

Handbuch Immobilienmanagement

Genehmigt durch den Gemeinderat am 20. November 2024



Stand: 20.11.2024

Genehmigt am	20.11.2024
Durch	Gemeinderat
Änderungshistorie	---

Inhalt

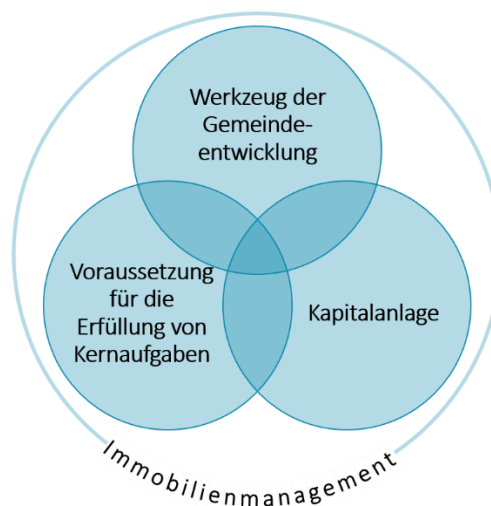
1.	Einleitung.....	4
1.1.	Auftrag und Zweck	4
1.2.	Gegenstand	5
1.3.	Zuständigkeit und Inkrafttreten	5
1.4.	Öffentlichkeit.....	5
2.	Organisation.....	6
2.1.	Grundsätze	6
2.1.1.	Organisation.....	6
2.1.2.	Mietermodell	6
2.1.3.	Kostentransparenz	7
2.1.4.	Zusammenarbeit	7
2.2.	Strukturen	7
2.2.1.	Normative Ebene	8
2.2.2.	Strategische Ebene	8
2.2.3.	Operative Ebene	8
2.2.4.	Prozesse	8
2.2.5.	Rollen	9
2.2.6.	Rollen im Detail	9
2.2.7.	Hierarchie	13
2.2.8.	Ressourcen.....	13
2.3.	Cockpit und Steuerung	15
2.3.1.	Projekt-Portfoliomanagement	15
2.3.2.	Risikomanagement	17
2.3.3.	Reporting und Kennzahlen	17
3.	Portfoliostruktur	18
4.	Instandhaltung / Instandsetzung.....	18
4.1.	Instandhaltung	18
4.2.	Instandsetzung	18
4.3.	Sachliche Zuständigkeit	18
4.3.1.	Abteilung Liegenschaften.....	19
4.3.2.	Abgrenzung Tiefbau und Sicherheit	19
4.3.3.	Nutzende Abteilung	19
4.3.4.	IT und Telefonie	19
5.	Aufgaben, Prozesse und Zuständigkeiten	19
5.1.	Übersicht Gesamtgemeinde.....	19
5.1.1.	Kompetenz.....	20
5.1.2.	Zuständigkeit.....	20
5.2.	Führungsaufgaben im Immobilienmanagement	20
5.2.1.	Strategie.....	20
5.2.2.	Controlling und Reporting.....	22
5.2.3.	Kontinuierliche Verbesserungen	23
5.2.4.	Prozessmanagement.....	23
5.2.5.	Organisation.....	24
5.3.	Unterstützungsaufgaben Immobilienmanagement (Dienstleistungen Abteilung Liegenschaften) ...	24
5.3.1.	Kaufmännisches Gebäudemanagement	24
5.3.2.	Technisches Gebäudemanagement.....	25
5.3.3.	Infrastrukturelles Gebäudemanagement.....	25
5.3.4.	Raubereitstellungsprozess	26
5.4.	Unterstützungsaufgaben Finanzen.....	26

	5.4.1. Investitionsplanung.....	26
	5.4.2. Budgetierung	26
6.	Standards.....	27
6.1.	Allgemein	27
6.2.	Bildung	27
7.	Daten und IT-Unterstützung	28
7.1.	Datenaustausch.....	28
7.2.	IT	28
8.	Gemeinderatsanträge	28
8.1.	Vorgehen bei Uneinigkeit.....	28
9.	Begriffe	29

1. Einleitung

1.1. Auftrag und Zweck

Gemeindelienschaften sind Voraussetzung für die Erfüllung von Kernaufgaben. Darüber hinaus sind sie wichtiges Mittel für die Gemeindeentwicklung (Vereins-, Kultur- und Gewerbeförderung) und sie bilden einen beträchtlichen Teil der Gemeindefinanzen. Gemeindelienschaften sind als wichtigen Teil der Geschäftsstrategie zu betrachten.



Gemeindelienschaften sind ein zentrales Element einer professionellen Verwaltungsführung!

Klare Strukturen (Prozesse, Rollen, Hierarchien und Ressourcen) elementar, damit effektive Strategien definiert und effizient umgesetzt werden können. Dieses Handbuch Immobilienmanagement definiert die Aufgaben, Abläufe und Zuständigkeiten in der Steuerung, Bereitstellung, Bewirtschaftung und Verwertung der Immobilien der Gemeinde. Es schafft Klarheit und Transparenz im kommunalen Immobilienmanagement.

Das Handbuch Immobilienmanagement dient den am Immobilienmanagement Beteiligten innerhalb und ausserhalb der kommunalen Verwaltung, als Leitfaden und Nachschlagewerk für den Arbeitsalltag und regelt insbesondere die Zusammenarbeit des Immobilienmanagements als Querschnittsbereich mit den verschiedenen Ressorts und den externen Anspruchsgruppen. Es ist verbindlich.

Ziel ist die effiziente und effektive Zusammenarbeit dank einheitlicher Abläufe und des gezielten Einsatzes der interdisziplinären Kompetenzen. Alle Beteiligten unterstützen und ermöglichen damit ein bedarfsgerechtes, wirtschaftliches, ökologisches und transparentes Immobilienmanagement.

1.2. Gegenstand

Der Fokus dieses Handbuchs Immobilienmanagement liegt auf dem verwaltungsinternen Mietermodell und den ressortübergreifenden Abläufen.

Dieses Handbuch Immobilienmanagement gilt für alle Grundstücke und Liegenschaften im Finanz- und Verwaltungsvermögen sowie für zugemietete/gepachtete Grundstücke und Liegenschaften (z.B. landwirtschaftliche Grundstücke, Familiengärten, Waldparzellen und Infrastrukturbauten der Ver- und Entsorgung, Reservoirs, Brunnenplätze, Naturschutzflächen, Zivilschutzbauten). Nicht betroffen sind Grundstücke, die alleine Erschliessungszwecken dienen (Strassen, Wege und Plätze) sowie ausparzellerte, öffentliche Fliessgewässer.

1.3. Zuständigkeit und Inkrafttreten

Das Ressort Liegenschaften erstellt das Handbuch Immobilienmanagement unter Einbezug der übrigen Ressorts. Es wird mindestens alle vier Jahre überprüft und bei Bedarf aktualisiert. Die Federführung obliegt der Abteilung Liegenschaften.

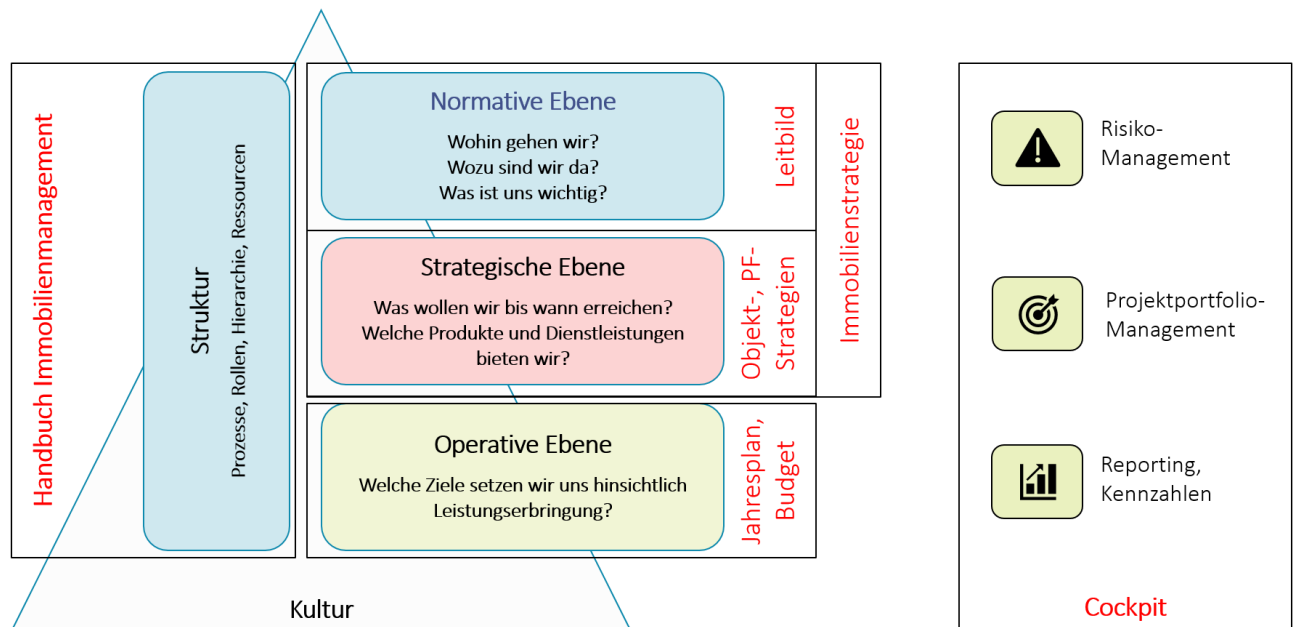
Die Festsetzung erfolgt mittels Gemeinderatsbeschluss. Das vorliegende Handbuch Immobilienmanagement wurde durch den Gemeinderat am 20.11.2024 festgesetzt.

1.4. Öffentlichkeit

Dieses Handbuch Immobilienmanagement ist öffentlich.

2. Organisation

Für das Immobilienmanagement gilt folgendes Organisationsmodell:



2.1. Grundsätze

2.1.1. Organisation

Für das Immobilienmanagement ist die Abteilung Liegenschaften zuständig. Sie verantwortet Effizienz und Qualität in sämtlichen Immobilienprozessen.

2.1.2. Mietermodell

Es gilt das Mietermodell. Beim Mietermodell "mieten" die nutzenden Ressorts bzw. Abteilungen und Externe den erforderlichen Raumbedarf bei der Abteilung Liegenschaften. Die Abteilung Liegenschaften ist Eigentümervertreterin und übernimmt die Aufgaben von Bereitstellung, Bewirtschaftung und Verwertung.

- Dieses Modell sichert die zentrale Koordination sämtlicher Immobilienanliegen. Die Gesamtsicht über die Immobilien der Gemeinde ist gewährleistet. Eine zentrale Übersicht ermöglicht es, die Immobilien zielgerichtet für die Gewerbe-, Tourismus-, Freizeit-, Sport-, Kultur- und Vereinsförderung einzusetzen und für Zentrums- und Quartierentwicklungen zu nutzen.
- Alle Teilportfolios werden einheitlich geführt.
- Synergien zwischen den verschiedenen Teilportfolios werden erkannt und können genutzt werden.
- Die Zusammenführung der Immobilienaufgaben in einer spezialisierten Organisationseinheit ermöglicht ein konzentriertes Fach- und Methodenwissen und damit ein professionelles Immobilienmanagement.
- Die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit (Natur, Gesellschaft / Kundennutzen, Wirtschaft) werden neutral gewichtet.

2.1.3. Kostentransparenz

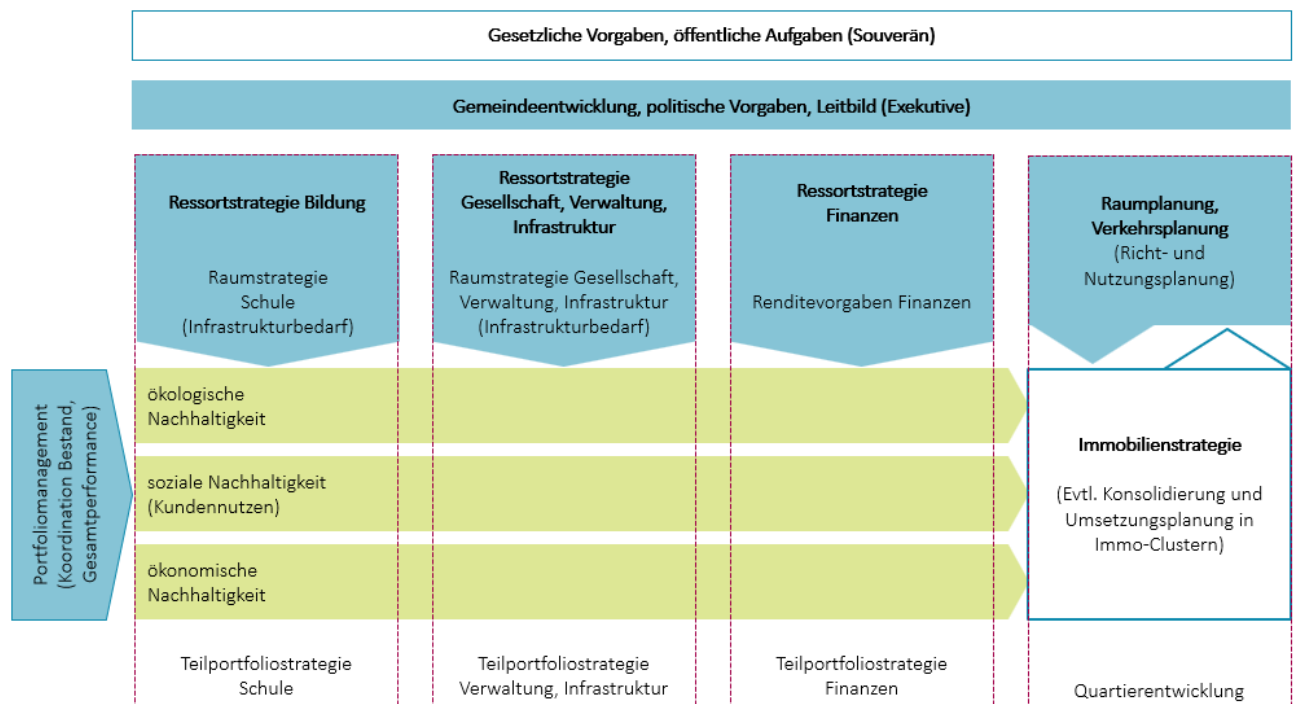
Die Raum- bzw. Flächenkosten werden in sinnvoller Weise den internen Nutzenden ausgewiesen.

2.1.4. Zusammenarbeit

Die am Immobilienmanagement Beteiligten arbeiten partnerschaftlich zusammen und informieren einander konsequent und stufengerecht. Alle Beteiligten sind bei der Ausführung ihrer Arbeiten der Gemeinde als Eigentümerin verpflichtet und haben deren Interessen zu wahren, sowie rechtliche Bestimmungen und Beschlüsse einzuhalten.

2.2. Strukturen

Das Zusammenspiel der Instrumente auf normativer und strategischer Ebene definiert sich wie folgt:



2.2.1. Normative Ebene

Die normative Ebene umfasst generell und abstrakt formulierte Regelungen, welche die Organisation betreffen (Gesetze und Verordnungen, Mission, Vision und Leitbild).

Vision und Mission

Die Vision veranschaulicht prägnant den majestätischen Berg, auf dem die Organisation dereinst stehen will. Die Vision steht nicht nur an der Spitze der Gesamtorganisation, sondern auch an der Spitze von jedem Projekt. Die Mission begründet, warum die Vision erreicht werden soll und warum es die Unternehmung gibt.

Für das Immobilienmanagement wird keine eigene Vision und Mission definiert.

Leitbild

Das Leitbild beinhaltet starke Werte und stellt die Leitplanken dar, innerhalb welcher sich sämtliche Handlungen bewegen sollen. Das Leitbild widerspiegelt die gelebte Kultur der Organisation.

Für das Immobilienmanagement gilt das Immobilienleitbild (noch zu erstellen).

2.2.2. Strategische Ebene

Eine Strategie definiert Unternehmensziele im Sinne von Meilensteinen und beschreibt, wie diese erreicht werden sollen.

Eine Ressortstrategie orientiert sich an der Gesamtstrategie und an den nebengeordneten Teilstrategien der anderen Ressorts.

Im Immobilienmanagement werden die drei (Teil-)Portfoliostrategien

- Bildung,
- Gesellschaft, Verwaltung und Infrastruktur
- und Finanzen

unterschieden (noch zu erstellen). Ausserdem wird für jedes Objekt bzw. jedes Grundstück und jede Liegenschaft eine eigene Objektstrategie (noch zu erstellen) festgesetzt.

2.2.3. Operative Ebene

Die operative Ebene befasst sich mit den kurzfristigen Zielen der Leistungserbringung, welche in der Gemeinde hauptsächlich über die Instrumente des Budgets und der Jahresrechnung gesteuert werden.

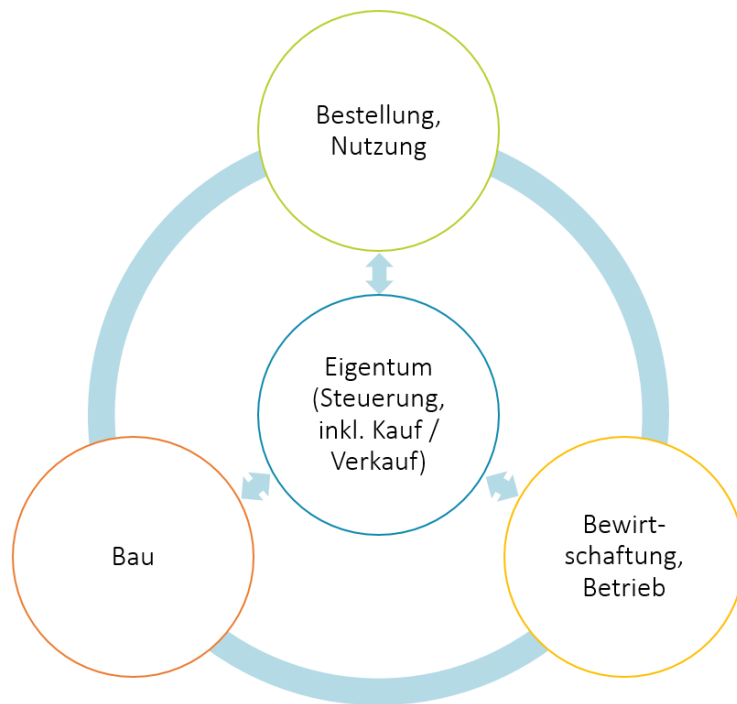
2.2.4. Prozesse

Die Ablauforganisation beschreibt die Arbeitsabläufe (Prozesse) innerhalb der Gemeinde. Ein Prozess ist (im Gegensatz zu einem Projekt) ein wiederkehrender Arbeitsablauf mit dem Ziel, möglichst effizient einen hohen, nachhaltigen (internen oder externen) Nutzen zu erbringen.

Die für das Immobilienmanagement wichtigsten Prozesse werden unter Ziff. 4 beschrieben.

2.2.5. Rollen

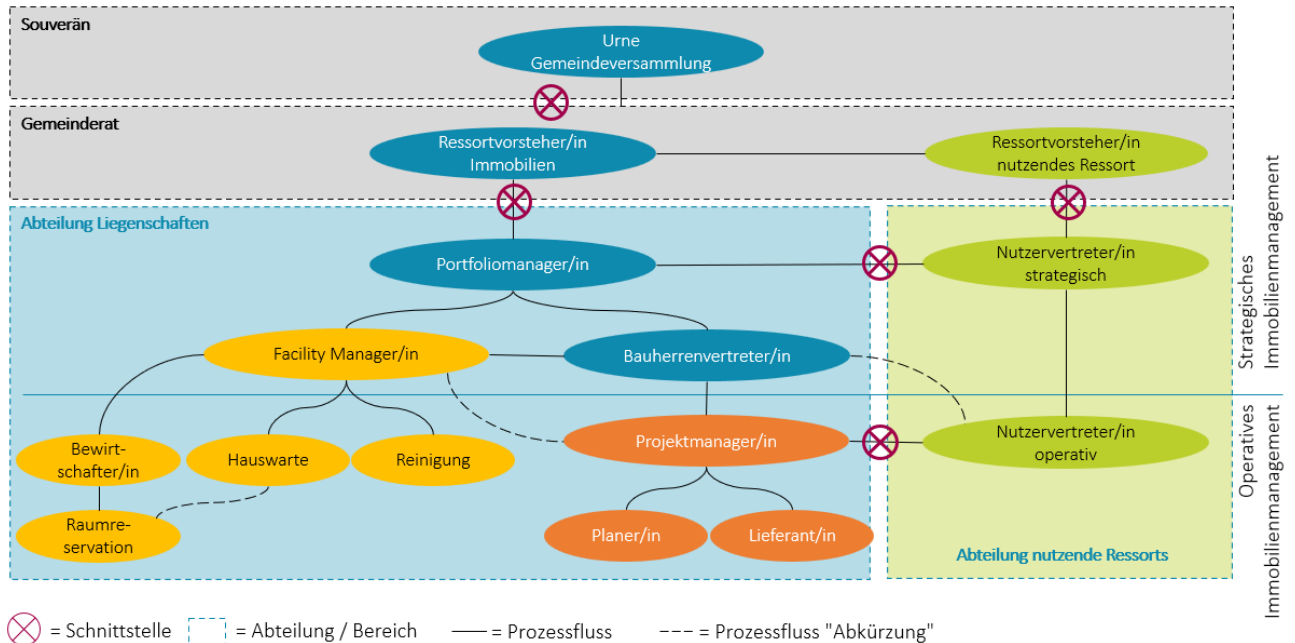
Im Immobilienmanagement werden die folgenden Hauptrollen unterschieden (für Detailzuständigkeiten vgl. Ziff. 4):



Diese Hauptrollen werden durch verschiedene Organisationseinheiten wahrgenommen. Die kleinsten Einheiten sind Stellen und Gremien. Sie beinhalten eine Vielzahl an Spezifikationen, welche die Einordnung in die Gemeinde, die Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten sowie die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen regeln.

2.2.6. Rollen im Detail

Das folgende Rollenmodell zeigt die obigen Hauptrollen im Detail und ist an einer Organisationseinheit zugeordnet. Hierarchisch bedingte Schnittstellen sind nach Möglichkeit zu vermeiden.



Die in vorgehender Grafik skizzierten Rollen sind nicht personenbezogen. Das heisst, dass z.B. der/die Leiter/in Liegenschaften auch die Bauherrenvertretung oder Teile des Projektmanagements wahrnehmen kann.

Grundsätzlich werden die definierten Rollen durch folgende Gremien bzw. Stellen wahrgenommen:

Eigentum (Steuerung, Portfoliomanagement)	
U	Urne
GV	Gemeindeversammlung
GR	Gemeinderat
RVL	Ressortvorsteher/in Liegenschaften
LL	Leiter/in Liegenschaften

Urne / Gemeindeversammlung

- Aufgaben gemäss Gemeindeordnung

Der Gemeinderat...

- ...hat hohe exekutive Entscheidungskompetenz als Eigentümerversorger;
- ...steuert das Immobilienmanagement politisch-strategisch und legt Portfolio- und Objektstrategien fest;
- ...überwacht das Immobilienmanagement mittels der gelieferten Reportings (noch zu definieren);
- ...erteilt Projektaufträge und bewilligt Kredite;
- ...kauft und verkauft Grundstücke im Rahmen der Kompetenzen und stellt Anträge an den Souverän.

Der/die Ressortvorsteher/in Liegenschaften...

- ...instruiert und führt die Abteilung in strategischer Hinsicht und vertritt sie im Gemeinderat;
- ...ist Bindeglied zwischen Verwaltung, allfällig eingesetzten Kommissionen und Gemeinderat. Er/sie stellt die gegenseitige Information sicher.

Der/die Leiter/in Abteilung Liegenschaften (als Portfoliomanager/in)...

- ...begleitet und koordiniert fachlich und methodisch die Erarbeitung von Immobilienstrategien;
- ...berät den Gemeinderat in strategischen Fragen des Immobilienmanagements und zeigt die Einflussmöglichkeiten von Gemeindeliegenschaften in Zentrums- oder Quartierentwicklungen auf;
- ...ist verantwortlich für das strategische Flächenmanagement, die Instandsetzungsplanung und die Initialisierung von wertvermehrenden Massnahmen;
- ...stellt eine gute ökologische, soziale und ökonomische Performance der Liegenschaften sicher, indem er Bewirtschaftungsziele vorgibt, Flächennutzungen strategisch koordiniert und Bauprojekte initiiert;
- ...vertritt im Rahmen seiner Kompetenzen sowohl stadt- bzw. gemeindeintern als auch gegenüber Dritten die Interessen der Gemeinde als Eigentümerin von Immobilien im Verwaltungs- und Finanzvermögen auf strategischer Ebene;
- ...ist verantwortlich für die Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen für die langfristige Steuerung des Immobilienportfolios sowie Koordinationsstelle für die Bestellung von systemischen oder wertverändernden Massnahmen an Liegenschaften;
- ...bereitet für den/die Ressortvorsteher/in Anträge an den Gemeinderat vor.
- ...ist Ansprechperson für alle Nutzer/innen;
- ...hilft dem Nutzer bei der Formulierung von konkretem Raumbedarf und anderen Infrastrukturbedürfnissen;
- ...übersetzt Nutzerbedürfnisse für die jährliche Budgetierung in Infrastrukturbedarf (betrieblich bedingter, baulicher Unterhalt).

Bestellung, Nutzung	
GN	Gremien nutzende Ressorts
RVN	Ressortvorsteher/in nutzendes Ressort
LN	Leiter/in nutzende Abteilungen Für jedes Portfolio bzw. jedes Objekt (ausser Mietliegenschaften) wird ein interner Nutzervertreter ausserhalb der Abteilung Liegenschaften bestimmt.
EXT	Externe

Der/die Nutzer/in...

Da dieses Handbuch nicht die Organisation bei den Nutzenden regelt, wird die Rolle der Nutzenden nicht weiter aufgeschlüsselt.

- ...erstellt Raum- bzw. Flächenbedarfsplanungen auf Basis seiner/ihrer Ressortstrategien und des Dienstleistungsangebots und als eine Grundlage der Teilportfoliostrategien;
- ...erstellt ein Nutzungskonzept, aus welchem der konkrete Raumbedarf quantitativ und qualitativ ersichtlich ist;
- ...ist zuständig für die Optimierung der eigenen Geschäftsprozesse;
- ...mietet, pachtet oder leiht Objekte dauerhaft, temporär und/oder für bestimmte Benützungszeiten;
- ...formuliert aufgrund seiner/ihrer Nutzerbedürfnisse – allenfalls mit Hilfe des/der Kundenberaters/in - konkrete Infrastrukturbedürfnisse;
- ...ist zuständig für den Unterhalt und den Einkauf von Mobiliar;

- ...ist in der Regel zuständig für den kleinen Unterhalt und evtl. den Mieterausbau (bei externen Mietenden).

Die Schulpflege...

- ...hat hohe exekutive Entscheidungskompetenz als Nutzerin;
- ...segnet Bedarfsbestellungen im Bereich Bildung rechtzeitig und genügend detailliert zu Handen des Immobilienmanagements ab (Bestellformular noch zu erarbeiten);

Bewirtschaftung, Betrieb	
LB	Liegenschaftsbewirtschafter/in
LLD	Leiter/in Liegenschaftendienste
SBL	Sachbearbeiter/in Liegenschaften
WM	Werkmeister/in

Der/die Leiter/in Liegenschaftendienste (technische und infrastrukturelle Bewirtschafter/in)...

- ...erstellt Instandhaltungsstrategien für Verwaltungsliegenschaften bzw. Liegenschaften mit öffentlichem Nutzen;
- ...stellt durch Reinigung und betriebliche Instandhaltung (Inspektion und Hauswartung), gegebenenfalls dem Sicherheitsdienst sowie baulicher Instandhaltung die Betriebssicherheit und den Werterhalt der Gebäude und Anlagen sicher;
- ...ist Ansprechperson für die Nutzer bei betrieblichen Anliegen (Umnutzungen, Kleinsanierungen, Rochaden, Umzüge);
- ...betreut mit dem Team interne Nutzende, Vereine, Private und Firmen bei Einmal- und Dauerbelegungen von Räumen und Flächen während der Nutzung;
- ...vertritt im Rahmen von Bauprojekten die Interessen der betrieblichen und baulichen Instandhaltung und Reinigung und plant Betrieb und Bewirtschaftung vor Inbetriebnahme.

Der/die Sachbearbeiter/in Liegenschaften...

- ...ist verantwortlich für das operative Flächenmanagement und sorgt für eine optimale Belegungsplanung;
- ...ist verantwortlich für das Zutrittsmanagement (Schlüsselverwaltung);

Der/die Liegenschaftsbewirtschafter/in (externe/r kaufmännische/r Bewirtschafter/in)...

- ...berät den/die Abteilungsleiter/in und die Politik in Bewirtschaftungsfragen von Finanzliegenschaften bzw. Wohn- und Gewerbeliegenschaften;
- ...bewirtschaftet die Objekte in kaufmännischer Hinsicht;
- ...schliesst Miet-, Pacht- und Nutzungsverträge nach den Vorgaben des strategischen Flächenmanagements ab und löst sie wieder auf;
- ...budgetiert Pacht- und Mietzinseinnahmen sowie Bewirtschaftungskosten.

Bau	
BK	Projektbaukommission (wird je nach Bedarf für ein Projekt zusammengestellt)

Projektbaukommission

- Aufgaben gemäss individuell erstelltem Projektpflichtenheft pro Projekt.

Der/die Abteilungsleiter/in (als Bauherrenvertreter/in)...

- ...berät den Gemeinderat in bautechnischen Fragestellungen;
- ...vertritt den Eigentümer in Bauprojekten im Rahmen seiner Kompetenzen und ist gesamtverantwortlich für die operative Umsetzung eines Bauvorhabens während Planung und Realisierung. Er stellt das Bauprojektcontrolling sicher;
- ...rapportiert dem/der Ressortvorsteher/in und dem Gemeinderat über die laufenden Bauprojekte (Termine, Kosten, Qualität).

Der/die Abteilungsleiter/in (als Bauprojektmanager/in)...

- ...leitet Bauprojekte und klärt wo nötig Bedürfnisse der Anspruchsgruppen;
- ...koordiniert Planer, Unternehmer und Bauleiter im Planungs- und Bauprozess und setzt je nach Projektgrösse selbst Planungsleistungen um;
- ...stellt das Bauprojektcontrolling (Termine, Kosten, Qualität) sicher.

2.2.7. Hierarchie

Eine Hierarchie beschreibt die Rangordnung zwischen verschiedenen Organisationseinheiten einer Gemeinde.

Spezielle Regelungen für das Immobilienmanagement sind nicht erforderlich.

2.2.8. Ressourcen

Es werden die Ressourcen Personal, IT, Liegenschaften und Fahrzeuge / Maschinen / Werkzeuge sowie Rohstoffe unterschieden. Geld dient als Gradmesser bzw. als "Joker-Ressource", mit welchem alle anderen Ressourcen (unter Einschränkungen) beschafft werden können.

Das Immobilienmanagement setzt in folgenden Bereichen unterstützende Software ein:

- | | |
|--|---|
| • Architektur / CAD | keine Softwareunterstützung |
| • Baumanagement / Bauprojektadministration | keine Softwareunterstützung |
| • Bewirtschaftung von Mietliegenschaften (Outsourcing) | keine Softwareunterstützung |
| • Daten- und Dokumentenmanagement | M365 (Projektdokumentation, Tagesgeschäft)
TGM (Objektdokumentation) |
| • Dokumentenmanagement gegenüber Extern | MS Sharepoint |
| • Energiebuchhaltung | TGM |
| • Flächenmanagement | TGM |
| • Geoinformation | Geoweb |
| • Geschäftsverwaltung | M 365 |
| • Instandhaltungsplanung und Reinigung | TGM |
| • Instandsetzungsplanung | Stratus |
| • Projektportfoliomanagement | keine Softwareunterstützung |

• Prozessmanagement	keine Softwareunterstützung
• Raumreservation	RBS Iweb
• Reporting / Controlling	keine Softwareunterstützung
• Risikomanagement / IKS	zu prüfen
• Ticketsystem / Aufgabenmanagement	keine Softwareunterstützung
• Vertragsmanagement	zu prüfen

2.3. Cockpit und Steuerung

Unter Cockpit werden sämtliche Überwachungsinstrumente und -massnahmen verstanden, welche die steuernde Einflussnahme auf die Unternehmung bilden.

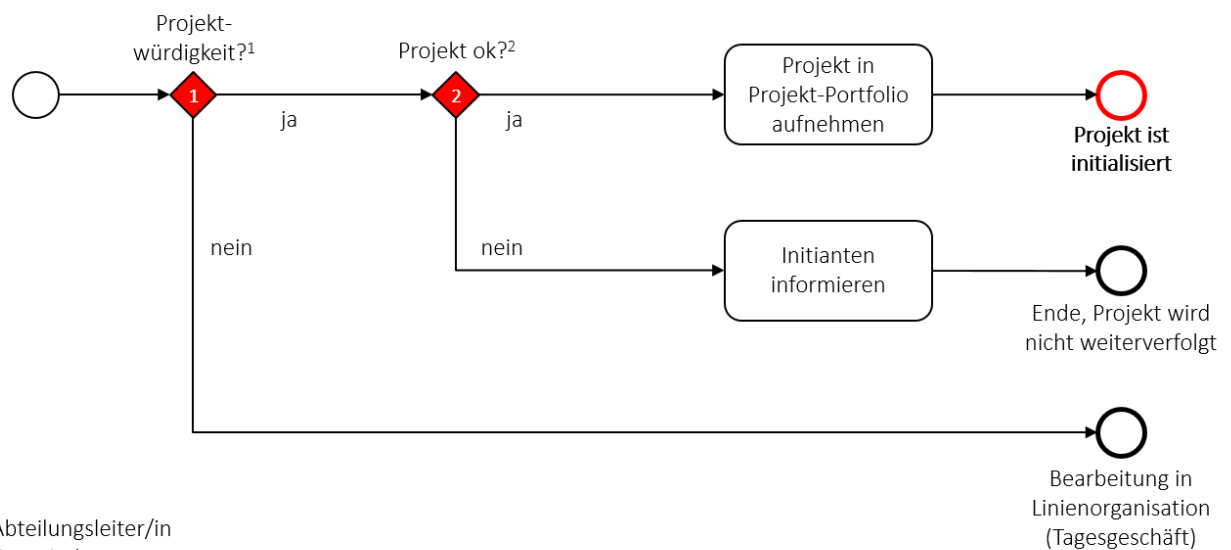
2.3.1. Projekt-Portfoliomanagement

Das Projekt-Portfoliomanagement bietet eine Übersicht über die verschiedenen strategischen Ziele und Projekte der Unternehmung.

Im Immobilienmanagement gibt das Projekt-Portfoliomanagement Auskunft über:

- Spezifische Bezeichnung des Strategie- bzw. Projektziels
- Zuständigkeit
- Einhergehende Risiken
- Messgrössen, anhand welchen die Zielerreichung gemessen werden kann
- Termin und Priorität des strategischen Ziels bzw. des Projekts
- Ampel-Hinweis, ob die Ziele im gesetzten Rahmen (Qualität, Zeit, Kosten) erreicht werden können

Es werden nur initialisierte Projekte bearbeitet. Für die Initialisierung gilt folgender Ablauf:



¹ Abteilungsleiter/in

² Gemeinderat

¹ Projektwürdigkeit

Die Kriterien zur Beurteilung der Projektwürdigkeit lauten wie folgt.

Kriterien	Linientätigkeit	Projekt
Anzahl involvierter Fachbereiche	1 - 2	> 2
Anzahl Projektmitarbeitende (als Teil der Projektorganisation)	≤ 5	> 5
Personalaufwand intern (in Personentagen)	≤ 5	> 5
Kosten (extern)	≤ 40 kCHF	> 40 kCHF
Dauer (in Monaten)	≤ 3	> 3
Neuartigkeit (aus Sicht der Gesamtgemeinde)	Gering	Mittel - hoch
Aussenwirkung	Gering	Mittel - hoch

² Projekt ok?

Die Kriterien zur Beurteilung, ob ein Projekt initialisiert wird, lauten wie folgt:

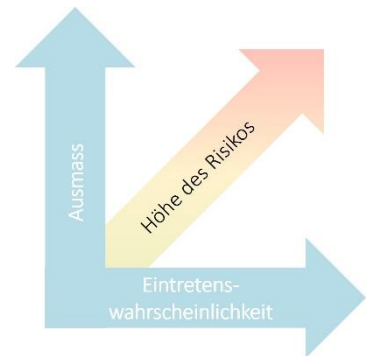
Entscheidungskriterien (Beispiel)	A-Projekte	B-Projekte	C-Projekte
Gesetzlicher, Auftrag oder unterstützt Strategieziel	Zwingend	Zwingend	Nein
Dringlichkeit	Dringend	Duldet Aufschub	Duldet Aufschub
Beitrag zur Nachhaltigkeit	Wenn möglich	Wenn möglich	Eventuell
Beitrag für mehr Effizienz und/oder Qualität (bei Organisationsprojekt)	Ja, grosser Einfluss	Ja	Ja, geringer Einfluss
Abhängigkeit zu anderen Projekten	Eventuell	Keine Voraussetzung für andere A-Projekte	Keine Voraussetzung für andere A- oder B-Projekte
Projektrisiken vertretbar	Zwingend	Zwingend	Zwingend
Ressourcen vorhanden Personal Finanzen Politische Kapazität	Fall nötig zusätzliche Ressourcen beschaffen	Bestehende Ressourcen reichen aus	Bestehende Ressourcen reichen aus

2.3.2. Risikomanagement

Risikomanagement umfasst die Definition und Überwachung sämtlicher strategischer und operativer Massnahmen, welche im Umgang mit positiven oder negativen Unwägbarkeiten (Chancen und Gefahren) getroffen werden. Das integrierte Kontrollsystem (IKS) bildet Bestandteil des Risikomanagements.

Im Immobilienmanagement gibt das Risikomanagement Auskunft über:

- Spezifische Bezeichnung des Risikos
- Ausmass und Eintretenswahrscheinlichkeit
- Indikatoren
- Massnahmen
- Zuständigkeit
- Verwandte Risiken



Die Risiken werden nach Ausmass und nach Eintretenswahrscheinlichkeit bewertet. Strategisch relevante Risiken aus dem Immobilienbereich werden den Führungsverantwortlichen (Ressortvorsteher/in Liegenschaften, Gemeinderat) mindestens jährlich präsentiert.

2.3.3. Reporting und Kennzahlen

Reporting

Reporting (oder Berichtswesen) dient der Unternehmenssteuerung. Es umfasst die Verarbeitung und Weitergabe von Informationen, die sich auf das Unternehmen oder seine Umwelt beziehen und als Arbeits- und Entscheidungsgrundlage für andere Organisationseinheiten wichtig sind.

Reporting dreht sich um die zentrale Frage: Wann benötigen andere Organisationseinheiten welche Informationen, damit diese ihre Aufgaben optimal erfüllen und Entscheidungen fällen können?

Wer welche Informationen benötigt, ergibt sich aus dem Prozessmanagement (siehe Ziff. 5 Aufgaben, Prozesse und Zuständigkeiten). Den Führungsverantwortlichen (Ressortvorsteher/in Liegenschaften, Gemeinderat) wird ein Jahresschlussbericht mit wichtigen Kennzahlen und weiteren Informationen ausgehändigt.

Kennzahlen

Messbare Ziele lassen sich mit Kennzahlen überprüfen. In der Regel erfolgen die Überprüfungen in den drei Nachhaltigkeitsaspekten Natur, Gesellschaft und Wirtschaft. Ausserdem werden die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Lernen/Entwicklung unterschieden.

Im Immobilienmanagement werden mindestens folgende Daten erhoben:

- Wiederherstellungswert (Versicherungswert) aller Gebäude pro Baujahr
- Menge der Grundstücke und Gebäude
- Instandsetzungsbedarf über die nächsten 10 Jahre in CHF und in % des Versicherungswertes pro Jahr
- Tatsächlich getätigte Instandsetzungen in CHF und in % des Versicherungswertes pro Jahr
- Anteile Anlagewert Hochbauten, Tiefbauten und übriges Gemeindevermögen

Monitoring-Daten

- Auslastung der Räume, welche durch Dritte gemietet werden können

- Auslastung der Sportanlagen (Fussballplatz, Tennisplatz etc.)
- Energieverbrauch und Energieproduktion pro Gebäude
- Gerechnete interne Bauherrenleistungen für Instandsetzungen pro Jahr
- Eintrittszahlen bei kostenpflichtigen Sportanlagen pro Monat

Ausserdem werden namentlich folgende Indikatoren für Raumplanungen erhoben:

- Anzahl Einwohner/innen pro Alterskategorie (0-14, 15-19, 20-39, 40-64, 65-79, 80+)
- Anzahl Schüler/innen pro Schuljahr inkl. Prognose für die nächsten 10 Jahre
- Anzahl geführter Schulklassen pro Standort und Jahrgang inkl. Prognose für die nächsten 10 Jahre
- Anzahl benötigter Wohnungen für soziale Zwecke inkl. Prognose für die nächsten 10 Jahre
- Anzahl benötigter Asylplätze für Einzelpersonen und Familien inkl. Prognose für die nächsten 10 Jahre
- Anzahl benötigter Arbeitsplätze in der Gemeindeverwaltung inkl. Prognose für die nächsten 10 Jahre

3. Portfoliostruktur

Die kommunalen Immobilien werden in folgender Portfoliostruktur geführt:

Portfolio	Klasse	Objektart und -typ	Nutzende
Bildung	Bebaute Liegenschaften	Gemäss Stratus bzw. Instandsetzungsplanung	Intern: Konkrete Bezeichnung des internen "Mieters" Extern: Konkrete Bezeichnung der Vertragspartei
Gesellschaft, Verwaltung und Infrastruktur	Unbebaute Liegenschaften		
Finanzen	Baurechte Anmiete		

4. Instandhaltung / Instandsetzung

4.1. Instandhaltung

Wichtigste Grundlage für eine optimale Lebensdauer einer Liegenschaft ist ein seriöser und zeitgerechter Gebäudeunterhalt (Instandhaltung).

Der Unterhalt sichert die Gebrauchstauglichkeit eines Gebäudes durch einfache und regelmässige bauliche Massnahmen: Ersatz von defekten Teilen, Wartung, Reinigung und Pflege. Diese Kosten betragen jährlich 1 bis 2 % des Gebäudeversicherungswertes.

4.2. Instandsetzung

Die zweite wichtige Grundlage ist die periodische Instandsetzung. Solche Arbeiten gewährleisten die Gebrauchstauglichkeit für eine in der Planung festzulegende mittelfristige Zeitspanne (15 bis 25 Jahre). Diese Kosten betragen im Durchschnitt jährlich 2 % des Gebäudeversicherungswertes.

4.3. Sachliche Zuständigkeit

Zum Gebäude und damit in die Zuständigkeit der Abteilung Liegenschaften gehören die bauliche Hülle, das Tragwerk, die Installationen und der Innenausbau sowie alle Belange, welche das Grundstück als solches betreffen.

4.3.1. Abteilung Liegenschaften

Sämtliche Einrichtungen, die so befestigt oder angepasst sind, dass sie nicht ohne wesentliche Beschädigung des Gebäudes oder erheblicher Einbusse ihres Wertes entfernt werden können, gehören in den Zuständigkeitsbereich der Abteilung Liegenschaften (Archivanlagen, fest montierte Beleuchtungsanlagen, Bepflanzung von Aussenanlagen, Entfluchtungszeichen, Entkalkungsanlagen, Fenstersimse, Fensterklebefolien, Heizungs- und Lüftungsanlagen, Kachelöfen, Küchen- und Badeinrichtungen, Kugelfänge, Liftanlagen, Pflanztröge, Schliessanlagen, Solaranlagen, Sonnensegel und andere Beschattungsanlagen, fest montierte Spielgeräte, Wandschränke, Wandtafeln etc.). Feuerlöscher und Feuerlöscheinrichtungen fallen in die Verantwortung der Abteilung Liegenschaften, auch wenn sie nicht fest montiert sind.

4.3.2. Abgrenzung Tiefbau und Sicherheit

Bei Werkgebäuden bzw. -anlagen wie Reservoirs, Trafostationen, Werkhof, Wertstoff-Sammelstellen etc. und bei Schutzbauten des Zivilschutzes und Sirenenanlagen ist die Abteilung Liegenschaften grundsätzlich nur für die Gebäudehülle zuständig. Die Betriebseinrichtungen liegen in der Verantwortung und der Zuständigkeit des Betreibers (i.d.R. Abteilung Hoch- und Tiefbau). Details sind wo sinnvoll in einer Nutzungsvereinbarung zu regeln.

4.3.3. Nutzende Abteilung

Die nutzende Abteilung ist zuständig für das Mobiliar. Im Verwaltungsgebäude ist die Abteilung Liegenschaften zuständig.

4.3.4. IT und Telefonie

Für die Netzwerkinstallationen bis zur Datendose und für Verträge allgemeiner Telefonie, ausser Teams-Telefonie, ist die Abteilung Liegenschaften zuständig.

5. Aufgaben, Prozesse und Zuständigkeiten

5.1. Übersicht Gesamtgemeinde

A Führungsaufgaben					
Strategie	Planung	Controlling	Verbesserungen	Prozesse	Leistungen
Qualität	Organisation	Analytik			
B Kernaufgaben					
Allgemeine Verwaltung	Öffentliche Ordnung und Sicherheit	Bildung	Kultur, Sport und Freizeit	Gesundheit	Soziale Sicherheit
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	Umweltschutz und Raumordnung	Volkswirtschaft	Finanzen und Steuern		
Unterstützungsaufgaben					
Finanzen	Personal	Beschaffung	Informatik	Geschäftsabwicklung	Logistik



Abbildung 1: Prozesslandkarte in Anlehnung an eCH-Standard 0145 "Aufgabenlandkarte der öffentlichen Verwaltung der Schweiz"

5.1.1. Kompetenz

E = Entscheid | D = Durchführung | M = Mitarbeit | I = Informiert werden | A = Antrag stellen | K = Kontrolle
| U = Unterstützung

5.1.2. Zuständigkeit

Für Zuständigkeitskürzel vgl. Ziff. 2.2.6, Rollen im Detail.

5.2. Führungsaufgaben im Immobilienmanagement

5.2.1. Strategie

Immobilienleitbild	E	D	M	I	A	K
Immobilienleitbild erarbeiten	GR	RVL	LL	Öff.		
Einhaltung Immobilienleitbild verantworten		LL				RVL
Das Leitbild basiert auf der Gesamtstrategie der Gemeinde, legt die grundsätzliche politische Ausrichtung, die Handlungsanweisungen für das Gesamtportfolio und Wertvorstellungen für das Immobilienmanagement fest. Das Immobilienleitbild hat einen unbeschränkten Zeithorizont.						
Der Gemeinderat überprüft alle vier Jahre, ob Anpassungsbedarf besteht.						
Portfoliostrategien	E	D	M	I	A	K
Strategischer Immobilienbedarf gemäss Dienstleistungsauftrag für die nächsten 10 Jahre eruieren (jährlich)		LN		LL		RVN
Instandsetzungsbedarf planen		LL		RVL		
Delta aus Bedarf, Bestand und Städtebau als Portfoliostrategie ausformulieren	GR	RVL	LL RVN LN		RVL	LL
Schul- und Sportraumplanung durchführen	GR	RVL (ext.)	SP RVB RVF SL LL			
Jährliche Überprüfung der Schülerprognosen		SL		SP LL		
Portfoliostrategien umsetzen		RVL	LL			
Damit festgestellt werden kann, ob der Bestand dem Bedarf genügt, muss der Bedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht definiert werden. Diese Bedarfsplanungen umfassen mindestens die Anzahl und Grösse der nötigen Räume oder Flächen und die Standortanforderungen für die nächsten 10 Jahre. Sie werden als rollende Planungen mindestens jährlich durch die Nutzenden nachgeführt und durch die Abteilung Liegenschaften eingefordert.						

Bereits für ein Portfolio mittlerer Grösse ist es hinsichtlich einer fundierten Investitionsplanung unumgänglich, den Instandsetzungsbedarf der nächsten Jahre zu kennen. Ohne entsprechende Planung sind unvorhergesehene Ausfälle von Infrastruktur, hohe "Notfallkosten", sich unkontrolliert anhäufende Investitionen und unbekannter Wertverlust von substanziellen Vermögenswerten unvermeidbar. Die Instandsetzungsplanung obliegt der Abteilung Liegenschaften und erfolgt mit dem Programm "Stratus".

Portfoliostrategien basieren auf den Raumbedarfsplanungen, den Instandsetzungsplanungen und räumlichen Entwicklungskonzepten in Zentren und Quartieren. Sie legen auf der Grundlage der Gesamtstrategie der Gemeinde, den Ressortstrategien, den Bedarfsplanungen und den Bestandesanalysen die Entwicklungsziele und die dazu notwendigen Mittel und Massnahmen fest. Die Portfoliostrategien haben einen Betrachtungshorizont von mindestens 10 bis 15 Jahren, wobei der Detaillierungsgrad für näher rückende Jahre zunimmt.

Objektstrategien erarbeiten

E D M I A K

Objektstrategien erarbeiten

GR LL RVL

Objektstrategien umsetzen

LL RVL

Objektstrategien definieren den Umgang mit dem konkreten Objekt und bilden die Basis für Bereitstellung, Bewirtschaftung inkl. Instandhaltung und Instandsetzung und Verkauf.

Objektstrategien werden gestützt auf die Portfoliostrategien und die Absichten in Quartier- und Zentrumsentwicklungen durch das Ressort Immobilien in Zusammenarbeit mit den nutzenden Ressorts ausgearbeitet und durch den Gemeinderat genehmigt.

Instandhaltungsplanung

E D M I A K

Instandhaltungsplanung erarbeiten

HW

Flächenmanagement

E D M I A K

Flächen auf strategischer Ebene planen und zuweisen (Änderung des Nutzungszwecks)

RVL LL LN LN SL SP
GR

Flächen auf operativer Ebene zuweisen (einzelne Räume / Flächen ohne Änderung des Nutzungszwecks)

LN LL
SL

5.2.2. Controlling und Reporting

Die Abteilung Liegenschaften erstellt ein Reporting mit den wichtigsten Eckpunkten.

Strategieerreichung	E	D	M	I	A	K
Fortschritt der Umsetzung von Strategien aufzeigen/prüfen (jährlich)		LL		GR		RVL
Ökologische, gesellschaftliche und ökonomische Performance der Liegenschaften	E	D	M	I*	A	K
Immobilieninventar führen (sämtliche Grundstücke und Liegenschaften im Eigentum der Gemeinde, jährlich)		LL		GR		
Spiegel aller vermieteten und verpachteten Objekte führen		SBL		GR		
Qualität, Zeit und Kosten in Projekten	E	D	M	I	A	K
Projektportfolio führen		LL		GR		GS
Mängelmanagement in Planung und Ausführung führen (nach Baufortschritt)		LL	HW			
Qualität, Zeit und Kosten in Prozessen	E	D	M	I	A	K
Kennzahlen im Immobilienmanagement definieren		LL	RVL			

5.2.3. Kontinuierliche Verbesserungen

Verbesserungen	E	D	M	I	A	K
Regelmässige Teambesprechungen durchführen und Verbesserungen einfordern		LL	Alle			
Verbesserungen laufend einbringen		Alle		LL		LL
Ideen umsetzen	LL	tbd				
Ideen würdigen / belohnen / kommunizieren		LL		tbd		

5.2.4. Prozessmanagement

Prozesse	E	D	M	I	A	K
Prozesse bzw. Abläufe im Bereich Liegenschaften definieren		LL	Alle			

5.2.5. Organisation

Rollen	E	D	M	I	A	K
AKV für Mitarbeitende definieren (Abteilung Liegenschaften)	GS	LL				
Hierarchie Liegenschaften	E	D	M	I	A	K
Unterstellungsverhältnisse definieren (Organigramm)	GR	LL				
Ressourcen	E	D	M	I	A	K
Personalressourcen für Abteilung berechnen	GR	LL			GS	

5.3. Unterstützungsaufgaben Immobilienmanagement (Dienstleistungen Abteilung Liegenschaften)

5.3.1. Kaufmännisches Gebäudemanagement

Erwerb, Verkauf	E	D	M	I	A	K
Liegenschaften und Grundstücke erwerben oder verkaufen (inkl. Baurechte)	GR GV Urne	LL			RVL	
Miete, Pacht, Nutzungsverträge	E	D	M	I	A	K
Wohnungen vermieten		Ext.				SBL
Vor einer Drittvermietung ist stets eine Vernehmlassung bei den Abteilungen durchzuführen.						
Landwirtschaftliche Grundstücke verpachten		SBL				
Objekte zumieten, pachten		LN				
Miteigentum, Stockwerkeigentum	E	D	M	I	A	K
Vertretung bei Mit- und Stockwerkeigentum wahrnehmen		LL	RVL			
Familiengärten	E	D	M	I	A	K
Familiengärten bewirtschaften (PV = Püntenverein)		PV				

Energiemanagement		E	D	M	I	A	K
Energiebuchhaltungen führen			SBL				
Anlagen zur Energiegewinnung für Eigenbedarf planen			LL				
Raumvergabe, Einmalvermietungen		E	D	M	I	A	K
Räume und Flächen dauernd oder einmalig vermieten			SBL				
5.3.2.	Technisches Gebäudemanagement						
Instandsetzung		E	D	M	I	A	K
Instandsetzungen gemäss Instandsetzungsplanung umsetzen			LL				
Zutrittsmanagement		E	D	M	I	A	K
Schlüsselinventar Schule und Sportanlagen führen (Schlüsselverwaltung)			HW				
Schlüsselinventar Verwaltungsgebäude führen (Schlüsselverwaltung)			SBL				
Schlüssel und Zylinder bestellen			HW				
Schlüssel und Zylinder programmieren			HW				
5.3.3.	Infrastrukturelles Gebäudemanagement						
Services und Wartungen		E	D	M	I	A	K
Services und Wartungen an Gebäudeteilen und Anlagen sicherstellen bzw. selbst durchführen			HW				
Instandhaltungen gemäss Pflichtenheft durchführen (Hauswartung)			HW				
Hausdienstleistungen		E	D	M	I	A	K
Nutzenden Hausdienstleistungen anbieten			HW				

Spielplätze	E	D	M	I	A	K
Spielplatzkontrollen durchführen		HW				
Sportanlagen	E	D	M	I	A	K
Belegungspläne erstellen		SBL				
Badeanlage	E	D	M	I	A	K
Badebetrieb sicherstellen		Forst				LL
Badetechnik betreuen und Badwasserqualität sicherstellen		Wer- ke	Forst			

5.3.4. Raumbereitstellungsprozess

Für die rechtzeitige Bestellung von Infrastruktur ist der/die Nutzer/in verantwortlich. Die massgebenden Indikatoren (z.B. Schülerzahlen und Klassenprognosen oder Asylquoten) sind mindestens für die nächsten 10 Jahre, im Bereich Bildung für die nächsten 15 bis 20 Jahre zu prognostizieren und jährlich zu überprüfen. Die aktualisierten Prognosen werden der Abteilung Liegenschaften regelmässig zugestellt.

Es wird auf den separaten Raumbereitstellungsprozess verwiesen (vgl. Anhang).

5.4. Unterstützungsaufgaben Finanzen

Weil fast sämtliche Tätigkeiten im Immobilienmanagement finanzielle Auswirkungen haben, sind die Finanzprozesse für die Abteilung Liegenschaften elementar:

5.4.1. Investitionsplanung

Die Investitionsplanung basiert insbesondere auf der Raumbedarfsplanung und der Instandsetzungsplanung bzw. der Immobilienstrategie und Machbarkeitsstudien. Ohne diese Werkzeuge ist eine systematische Investitionsplanung nicht möglich.

5.4.2. Budgetierung

Grössere Investitionen bedingen vorgängige Planungsleistungen (Erstellung Kostenvoranschlag, technische und rechtliche Machbarkeit etc.). Diese Planungsleistungen werden (mit Ausnahme von Grossprojekten) ein Jahr vor der Hauptinvestition budgetiert. Das heisst, dass im Januar mit den Planungen begonnen werden kann und die Ergebnisse für die Budgetierung bereits im April vorliegen müssen. Wenn das Risiko einer oberflächlichen Planung vermieden werden soll, verzögert sich das Projekt um ein Jahr.

Budgetrundgänge	E	D	M	I	A	K
Budgetrundgänge durchführen		LL	SL HW			
Budgeteingabe und -anpassungen	E	D	M	I	A	K
Budget in Budgetprogramm eingeben		LL				
Budgetpositionen begründen	GR	RVL LL				
Budgetgenehmigung	E	D	M	I	A	K
Budget genehmigen	GV	GS			RVL GR	

6. Standards

Folgende Standards, jeweils in der aktuellsten Version, werden für verbindlich erklärt:

6.1. Allgemein

- Flächenbaum SIA
- Pflichtenheft für das Erstellen von CAD-Plänen (noch zu erarbeiten)

6.2. Bildung

- Empfehlungen für Schulhausanlagen des Kantons Zürich

Der Gemeinderat kann für einzelne Projekte weitere Standards für verbindlich erklären (z.B. BASPO-Normen).

7. Daten und IT-Unterstützung

7.1. Datenaustausch

Die Stammdaten der Immobilien werden von der Abteilung Liegenschaften zentral nach einheitlichen Vorgaben geführt und gepflegt. Sie bilden die Grundlage für das Immobilienmanagement. Zwecks effizienter und effektiver Zusammenarbeit sowie der Aktualität der Daten stellen sich alle Beteiligten die für ihre Aufgaben im Immobilienmanagement benötigten aktuellen Informationen und Daten gegenseitig zur Verfügung.

7.2. IT

Der Datenaustausch und häufige, einheitliche Arbeitsabläufe erfolgen, unterstützt durch geeignete IT-Instrumente, soweit wie möglich elektronisch und automatisiert.

8. Gemeinderatsanträge

Anträge an den Gemeinderat, welche die Zuständigkeitsbereiche mehrerer Ressorts betreffen (z.B. Projektanträge), werden gemeinsam gestellt und vertreten, wobei die Federführung bei der Abteilung Liegenschaften liegt. Raumbedarfsänderungen werden durch das nutzende Ressort begründet, die technische Machbarkeit und die Kosten durch die Abteilung Liegenschaften.

8.1. Vorgehen bei Uneinigkeit

Grundsätzlich ist davon auszugehen und stets aktiv anzustreben, dass sich die Beteiligten einigen. Innerhalb einer Projektorganisation erfolgt dies gemäss den Projektfunktionen und -gremien. Ohne Projektorganisation erfolgt die Einigung gemäss den Rollen und letztlich gemäss den verwaltungsinternen Hierarchiestufen. Findet sich keine Lösung, obliegt es dem Gemeinderat einen Entscheid zu fällen.

9. Begriffe

Cockpit-Daten	Cockpit-Daten sind periodische Auswertungen aus verschiedenen, vorhanden Daten zur Steuerung des Immobilienportfolios.
Flächenmanagement	Flächenmanagement zeigt auf, welche Infrastruktur notwendig ist, um aktuelle und künftige Aufgaben zu erfüllen. Es beinhaltet die Analyse der potenziellen Nutzungsmöglichkeiten von Bestandesbauten unter ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Aspekten.
Folgekosten und Erträge	Folgekosten und Erträge sind jährlich wiederkehrende Kosten und Erträge die durch eine Investition ausgelöst werden. Investitionen bewirken künftige finanzielle, betriebliche oder personelle Folgekosten. Diese Folgekosten werden nicht zum Verpflichtungskredit des Vorhabens hinzugerechnet. Sie gelten aber in Zukunft als gebundene Ausgaben. Folgekosten sind in Verpflichtungskreditanträgen auszuweisen. Neben den Folgekosten sind auch Erträge, welche gegebenenfalls durch das Vorhaben generiert werden, zu nennen.
Immobilie	Immobilien sind einzelne, mit dem Boden fest und dauernd verbundene Bauten und Anlagen gemäss Art. 667 Abs. 2 ZGB, einzelne Gebäudebestandteile (z.B. Räume) sowie Grundstücke im Sinne von Art. 655 ZGB.
Immobilienleitbild	Das Immobilienleitbild basiert auf der Gesamtstrategie der Gemeinde, legt die grundsätzliche politische Ausrichtung, die Handlungsanweisungen für das Gesamtportfolio und Wertvorstellungen für das Immobilienmanagement fest. Das Immobilienleitbild hat einen unbeschränkten Zeithorizont.
Immobilienstrategie	Die Immobilienstrategie setzt sich aus dem Immobilienleitbild, den (Teil-) Portfoliostrategien und den Objektstrategien zusammen.
Instandhaltung	Instandhaltung umfasst die Wartung und Pflege sowie alle erforderlichen Massnahmen für die Bewahrung der Gebrauchstauglichkeit, für welche keine baulichen Fachkenntnisse benötigt werden (SIA 469).
Instandsetzung	Instandsetzung umfasst bauliche Massnahmen zur Wiederherstellung der Gebrauchstauglichkeit und Sicherheit von Immobilien und der zugehörigen, technischen Anlagen (SIA 469).
Lebenszykluskosten	Lebenszykluskosten sind die Investitionskosten (Erstellungs- und Anschaffungskosten) und die kumulierten Folgekosten und Erträge über die gesamte Lebensdauer einer Immobilie inkl. Rückbau und Verkaufserlös.
Liegenschaften	Liegenschaften sind überbaute und nicht überbaute Grundstücke im Sinne von Art. 655 ZGB.
Miete	Eine Miete im Sinne dieses Handbuchs ist das Überlassen einer Immobilie zum Gebrauch gegen Entgelt an Externe im Sinne Art. 253 OR.

Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit heisst langfristiges ökologisches, soziales und ökonomisches Denken über den ganzen Lebenszyklus der Immobilien aus Sicht des Gesamtportfolios, des einzelnen Objekts und der Gesamtgemeinde.
Nutzungsvereinbarung	Eine Nutzungsvereinbarung ist eine verwaltungsinterne Vereinbarung zwischen der Abteilung Liegenschaften und anderen Verwaltungsabteilungen.
Nutzungsverträge	Ein Nutzungsvertrag ist eine Vereinbarung über die entschädigungslose Nutzung zwischen der Gemeinde, vertreten durch die Abteilung Liegenschaften und externen Nutzenden.
Objektdokumentation	Die Objektdokumentation enthält einen definierten Umfang von kommerziellen, technischen und administrativen Dokumenten und Daten aus den Objektakten SIA-Phase 1-6. Die Objektdokumentation beschreibt die Objektsicht auf ein Bauwerk und dient der Planung und operativen Umsetzung der Bewirtschaftung. Objektdokumentationen beinhalten z.B. Plandaten, Gewerkedokumentationen und Gebrauchsanweisungen.
Objektstrategie	Objektstrategien definieren den Umgang mit dem konkreten Objekt und bilden die Basis für Bereitstellung, Bewirtschaftung inkl. Instandhaltung und Instandsetzung und Verkauf.
(Teil-)Portfoliostrategie	Portfoliostrategien legen die Entwicklungsziele und die dazu notwendigen Mittel und Massnahmen fest. Die Portfoliostrategien haben einen Betrachtungshorizont von mindestens 10 bis 15 Jahren, wobei der Detaillierungsgrad für näher rückende Jahre zunimmt.
Projekt	Ein Projekt ist ein einmaliges, grösseres Vorhaben gemäss Kriterienraster mit bestimmtem Ziel und definiertem Beginn und Ende.
Projektabgrenzung im Immobilienmanagement (Einheit der Materie bzw. Bruttoprinzip)	Ausgaben für einen bestimmten Zweck, die in einem sachlichen und zeitlichen Zusammenhang stehen oder sich gegenseitig bedingen, sind in denselben Verpflichtungskredit aufzunehmen (Einheit der Materie, § 110 GG) z.B.: • verschiedene, bauliche Anpassungen aufgrund einer Umstrukturierung; • mehrere Instandsetzungsmassnahmen am gleichen Objekt innerhalb einer kurzen Zeitspanne. Nicht in einem Verpflichtungskredit beantragt werden können Ausgaben, die keinen sachlichen Zusammenhang bzw. keine Verbindung haben (Vermengungsverbot: Die Stimmberechtigten sollen ihre Meinung klar äussern können und nicht durch die Vermengung sachlich nicht zusammengehörender Entscheidungen zu Kompromissantworten gezwungen werden)

Projektdokumentation	Enthält einen definierten Umfang von kommerziellen, technischen und administrativen Dokumenten und Daten aus den Projektakten SIA-Phase 1-5. Sie bietet eine Projektsicht auf ein Bauwerk und dient dem Bauprozess sowie der Nachvollziehbarkeit der Geschichte eines Bauwerks. Die Fachdokumentation wird nach Vollendung des Projekts in die Objektdokumentation überführt.
Stammdokumentation	Die Stammdokumentation einer Immobilie umfasst wichtige Grunddaten, die über einen längeren Zeitraum nicht verändert werden. Stammdokumentationen beinhalten z.B. die Grundbuchdaten, Miet- und Pachtverhältnisse, Objektstrategien.
Werterhaltend	Eine Massnahme ist werterhaltend, wenn sie die Gebrauchstauglichkeit von bestehenden Immobilien sicherstellt, die Nutzungsdauer verlängert und nicht zu einer Wertsteigerung durch Standarderhöhungen oder Flächenvermehrung führt.
Wertvermehrend	Eine Massnahme ist wertvermehrend, wenn insbesondere durch Standarderhöhungen oder Flächenvermehrung bzw. Neubau zusätzlicher, wirtschaftlicher Nutzen geschaffen oder der Nutzwert gesteigert wird.