in der Strategie berücksichtigt wurden, festgelegt. Die Immobilienstrategie soll die übergeordnete strategische Ausrichtung, die Zielsetzungen und Zielgrössen festlegen. Somit sind die Aufgaben der Eigentümerin in Form eines Portfoliomanagements zu bündeln und zu konkretisieren. Ebenso sollen die Schnittstellen zwischen der Rolle der Eigentümervertretung und den weiteren Rollen (Nutzer/-innen, Projektleitung Bauherr und Bewirtschaftung) aufgezeigt werden.
Die Immobilienstrategie ist langfristig orientiert und sollte nicht kurzfristig aufgrund temporärer Umfeld- oder Legislaturziel-Veränderungen neu ausgerichtet werden. Die Änderung der strategischen Ausrichtung und Zielsetzung ist hierbei von Handlungen des Portfoliomanagements im Kontext der stetigen Portfolio- und Marktüberwachung zu unterscheiden.

2.2. Geltungsbereich

Die Immobilienstrategie bezieht sich auf die Liegenschaften der Einwohnergemeinde im Verwaltungs- und im Finanzvermögen. Nicht enthalten sind Strassen, Plätze, Parkhäuser, Kunstbauten (Brücken usw.) und öffentliche Anlagen sowie Liegenschaften der Ortsbürgergemeinde.

3. Zusammenspiel und Übersicht Immobilienstrategie / Rollenmodell

Die folgende Grafik zeigt einen Überblick über die Immobilienstrategie und erläutert deren Aufbau:

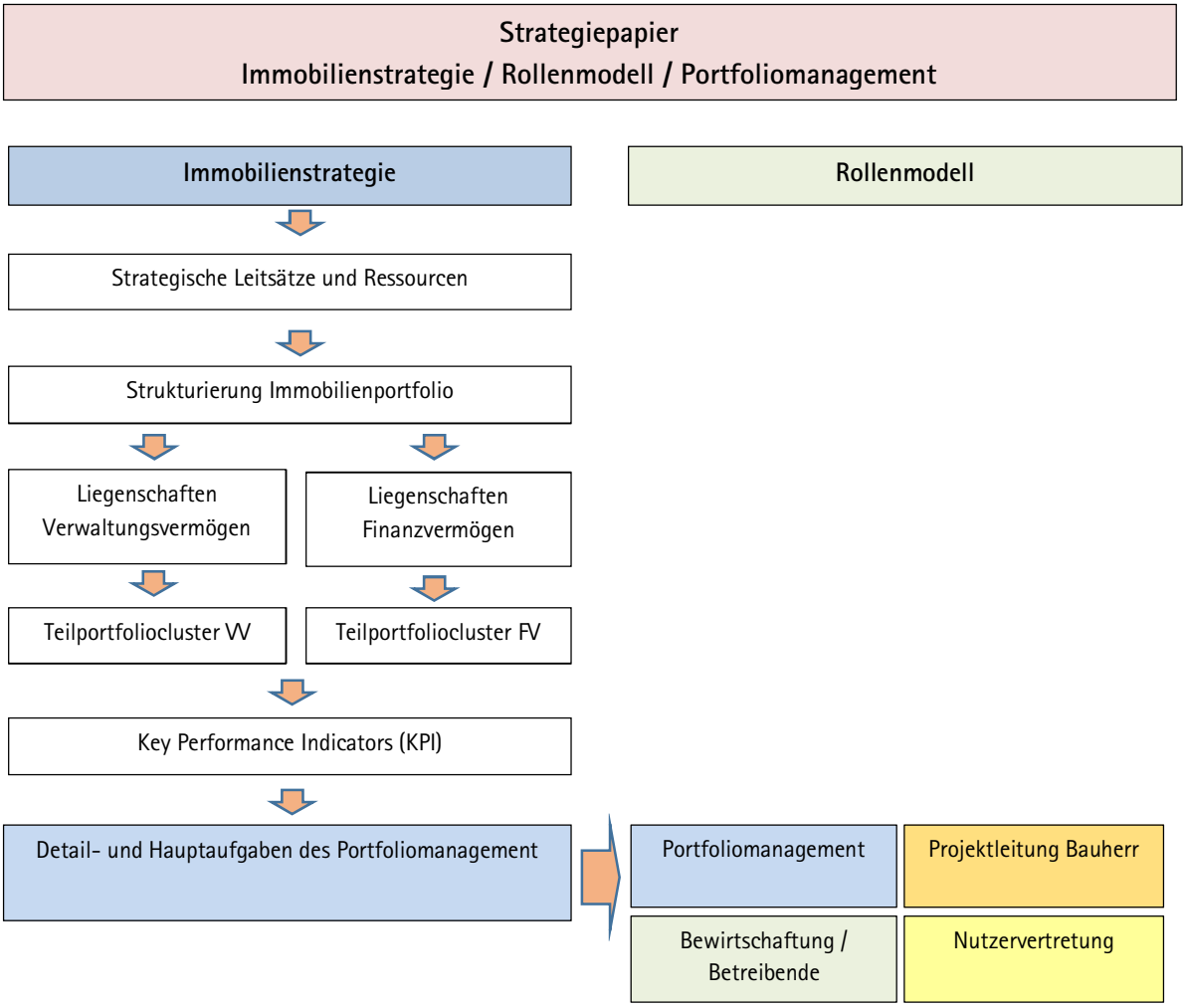


Abbildung 1: Überblick Immobilienstrategie

Der Immobilienbestand der Stadt Aarau wird in Teilportfolios aufgeteilt. In Kapitel 6 wird auf diese Aufteilung eingegangen. Grund für die Unterteilung ist eine Zusammenfassung der Betriebsliegenschaften und Anlageliegenschaften in separate Portfolios. Liegenschaften mit vergleichbaren strategischen Prioritäten werden dann in Cluster gruppiert.

Aus der übergeordneten Strategie, den Leitgedanken und Rahmenbedingungen ergeben sich für die Teilportfolios die einzelnen Ausprägungen der Immobilienstrategie. Gemessen und beurteilt wird die Strategieumsetzung anhand verschiedener Messgrössen/KPIs. Die Messgrössen unterscheiden sich je nach Teilportfolio.

Aus der Strategie leiten sich konkrete Aufgaben der Eigentümervertretung ab. Je nach Teilportfolio haben diese unterschiedliche Ausprägungen und Prioritäten.

Die Umsetzung der Strategie und der Eigentümeraufgaben geschieht mit einer Aufteilung der Kompetenzen und Verantwortung (Rollenverteilung). Dabei wird unterschieden zwischen "Eigentümervertretung", „Nutzer/-innen", „Projektleitung Bauherr" und „Bewirtschaftung".

Jeder Rolle fallen bestimmte Aufgaben zu. Die Rolleninhaber sind auch für bestimmte Interaktionen und Zusammenarbeiten mit jeweils anderen Rollen verantwortlich.

4. Grundlagen und Rahmenbedingungen

4.1. Leitgedanken

Die Ausprägungen der Strategie in den Teilportfolioclustern richten sich nach diversen Einflussfaktoren, Rahmenbedingungen und Leitgedanken. Diese bestehen aus Politik, Gesellschaft, Umwelt und aus weiteren Anspruchsgruppen.

Das Immobilienmanagement stellt sicher, dass der Stadt die notwendige Infrastruktur zeitgerecht zur Verfügung steht, um alle ihre öffentlichen Aufgaben vollständig erfüllen zu können. In der Regel sind dies Liegenschaften im Verwaltungsvermögen, inklusive Baurechte. Liegenschaften und Baurechte im Finanzvermögen werden in der Regel dafür genutzt, einen nachhaltigen, risikoarmen Finanzertrag, unter Berücksichtigung der Anspruchsgruppen, zu erwirtschaften und einen bedeutenden Beitrag an den Finanzhaushalt der Stadt zu leisten.

Die Grundsätze und Ziele der Immobilienstrategie orientieren sich am Leitbild und an der Zielsetzung einer nachhaltigen Entwicklung der Stadt. Sie sichern ein zielgerichtetes und wirksames Handeln und eine positive Gesamtwirkung. Weitere Einflussfaktoren und Ziele sind ebenfalls Teil der Ausgangslage für die Immobilienstrategie.

4.1.1. Entwicklungsleitbild Stadt Aarau

Mit dem „Entwicklungsleitbild" legt der Stadtrat übergeordnete Ziele und allgemeine Stossrichtungen fest, welche bei der Ausgestaltung der Immobilienstrategie und Lancierung spezifischer Projekte zu berücksichtigen sind. Untenstehend aufgeführt ist eine Zusammenfassung der immobilienrelevanten Punkte aus dem Entwicklungsleitbild der Stadt Aarau:

Kultur

- Aufrechterhaltung und weitere Belebung des Kulturlebens
- Kulturinstitutionen wie „Kunsthaus", „Naturama", das „Forum Schlossplatz", „Stadtmuseum" und „KiFF" sind zentrale Bestandteile des Kulturlebens der Stadt, welches mit der geplanten «Alten Reithalle» weiter ausgebaut wird
- Bereitstellung eines attraktiven Kunst- und Kulturangebots für die Bevölkerung, eines lebendigen Umfelds für lokale und regionale Künstler/-innen sowie eines Images als innovative Kunst- und Kulturszene. Optimale Auslastung vorhandener Räume und Infrastrukturen durch Vernetzung und Zusammenarbeit, ohne direkten Bau neuer und exklusiver Kunsträume

- Gemeinsame Finanzierung von kulturellen Einrichtungen mit Nachbargemeinden zur Stärkung des Standorts Aarau
- Unterstützung von Kunst- und Kulturschaffenden *„bei der Koordination der Nutzung der zur Verfügung stehenden Räume inkl. Stadtraum sowie brach liegender privater und öffentlicher Bauten"* (Quelle: Entwicklungsleitbild Stadt Aarau)

Wasser und Energie

- Nutzung der anstehenden Erneuerung der Konzessionen für Wasserkraftwerke als Chance zur ganzheitlichen Gestaltung der Flussräume
- Ausrichtung der langfristigen Energieplanung auch auf Energieeffizienz und erneuerbare Energien
- Umsetzung der Vorgaben und Ziele des Konzepts „Energiestadt"

Wirtschaft und Stadtentwicklung

- Zukauf von Arealen, insbesondere in oder unmittelbar neben der Innenstadt und in Transformationsgebieten um bessere Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten bei der Arealentwicklung zu sichern und zur Steuerung der Entwicklung von Lebens- und Wirtschaftsraum
- Zukauf von Areal-Beteiligungen zur Intensivierung der Mitbestimmung bei der zukünftigen Entwicklung der entsprechenden Flächen

Region (Agglomeration)

- Anstreben einer zusammenhängenden Wohnbau-, Siedlungs- und Verkehrspolitik über die ganze Region sowie über die Stadtgrenzen Aaraus hinaus, zur Effizienzsteigerung bei Planung, Bau, Unterhalt und Betrieb von Infrastrukturen sowie zur Vermeidung von infrastrukturellen Zweigleisigkeiten

4.1.2. Nachhaltigkeit

Die Immobilienstrategie der Stadt Aarau baut auf dem Konzept der Nachhaltigkeit auf.

Aufgrund der Wichtigkeit einer langfristigen und nachhaltigen Land- und Immobilienpolitik wird auf diesen strategischen Grundsatz eingegangen. Immobilien lassen sich nicht kurzfristig an neue Gegebenheiten anpassen. Von einer Projektidee bis zur neuen oder renovierten Immobilie vergehen oft Jahre. Jeder Investitionsentscheid hat somit langfristige Konsequenzen. Hier setzt nachhaltiges Immobilienmanagement an. Gesellschaftliche, räumliche, wirtschaftliche, umweltrelevante Aspekte und Grünräume müssen vorausschauend einbezogen werden. Nur durch diesen ganzheitlichen Ansatz können Erfolgsfaktoren und Risiken, die bei einer einseitigen Betrachtungsweise leicht übersehen werden, phasengerecht in Entscheidungen einfliessen.

Nachhaltiges Immobilienmanagement ist ein Optimierungsprozess sowohl am Einzelobjekt als auch am gesamten Immobilienbestand und gewährleistet, dass die Liegenschaften fit für die Zukunft bleiben. Es wird zudem sichergestellt, dass sie ihre Konkurrenzfähigkeit am Markt behalten und den Bedürfnissen der Nutzer/-innen entsprechen. Je längerfristig die Ausrich-

tung und je besser die Entscheidungsgrundlagen begründet sind, desto eher entstehen Win-Win-Situationen für die Stadt als Eigentümerin, die Gesellschaft und die Umwelt.

Dabei sollte ebenfalls berücksichtigt werden, dass die Stadt mit ihrem Immobilienportfolio in den Bereichen Gesellschaft, Ökologie/Umwelt, Städtebau und Architektur auch eine Vorbildrolle einnimmt. Als Eigentümerin eines grossen Immobilienportfolios ist die Stadt Teil des Immobilienmarktes innerhalb der Grenze der Stadt Aarau. Indem sie den Zustand ihrer Liegenschaften pflegt, stellt sie den nachhaltigen Werterhalt sicher. Sie handelt somit vorbildlich gegenüber allen Anspruchsgruppen, wie Bürger/-innen, Mieter/-innen, Liegenschaftseigentümer/-innen, Investor/-innen, Lieferant/-innen und Mitarbeitenden. Liegenschaftsprojekte und –geschäfte setzt sie mit grösster Sorgfalt und unter Berücksichtigung der in dieser Immobilienstrategie aufgeführten Vorgaben nachhaltig um.

Die Literatur unterteilt das Prinzip der Nachhaltigkeit in die Kategorien Gesellschaft, Umwelt und Ökonomie/Wirtschaftlichkeit:

- Die gesellschaftliche Nachhaltigkeit strebt eine angemessene Berücksichtigung aller Schichten und Mitglieder der Gesellschaft an und soll der Entstehung grundlegender Konflikte vorbeugen.
- Die umweltseitige/ökologische Nachhaltigkeit sieht vor, dass eine Lebensweise und Nutzung der natürlichen Ressourcen angestrebt wird, welche langfristig von der Umwelt verkraft- und erneuerbar ist. Die Einhaltung entsprechender Gesetzte und Standards im Umgang mit Liegenschaften ist zentraler Bestandteil der Nachhaltigkeit.
- Ökonomische/wirtschaftliche Nachhaltigkeit strebt Wirksamkeit und Optimierung an, um den langfristig wirtschaftlich verkraftbaren Lebensstandard zu erhalten und zu erhöhen, beziehungsweise den nachhaltig möglichen Standard nicht zu überschreiten. Kurzfristig ändernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen sollen den Umgang mit den städtischen Liegenschaften jedoch nicht beeinflussen. Die Immobilienstrategie soll den Immobilienbestand vor überstürzten Devestitionen schützen.

5. Immobilienstrategie

5.1. Leitsätze

Der Stadtrat stützt sich bei seinen Entscheidungen, welche die Liegenschaften direkt oder indirekt betreffen, auf die Immobilienstrategie und handelt nach folgenden Leitsätzen:

- Die Land- und Immobilienpolitik der Stadt ist langfristig und nachhaltig ausgerichtet. Verkäufe werden nicht aufgrund kurzfristiger wirtschaftlicher Interessen vorgenommen.

- Die Stadt verkauft grundsätzlich kein Land, sondern gibt es im Baurecht ab.

- Die Stadt betreibt eine aktive Immobilien- und Landpolitik mit dem Ziel, den Wohn- und Wirtschaftsstandort Aarau zu stärken beziehungsweise zu fördern. Sie erwirbt Grundstücke und Areale, wenn dies aus Entwicklungs-, Arrondierungs- oder städtebaulicher Sicht strategisch sinnvoll ist.

- Die Stadt hält, wenn immer möglich, ihre Liegenschaften in direktem Eigentum als alleinige Eigentümerin. Sie verzichtet auf Miteigentum und Stockwerkseigentum, wenn ein Kauf oder Miteigentum nicht von städtischem oder strategischem Interesse ist.

- Mietverhältnisse mit Dritteigentümern geht die Stadt nur ein, wenn benötigte Flächen nicht rechtzeitig über eigene Flächenreserven bereitgestellt werden können oder nur für eine zeitlich begrenzte Dauer benötigt werden. Ausnahmen sind möglich, wenn eine Mietlösung wesentliche Handlungsspielräume, Kosten- oder Flexibilitätsvorteile bietet.

- Bei Neubauten und umfangreicheren Sanierungen stellt die Stadt eine attraktive architektonische und städtebauliche Entwicklung sicher. Sie berücksichtigt dabei die baukulturellen Werte. Diese Bausubstanz unterhält sie aktiv und nachhaltig.

- Die Stadt strebt einen Zustand ihrer Liegenschaften an, der Sicherheit, Gebrauchstauglichkeit und ein ansprechendes Erscheinungsbild nach innen und aussen gewährleistet. Dafür erstellt die Stadt eine langfristig orientierte Unterhaltsplanung.

- Bei Investitionsentscheiden sind Kosten und Nutzen des gesamten Lebenszyklus der Liegenschaft angemessen zu berücksichtigen. Sie sind so vorzunehmen, dass der Werterhalt der Liegenschaften sichergestellt ist.

- Die Stadt strebt mit der Ausrichtung des eigenen Immobilienportfolios, der aktiven Boden- und Liegenschaftspolitik und der Beteiligung bei Wohnbaugenossenschaften eine Durchmischung des städtischen Wohnangebotes an. Die Stadt leistet einen Beitrag, welcher zu einer guten sozialen Durchmischung führt und allen sozialen Schichten Wohnraum bietet.

- Mit der Entwicklung des eigenen Immobilienportfolios wird eine vorbildliche Haltung in Bezug auf die Zielerreichung der 2000-Watt Gesellschaft eingenommen, insbesondere in

Bezug auf Gebäudestandard, Steigerung der Energieeffizienz und Betriebsmittelherkunft. Als Energiestadt trägt die Stadt ökologischen Anliegen Rechnung. Sie reduziert schrittweise den Energieverbrauch ihrer Gebäude durch energetische Betriebsoptimierungen und bauliche Massnahmen.

- Im Rahmen von Finanzanlagen und einer aktiven Wohnraumpolitik prüft die Stadt langfristige Investments in direkte Immobilienanlagen.

- Die Stadt zieht bei Neubauten und umfassenden Umbauten die Pflichtraumprogramme des Bundes- und Kantons bei oder erstellt für wiederkehrenden Raumbedarf spezifische Pflichtraumprogramme.

- Mit Grünflächen und Baumbeständen auf Liegenschaftsparzellen wird respektvoll und schonend umgegangen. Die Biodiversität hat einen hohen Stellenwert.

5.2. Ressourcen

- Die personellen Ressourcen (Anzahl und Qualifikation) richten sich nach dem zu bewirtschaftenden Portfolio, den Aufgaben und politischen Aufträgen sowie definierten Leistungs-, Legislatur- und Jahreszielen. Wenn die Leistungserbringung über die eigenen personellen Ressourcen nicht sichergestellt werden kann, können Externe einbezogen werden, zum Beispiel bei Spitzenbelastungen. Interne Ressourcen stellen das Controlling und die Berichterstattung sicher.

- Die Stadt stellt die finanziellen Mittel für einen nachhaltigen Unterhalt bereit. Sie vernachlässigt die Infrastruktur nicht aus finanziellen Überlegungen.

- Die Stadt strebt ein konstantes Volumen für Sanierungen und Investitionen an. Damit erreicht sie einen möglichst ausgeglichenen Einsatz der finanziellen Mittel und der personellen Ressourcen.

- Die Stadt stellt die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Arbeitsinstrumente zur Verfügung. Diese sind zeitgemäss.

6. Strukturierung Immobilienportofolio

Das Gesamtportfolio unterteilt sich in Liegenschaften im Verwaltungsvermögen (VV) und Liegenschaften im Finanzvermögen (FV). Diese werden in weitere Teilportfoliocluster (Gebäudekategorie) unterteilt. Durch diese Gliederung wird erreicht, dass das Portfoliomanagement clusterspezifische Ziele und Aufgabenpriorisierungen, entsprechend der Immobilienstrategie, verfolgen kann. Die diversen Gebäudetypen mit unterschiedlichen Nutzungsanforderungen und differenzierten strategischen Positionierungen können innerhalb ihrer entsprechenden Cluster einheitlich behandelt und die abgeleiteten Aufgaben durch den Portfoliomanager/die Portfoliomanagerin gezielt umgesetzt werden.

Das **Verwaltungsvermögen** setzt sich aus folgenden Teilportfolioclustern zusammen:

- Selbstgenutzte Verwaltungsgebäude
- Vermietete Verwaltungsgebäude
- Schulanlagen und Kindergärten
- Sportanlagen
- Kulturbauten
- Alters-, Pflegeheime und Alterssiedlungen
- Bestandsliegenschaften
- Baurechte im VV
- Grundstücke im VV

Das **Finanzvermögen** wird in nachstehende Teilportfoliocluster unterteilt:

- Renditeliegenschaften
- Entwicklungsliegenschaften
- Altbauten, günstiger Wohn- und Gewerberaum
- Abbruchliegenschaften / Zwischennutzung
- Grundstücke im FV
- Baurechte im FV

6.1. Teilportfoliocluster im Verwaltungsvermögen

6.1.1. Nachhaltigkeit Selbstgenutzte Verwaltungsgebäude

Die selbstgenutzten Verwaltungsgebäude werden von der Stadt zur Ausübung ihrer Verwaltungstätigkeiten genutzt.

6.1.2. Vermietete Verwaltungsgebäude

Verwaltungsliegenschaften, welche nicht aktiv von der Stadt genutzt werden, sind zu Marktkonditionen an Dritte zu vermieten. Hierzu können auch einzelne Stockwerke oder individuell ausgeschiedene Flächen zählen. Teil dieses Clusters sind ebenfalls Liegenschaften aus dem Bereich der Landstellungspflicht. Die Stadt steht gegenüber dem Kanton in der Landstellungspflicht und stellt diesem Grundstücke und Liegenschaften zur Verfügung. Das heisst, dass sie Grundstücke und Liegenschaften erwirbt und zur Verfügung stellt. Dies gilt ebenfalls

für Institutionen und öffentliche Körperschaften, welche keinen Grund und Boden erwerben dürfen.

6.1.3. Schulanlagen, Kindergärten und KITAs

Schulanlagen und Kindergärten sind Objekte, in denen primär Unterricht erteilt wird. Dazu zählen alle Schulhäuser der Volksschule (Primar-, Sekundar- und Bezirksschule), der Berufsschulen sowie von Kantonsschule, Hochschule und Universität. Nutzer/-innen dieser Liegenschaften sind vorderhand Lehrpersonen und Schüler/-innen. Kindertagesstätten sind ebenfalls diesem Cluster zuzuordnen.

6.1.4. Sportanlagen

Dieses Objektcluster umfasst sämtliche im Eigentum der Stadt Aarau liegende Sportanlagen. Gehört eine Sportanlage zu einer Schulanlage, zum Beispiel eine Turnhalle, und ist dies betrieblich nicht praktikabel abgrenzbar, so ist diese dem Objektcluster „Schulanlagen und Kindergärten" zuzuordnen. Nutzerinnen und Nutzer dieses Teilportfolios sind die Einwohner/-innen der Stadt Aarau sowie Vereine von Aarau und von Nachbargemeinden.

6.1.5. Kulturbauten

Dem Cluster Kulturbauten werden kulturell genutzte Liegenschaften, Museen oder Kultur und Kongressbauten zugeordnet.

6.1.6. Pflegeheime und Alterssiedlungen

Diesem Objektcluster werden alle für die Pflege sowie Altersbetreuung genutzten Liegenschaften zugeordnet.

6.1.7. Bestandesliegenschaften

Unter Bestandesliegenschaften verstehen sich Bauten, die keinem anderen Portfolio zugeordnet werden können.

6.1.8. Baurechte im VV

Diesem Cluster gehören Baurechte im Verwaltungsvermögen der Stadt Aarau an.

6.1.9. Grundstücke im VV

Bei Grundstücken im VV handelt es sich um Parzellen, welche als vorsorgliche Landreserve zur Stadtentwicklung benötigt werden.
Ebenfalls gehören diesem Cluster Bündten an, welche der Bevölkerung in angemessener Anzahl zur Verfügung gestellt/vermietet werden.

6.2. Teilportfoliocluster im Finanzvermögen

6.2.1. Renditeliegenschaften

Bei Renditeliegenschaften handelt es sich um Objekte, welche sich zum Zweck der Finanzanlage und Renditeerwirtschaftung im Eigentum der Stadt befinden.

6.2.2. Entwicklungsliegenschaften

Entwicklungsliegenschaften sind Altliegenschaften oder Areale, auf denen Ausnützungsreserven bestehen.

6.2.3. Altbauten, günstiger Wohn- und Gewerberaum

Hierbei handelt es sich um Altbauten, welche aktuellen Wohnungsstandards nicht mehr gerecht werden sowie altersbedingte Mängel aufweisen. Sie werden jedoch weiter betrieben, um günstigen Wohn- und Gewerberaum zur Verfügung zu stellen. Liegenschaften ausserhalb der Kategorie "Altbauten", welche betrieben werden, um bezahlbaren Wohn- und Gewerberaum bereitzustellen, sind ebenfalls Teil dieses Clusters. Werden Liegenschaften im Eigentum gehalten und nach dem Prinzip der Kostenmiete betrieben, sind diese auch diesem Cluster zuzuordnen.

6.2.4. Abbruchliegenschaften / Zwischennutzung

In die Kategorie Abbruchliegenschaften fallen Objekte, welche in ihrer ursprünglichen Zweckbestimmung nicht mehr genutzt werden können. Idealerweise können sie bis zur weiteren Entwicklung einer Zwischennutzung zugeführt und vermietet werden.

6.2.5. Grundstücke im Finanzvermögen

Bei Grundstücken im FV handelt es sich um Parzellen, welche als vorsorgliche Landreserve zur Stadtentwicklung benötigt werden.
Ebenfalls gehören diesem Cluster Bündten an, welche der Bevölkerung in angemessener Anzahl zur Verfügung gestellt/vermietet werden.

6.2.6. Baurechte im FV

Diesem Cluster gehören Baurechte an, die im Eigentum und dem Verwaltungsvermögen der Stadt Aarau liegen. Die Baurechte werden zu marktkonformen Baurechtszinsen abgegeben, oder zu günstigen Konditionen an Wohnbaugenossenschaften vergeben.

7. Controlling

Als Führungsinstrument werden Kennzahlen erhoben, mit welchen die Liegenschaften und deren Bewirtschaftung innerhalb des Portfolios der Stadt und mit anderen Städten verglichen werden können. Wenn möglich benchmarkt die Stadt ihre Kennzahlen mit anderen städti-

schen Verwaltungen oder mit dem Immobilienmarkt allgemein. Basierend auf den erhobenen Kennzahlen berichtet die Stadt ihre Zielerreichung im Jahresbericht der Stadt.

8. Key Performance Indicators (KPI)

Der Fortschritt, die Zielorientierung sowie die korrekte Ausrichtung und Umsetzung der Immobilienstrategie durch die Massnahmen des Portfoliomanagements werden anhand diverser KPIs gemessen und beurteilt.

Innerhalb jedes Teilportfolioclusters werden, basierend auf den Aspekten der Nachhaltigkeit, drei primäre Kenn- und Messgrössen festlegend zusammengestellt: Gesellschaft/Umwelt/Wirtschaft. Die KPIs unterscheiden sich teilweise deutlich von Cluster zu Cluster, aufgrund der unterschiedlichen Charakteristiken und Prioritäten des jeweiligen Teilportfolios. Im Anhang sind die Key Performance Indicators im Detail beschrieben.

8.1. Teilportfoliocluster + Key Performance Indicators

Cluster	Primärziel	Primäre Mess- und Steuergrössen, Aspekete der Nachhaltigkeit		
Verwaltungsvermögen		Gesellschaft	Umwelt	Wirtschaft
6.1.1. Selbstgenutzte Verwaltungsgebäude	Langfristige, zeitnahe Bedarfsdeckung ohne Zumietung und/oder Leerstände, Sicherstellung des Werterhalts.	Erhalt historischer Gebäude	Energieeffizienz HK-NK/m2	Kosten CHF / m2
6.1.2 Vermietete Verwaltungsgebäude	Geringe Leerstandzeiten und eine hohe Nettorendite. Betrieb, Unterhalt und Sanierungen der Liegenschaften in Landstellungspflicht in der Verantwortung der Nutzer/-innen, respektive Betreiber/-innen.	Erhalt historischer Gebäude	Energieeffizienz HK-NK/m2	CHF Rendite / m2
6.1.3 Schulanlagen, Kindergärten und KITAs	Bedarfsdeckung ohne Überkapazitäten, Maximierung der Auslastung durch Drittvermietung zu Randzeiten, Optimierung der Betriebskosten, Bereitstellung gemäss Pflichtraumprogramm der Stadt.	Effektives Bildungs-/ Erziehungs-wesen	Energieeffizienz HK-NK/m2	Kosten CHF / Schüler
6.1.4 Sportanlagen	Optimierte Auslastung durch Mieter/-innen (Vereine etc.), Entsprechung von Bedarfs- und Angebotsstruktur.	Breites Angebot	Stadtbild/ Landschaftsintegration	Auslastung
6.1.5 Kulturbauten	Zurverfügungstellung der Räumlichkeiten für Kulturinstitutionen (Unterstützung bei der Suche).	Reichhaltiges und attraktives Angebot	Energieeffizienz HK-NK/m2	Auslastung
6.1.6 Alters-, Pflegeheime und Alterssiedlungen	Bis zum Zeitpunkt der Vermietung/Verselbstständigung Fokussierung auf Unter-stützung der Betreiber bezüglich Unterhalt und Sanierung.	Deckungsgrad Nachfrage / Angebot	Energieeffizienz HK-NK/m2	Amortisation über Lifecycle
6.1.7 Bestandesliegenschaften	Funktionalität für den Bedarfsfall sicherstellen, Kostenminimierung.	Verfügbarkeit	Energieeffizienz HK-NK/m2	Kosten je Kategorie
6.1.8 Baurechte im VV	Szenarienentwicklung zur optimalen Nutzung unter finanziellen, bedarfs- und stadtplanerischen Aspekten, Abgabe zu Markt entsprechenden Preisen.	Abdeckung Wachstums-Nachfrage	Umweltauswirkungen bauspezifisch	Marktgerechter Baurechts-zins
6.1.9 Grundstücke im VV	Grundsätzlich verkauft die Stadt keine Grundstücke im VV. Ein Erwerb verfügbarer Flächen und/oder Objekte zum Zweck der langfristigen Stadt- und Portfolioent-wicklung ist gegebenenfalls zu prüfen und zu realisieren.	Abdeckung Wachstums-Nachfrage	Kosten für Altlasten-Beseitigung	Rendite durch Zwischennut-zung
Finanzvermögen				
6.2.1 Renditeliegenschaften	Eine möglichst hohe und nachhaltige Rendite. Der Unterhalt der Liegenschaft unterstützt gesetzte langfristige Renditeziele.	Akzeptanz der Zielgruppe	Energieeffizienz HK-NK/m2	ROI
6.2.2 Entwicklungsliegenschaften	Allfällige Sanierungsmassnahmen nur auf Basis der Grundlage- und Machbarkeits-studie.	Dauer bis zur Sanierung / Umnut-zung	Kosten für Altlasten-Beseitigung	Kosten und Amortisation Sanierung / Umnutzung
6.2.3 Altbauten, günstiger Wohn- und Gewer-beraum	Bezahlbarer Wohn- und Gewerberaum, in Abhängigkeit der Markt- und Bedürfnis-situation, zu erhalten bzw. anzubieten. Der Aufwand darf den Ertrag nicht über-steigen und der Unterhalt wird auf das Notwendigste unter Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen reduziert.	Deckungs-grad Nachfrage / Ange-bot	Energieeffizienz HK-NK/m2	K-invest/m2 K-betrieb/m2 Kosten-deckung
6.2.4 Abbruchliegenschaften / Zwischennutzung	Bei Abbruchliegenschaften, wie auch bei Liegenschaften in der Zwischennutzung, wird der Unterhalt auf das Notwendigste, unter Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen, reduziert und möglichst dem Pächter/der Pächterin oder dem Mieter/der Mieterin übertragen.	Gewährleistung von Sicherheit / Standards	Vermeidung Langzeitauswirkungen	Kostendeckung bei Zwischen-nutzung
6.2.5 Grundstücke im Finanzvermögen	Die Stadt nutzt Grundstückskäufe als direkte, langfristige, risikoarme Finanz-/Immobilienanlage und zur Bildung strategischer Landreserven.	Marktgerechte Grundstückspreise	Umweltauswirkungen bauspezifisch	ROI Erworbene / Veräusserte Einheiten
6.2.6 Baurechte im FV	Szenarienentwicklung zur optimalen Nutzung unter finanziel-len/renditeorientierten Gesichtspunkten.	Abdeckung Wachstumsnachfrage	Umweltauswirkungen bauspezifisch	ROI

9. Rollenmodell

9.1. Grundsatz

Von der operativen Umsetzung der Immobilienstrategie sind diverse Stellen betroffen, die in den Gesamtprozess miteingebunden werden müssen. Dieser basiert auf den Phasen des Immobilienprojektmanagements und dem Lebenszyklus der Liegenschaften gemäss des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins SIA. Das Rollenmodell beschreibt die Tätigkeiten in Bezug auf die verschiedenen Phasen des Immobilienmanagement-Prozesses. Es wird von folgenden vier Rollen ausgegangen:

- Eigentümervertretung
- Nutzervertretung
- Projektleitung Bauherr
- Bewirtschaftung / Betreibende

Deren Hauptaufgaben stellen sich folgendermassen dar:

Eigentümervertretung (Portfoliomanagement)
Die Eigentümervertretung vertritt die Interessen der Einwohnergemeinde für die Liegenschaften im Finanz und Verwaltungsvermögen der Stadt Aarau. Sie handelt im strategischen und im taktischen Bereich. Ihre Hauptaufgaben gewichtet sie im Rahmen der definierten Portfoliocluster. Sie ist die Ansprechpartnerin der Nutzer/-innen und überprüft ihre Raumbedürfnisse. Zudem formuliert sie das Pflichtenheft zur Erstellung oder Sicherstellung von Flächenveränderungen. Das Portfoliomanagement nimmt unter anderem folgende Aufgaben wahr. • Optimierung der Auslastung/Nutzung • Szenarienplanung zur mittel- und langfristigen Bedarfsdeckung • Risikoanalyse und Risk-Management-Strategien • Performanceanalysen und Massnahmen-Ableitung • Evaluation von Alternativnutzungen oder Umnutzungen • Bestimmt, "WAS" gemacht wird
Nutzer/-innen
Die Nutzer/-innen von selbstgenutzten Immobilien im Verwaltungsvermögen sind die Abteilungen der Stadtverwaltung. Für die Deckung ihrer Raumbedürfnisse besteht eine Bezugspflicht bei der Stadt Aarau. Zudem nehmen sie unter anderem die folgenden Aufgaben wahr: • Definition der eigenen Nutzerbedürfnisse und entsprechende Anmeldung an die Eigentümervertretung.

- Klärung eigener betrieblicher Optimierungsmöglichkeiten.
- Mitwirkung bei der Projektierung.

Nutzer/-innen von Liegenschaften im Finanzvermögen und bei vermieteten Liegenschaften im Verwaltungsvermögen sind in der Regel externe Nutzer/-innen. Diese unterliegen den Mietmarktgesetzen.

Projektleitung Bauherr

Die Projektleitung Bauherr vertritt die Stadt Aarau im Rahmen von Bauprojekten im Finanz- und Verwaltungsvermögen als Baufachorgan. Sie plant und führt die Bauprojekte bis zur Inbetriebnahme und trägt der Bauethik, der Baukultur und der Nachhaltigkeit Rechnung. Sie wird dann aktiv, wenn die Eigentümervertretung oder der Stadtrat einen entsprechenden Auftrag erteilt. Die Projektleitung Bauherr nimmt unter anderem die folgenden Aufgaben wahr:

- Leitung und Durchführen von Zustandsanalysen und baulichen Machbarkeitsstudien.
- Leitung und Durchführen von allfälligen Auswahlverfahren.
- Leitung und Durchführen des Vorprojekts, des Bauprojekts, der Ausschreibung, Vergaben und Realisierung sowie Optimierung der Gesamtqualität innerhalb des Projektrahmens; Termin- und Kostencontrolling bis und mit der Inbetriebnahme.
- Einholen von Baubewilligungen.
- Leitung und Durchführen der Garantiearbeiten.
- Erstellung der Kreditanträge an den Einwohnerrat (Auswahlverfahren, Projektierung und Realisierung)
- Bestimmt, "WIE" man es macht.

Bewirtschaftung / Betreibende

Sie ist Betreiberin (Bewirtschafterin) der Immobilien im Finanz- und Verwaltungsvermögen. Sie ist für das kaufmännische, technische und infrastrukturelle Gebäudemanagement zuständig. Die Hauptaufgaben sind unter anderem:

- Erstellen von Mietverträgen
- Zumiete von Flächen
- Instandhaltung der Objekte
- Durchführung von Reparaturen
- Hauswartung
- Reinigung
- Heiz- und Betriebskostenabrechnung
- Vertretung der Eigentümerin vor der Schlichtungsbehörde

9.2. Phasen innerhalb des Rollenmodells

Portfoliomonitoring
Das Portfoliomonitoring stellt eine phasenübergreifende Aktivität dar. Die Eigentümervertretung führt eine stetige Überprüfung und Bewertung des Immobilienportfolios durch. Das bestehende und geplante Portfolio wird mit der übergeordneten strategischen Stossrichtung regelmässig abgeglichen. Die zentrale Verantwortung liegt bei der Eigentümervertretung, unter Einbezug der Stadtentwicklung.

Strategische Planung (SIA Phase 1)
Während der strategischen Planung wird der anstehende und zukünftige Immobilienbedarf angemeldet, berechnet und erfasst. Die Bedarfsermittlung und -anmeldung obliegt in einem ersten Schritt den Nutzer/-innen. Danach wird der angemeldete Immobilienbedarf durch die Eigentümervertretung analysiert, mit den betroffenen Stellen abgeglichen, gewichtet und konkretisiert. Ebenfalls findet eine Gegenüberstellung mit den vorhandenen Kapazitäten, bzw. mit dem vorhandenen Portfolio statt. Von der Eigentümervertretung sind in dieser Phase auch nicht bauliche Lösungen und Szenarien geprüft. Dies kann den Neubedarf, die Zunahme oder die Reduktion von Immobilien zur Folge haben. Am Phasenende sind die Bedürfnisse, Ziele und Rahmenbedingungen für eine Immobilie erstellt und die entsprechende Lösungsstrategie festlegt.

Vorstudien (SIA Phase 2)
Auf der Basis der Lösungsstrategie der Eigentümervertretung werden in dieser Phase die baulichen Lösungsansätze und Grundlagen für die Weiterarbeit (Projektierung) erarbeitet. Je nach Komplexität und architektonischem / städtebaulichem Stellenwert der Immobilie wird zudem ein Auswahlverfahren durchgeführt (Wettbewerb, Studienauftrag etc.). Für das Erarbeiten der Lösungsansätze, der baulichen Grundlagen und allfälligen Auswahlverfahren, ist die Projektleitung Bauherr verantwortlich. Am Phasenende liegt die Projektdefinition vor.

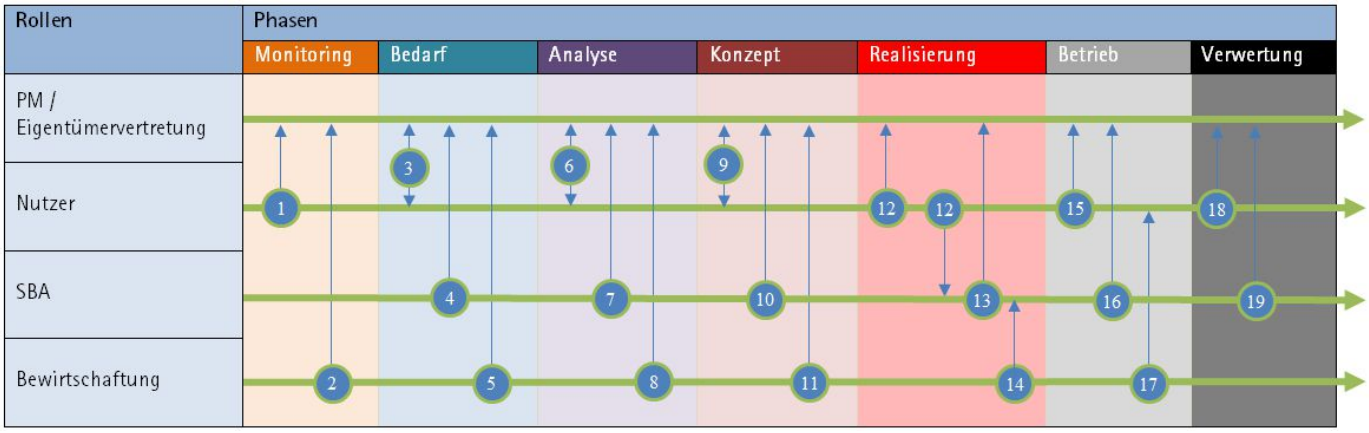
Projektierung (SIA Phase 3)
In der Projektierungsphase sind auf der Basis der bisher erarbeiteten Grundlagen konkrete und detaillierte Projektlösungen zu erarbeiten. Dies bedingt neben der Arbeit des Gesamtleiters (i.d.R. Architekt) den Einsatz von Fachplanern/-innen, Spezialisten/-innen und Beratern/-innen. Diese Auftragnehmer/-innen werden durch die Projektleitung Bauherr geführt. Einen Zwischenschritt bedeutet das genehmigte Vorprojekt mit entsprechender Kostenschätzung. Am Phasenende steht das bewilligte Bauprojekt mit dem entsprechenden Kostenvoranschlag.

Ausschreibung und Realisierung (SIA Phasen 4 und 5)
Auf der Basis des politisch bewilligten Kredits und dem eingegebenen Baugesuch werden die Unternehmerleistungen ausgeschrieben und vergeben (Ausnahme: Totalunternehmer/-innen-Modell). Im Anschluss wird das Ausführungsprojekt erstellt und genehmigt. Nach Abschluss des Baubewilligungsverfahrens erfolgt die Realisierung. Die vorgehend beschriebenen Prozesse erfolgen unter der Führung der Projektleitung Bauherr. Die Inbetriebnahme und Übergabe der Im-

mobilie erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den Nutzer/-innen und der Bewirtschaftung / Betreibenden.

Betrieb, Nutzung und Bewirtschaftung (SIA Phase 6)
Die Betriebsphase kennzeichnet sich durch die Objektnutzung im Tagesgeschäft und die entsprechende operative Bewirtschaftung während des grössten Teils des Immobilienlebenszyklus. Kosten- und Auslastungsmonitoring, einschliesslich entsprechender Optimierungen, bilden eine weitere Hauptkomponente dieser Phase. Die Prozessführung des operativen Betriebs obliegt der Bewirtschaftung, während die Eigentümervertretung eine Überwachungsrolle einnimmt.

9.3. Interaktionen



Die folgende Darstellung zeigt die gegenseitigen Einflüsse, Verbindungen und Abhängigkeiten der vier Rollen in den verschiedenen Phasen. Die Eigentümervertretung ist eng mit den anderen Rollen verknüpft.

Portfoliomonitoring (Lead: Eigentümervertetung)	
1	Die Nutzer/-innen stellen grundlegende Informationen zur aktuellen Bedarfs-/Nutzungssituation bereit.
2	Die Bewirtschaftung liefert stetig erfasste Betriebskosten.
3	Die Eigentümervertretung führt eine kontinuierliche Überprüfung und Evaluation des Immobilienportfolios durch.
Strategische Planung (Lead: Eigentümervertretung)	
4	Die Nutzer/-innen melden den Immobilienbedarf an, in der durch die Eigentümervertretung vorgegebenen Form.
5	Die Projektleitung Bauherr unterstützt die Eigentümervertretung punktuell / auf Anfrage bei der Bedarfssichtung und Vorgewichtung
6	Die Bewirtschaftung steuert Informationen aus der Instandhaltungsperspektive bei.
7	Die Eigentümervertretung analysiert den angemeldeten Immobilienbedarf, gleicht diesen mit den betroffenen Stellen ab und gewichtet ihn. Ebenfalls findet eine Gegenüberstellung mit den vorhandenen Kapazitäten bzw. dem vorhandenen Portfolio statt.
8	Die Eigentümervertretung bestimmt unter Einbezug der anderen Rollen, die entsprechende Lösungsstrategie.
Vorstudien (Lead: Projektleitung Bauherr)	
9	Die Projektleitung Bauherr erarbeitet die entsprechenden Zustandsanalysen und baulichen Machbarkeitsstudien.
10	Fallweise führt die Projektleitung Bauherr ein Auswahlverfahren durch (Wettbewerb, Studienauftrag etc.)
11	Die Projektleitung erstellt, unter Einbezug der anderen Rollen, die entsprechende Projektdefinition.
Projektierung (Lead: Projektleitung Bauherr)	
12	Die Projektleitung Bauherr erarbeitet konkrete und detaillierte Projektlösungen.
13	Die Projektleitung Bauherr erstellt, unter Einbezug der anderen Rollen, das Vorprojekt mit Kostenschätzung.
14	Die Projektleitung Bauherr erstellt, unter Einbezug der anderen Rollen, das Bauprojekt mit Kostenvoranschlag.

Ausschreibung und Realisierung (Lead: Projektleitung Bauherr)	
15	Die Baubewilligung wird durch die Projektleitung Bauherr eingeholt.
16	Die Ausschreibung, Vergaben und Realisierung erfolgen unter der Leitung der Projektleitung Bauherr.
17	Die Projektleitung Bauherr führt, unter engem Einbezug der Nutzer/-innen und der Bewirtschaftung, die Inbetriebnahme und Übergabe durch.
18	Die Projektleitung Bauherr führt die Garantiearbeiten durch.
Betrieb, Nutzung und Bewirtschaftung (Lead: Bewirtschaftung / Betreibende)	
19	Die Nutzer/-innen melden Bedürfnisse / Anliegen an die Bewirtschaftung an.
20	Information der Bewirtschaftung zuhanden der Eigentümervertretung über Ausführung von grösseren Instandsetzungen.
21	Erbringung operativer Facility-Management-Leistungen durch die Bewirtschaftung, ggf. gemäss Nutzeranfragen.