



Strategie Liegenschaften Stadt Zürich



Inhalt

1. Einleitung	4
1.1 Zielsetzung	5
1.2 Zuständigkeit und Genehmigung	6
1.3 Geltungsbereich und Geltungsdauer	6
1.4 Aufbau der Strategie LSZ	7
1.5 Grundlegendokumente	9
2. Auftrag & Organisation	10
2.1 Auftrag LSZ	11
2.2 Organigramm	12
2.3 Anspruchsgruppen	14
2.4 Aufgaben und Herausforderungen	16
3. Immobilienstrategie	18
3.1 Kontext	19
3.2 Immobilienportfolio LSZ	20
3.3 Immobilienleitsätze	23
3.4 Handlungsfeld «Wohnen»	24
Teilportfolios	25
Ziele & Massnahmen	27
3.5 Handlungsfeld «Gewerbe & Spezialimmobilien»	28
Teilportfolios	29
Ziele & Massnahmen	31
3.6 Handlungsfeld «Landreserven & Baurechte»	32
Teilportfolios	33
Ziele & Massnahmen	35
4. Anhang	36
4.1 Portfoliobestand	37
Impressum	38

1 Einleitung

1.1 Zielsetzung

Liegenschaften Stadt Zürich (LSZ) ist eine Dienstabteilung des Finanzdepartements (FD). LSZ vertritt die Stadt Zürich als Eigentümerin, Investorin und Bewirtschafterin für alle kommunalen, an Dritte vermieteten Bauten. Als Eigentümervertreterin der städtischen Landreserven und Baurechte verantwortet LSZ Immobiliengeschäfte und ein auf die Bedürfnisse der wachsenden Stadt ausgerichtetes strategisches Portfoliomanagement.

In der Gemeindeordnung (GO) sind die generellen Aufgaben und Ziele der Stadt Zürich festgehalten. Sie bilden den politischen Rahmen für den Auftrag von LSZ. Der Stadtratsbeschluss zur Departementsgliederung (STRB DGA) legt die Aufgaben der Dienstabteilung im Einzelnen fest. Das vorliegende Strategiedokument von LSZ dient als Grundlage für die Umsetzung dieser Aufgaben und Ziele.

Im vorliegenden Strategiedokument wird das Organisationsverständnis von LSZ beschrieben und es wird die Immobilienstrategie für das Immobilienportfolio im Zuständigkeitsbereich von LSZ dargelegt.

1.2 Zuständigkeit und Genehmigung

Die Strategie LSZ wurde von LSZ erarbeitet und am 01. Januar 2021 durch den Departementsvorsteher verabschiedet. Eine umfassende städtische Immobilienstrategie soll in den kommenden Jahren unter der Leitung einer stadträtlichen Delegation für Immobilien (Delfi) erarbeitet werden. Die Strategie LSZ wird sich der städtischen Immobilienstrategie unterordnen, sobald diese vorliegt.

1.3 Geltungsbereich und Geltungsdauer

Gegenstand der vorliegenden Strategie LSZ ist das Immobilienportfolio im Zuständigkeitsbereich von LSZ. Sie bildet die Basis für weiterführende Teilstrategien, Konzepte, Richtlinien und Standards. Die Strategie LSZ ist für LSZ und ihre Auftragnehmenden verbindlich.

Die Strategie LSZ ist auf eine Dauer von fünf Jahren angelegt. Auftrag, Immobilienleitsätze und Zielsetzungen haben auch darüber hinaus Gültigkeit. Die Strategie LSZ wird periodisch auf ihre Aktualität überprüft und, wo erforderlich, an geänderte Rahmenbedingungen, die Legislaturziele des Stadtrats sowie an wirtschaftliche, ökologische, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen angepasst.

1.4 Aufbau der Strategie LSZ

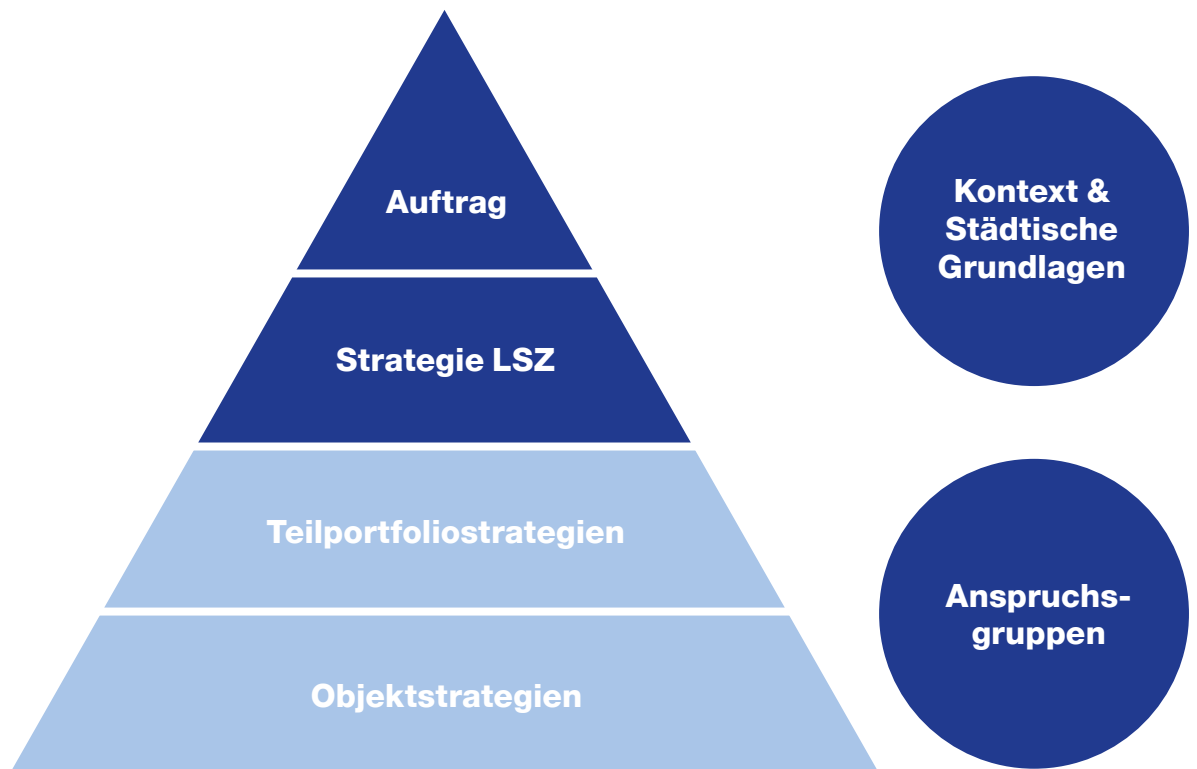


Abbildung 1
Aufbau Immobilienstrategie
(dunkelblau = Teil dieses Dokuments,
hellblau = gesondert erarbeitet)

Nach der Einleitung und Darlegung der Grundlagendokumente im Kapitel 1 werden der Auftrag, die Organisation LSZ sowie die Anspruchsgruppen im Kapitel 2 erläutert. Im zentralen Kapitel 3 «Immobilienstrategie» wird zunächst der Kontext und anschließend das Immobilienportfolio mit den definierten Teilportfolios im Zuständigkeitsbereich von LSZ beschrieben. Die eigentliche Immobilienstrategie besteht aus neun Immobilienleitsätzen und drei Handlungsfeldern.

Der Auftrag definiert das Wirkungsziel, die Aufgaben und den Daseinszweck von LSZ. Auf dieser Basis wurden die neun Immobilienleitsätze als generelle Zielsetzungen definiert. Um diese Leitsätze umzusetzen, werden für die Handlungsfelder «Wohnen», «Gewerbe & Spezialimmobilien» sowie «Landreserven & Baurechte» strategische Ziele und Massnahmen abgeleitet.

Nicht Teil dieses Dokuments sind die spezifischen Teilportfolio- und Objektstrategien; sie werden gesondert erarbeitet.



1.5 Grundlegendokumente

Strategisch



Rechtliche Grundlagen und Richtlinien

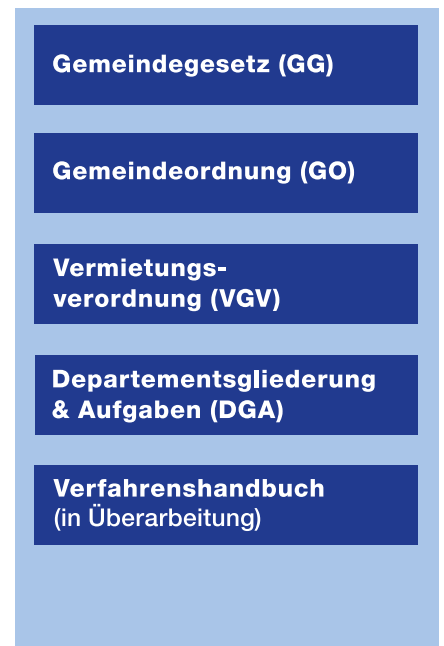


Abbildung 2
Übersicht über die für die Strategie LSZ relevantesten Grundlagen (nicht abschliessend)

Die strategischen Grundlagen umfassen die aktuell gültigen Strategiedokumente der Stadt Zürich und des Finanzdepartements. Zu den rechtlichen Grundlagen zählen gesetzliche Vorgaben und Beschlüsse der Stimmberechtigten und der politischen Gremien (Kantons-, Gemeinde und/oder Stadtrat).

2 Auftrag & Organisation

2.1 Auftrag LSZ

LSZ vertritt die Stadt Zürich als Eigentümerin, Investorin und Bewirtschafterin für alle kommunalen, an Dritte vermieteten Bauten. Mit ihren Wohnliegenschaften und Baurechtsabgaben leistet LSZ einen wesentlichen Beitrag zur Erhöhung der Anzahl gemeinnütziger Wohnungen. Gewerberäume und Restaurants tragen zur Vielfalt und Attraktivität der Stadt ebenso bei wie zu einer guten Quartiersversorgung. Alle Liegenschaften werden gemäss den Zielen der städtischen Sozial- und Umweltpolitik geplant, realisiert und bewirtschaftet. Als Eigentümervertreterin der städtischen Landreserven verantwortet LSZ Immobiliengeschäfte und ein auf die Bedürfnisse der wachsenden Stadt ausgerichtetes strategisches Portfoliomanagement.

2.2 Organigramm

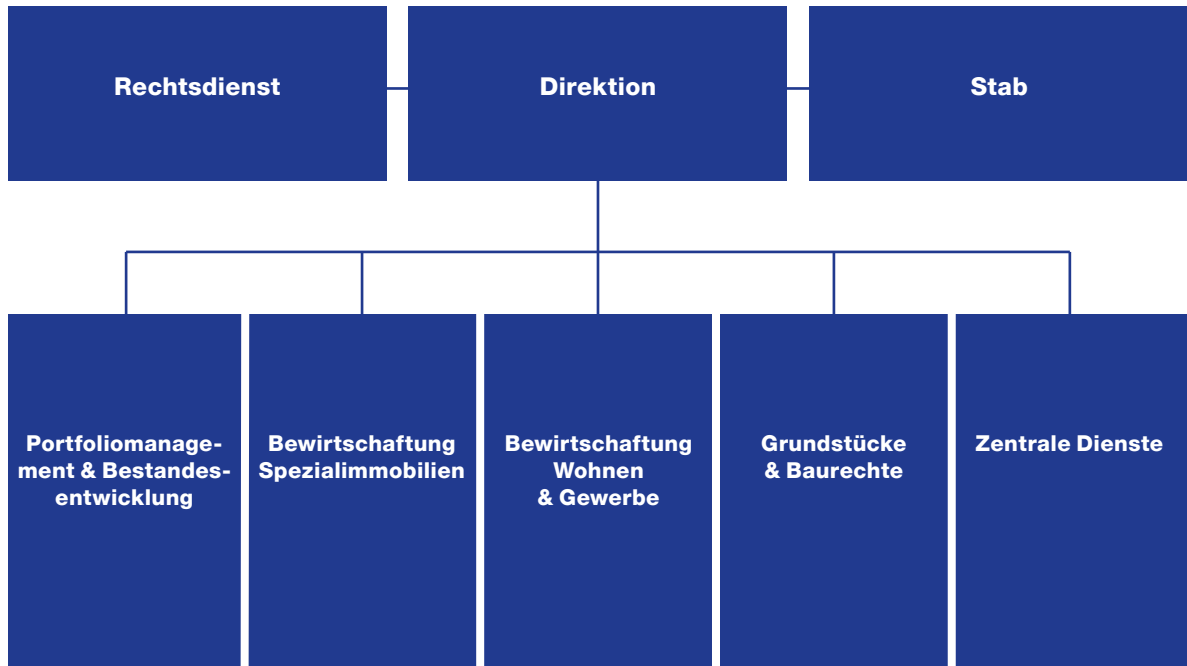


Abbildung 3
Organigramm LSZ

Wie in Abbildung 3 ersichtlich, verfügt LSZ über eine für ein Immobilienunternehmen klassische Organisationsstruktur. Die Dienstabteilung ist in fünf Bereichen organisiert, welche von einem schlanken Stab unterstützt werden.

- Der Bereich Portfoliomanagement & Bestandesentwicklung ist für den langfristigen Werterhalt und die nachhaltige Entwicklung der Bestandesliegenschaften verantwortlich.
- Zwei Bereiche sind für die Bewirtschaftung zuständig; einer für die Spezialimmobilien und der andere für die Wohn- und Gewerbeliegenschaften. Im Bereich Spezialimmobilien werden das Gastronomieportfolio, Parkhäuser, Gewerbeflächen und die Landreserven bewirtschaftet.
- Ein weiterer Bereich managt die Baurechte und wickelt Immobiliengeschäfte ab. Ebenfalls in diesem Bereich angesiedelt ist das Portfoliomanagement für die städtischen Landreserven als Querschnittsaufgabe für die gesamte Stadtverwaltung.
- Für einen reibungslosen Ablauf der Geschäfte von LSZ sorgt der Bereich Zentrale Dienste.

LSZ strebt an, mit einer flexiblen Organisation auf Entwicklungen und veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können.

2.3 Anspruchsgruppen



Abbildung 4
Anspruchsgruppen von LSZ

Als Eigentümerversprecherin der Stadt Zürich und als Querschnittsabteilung steht LSZ mit zahlreichen Anspruchsgruppen in Kontakt (vgl. Abbildung 4). Jede Gruppe hat unterschiedliche Bedürfnisse und Ansprüche, die berücksichtigt werden sollen. Die Strategie LSZ zeigt für diese Anspruchsgruppen auf, nach welchen Grundsätzen das Immobilienportfolio LSZ geführt wird. LSZ richtet die Tätigkeit auf folgende Anspruchsgruppen aus:

Organisation (Stadtrat und Finanzdepartement)

Die Verwaltung der Stadt Zürich setzt sich zusammen aus neun Departementen und den dazugehörigen Dienstabteilungen. LSZ ist eine Dienstabteilung des Finanzdepartements (FD) der Stadt Zürich und Auftragnehmerin der übergeordneten Instanzen.

Politik/Auftraggebende

Die Stimmberechtigten, der Gemeinderat und der Stadtrat sind die Auftraggebenden von LSZ. Sie beauftragen LSZ zum Beispiel mit dem Bau neuer Wohnsiedlungen oder mit der Vergabe von Baurechten. Zum Aufgabenbereich von LSZ gehört es, in diesem politischen Umfeld umsichtig und vorausschauend zu agieren.

Gesellschaft/Öffentlichkeit

Die Gesellschaft setzt sich aus den Bewohnenden der Stadt Zürich zusammen und ist nicht mit den Stimmberechtigten gleichzusetzen. LSZ hat gegenüber der Gesellschaft einen wohn- und gewerbepolitischen Auftrag zu erfüllen und berücksichtigt dabei die weiteren städtischen Zielsetzungen.

Mitarbeitende

Die Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von LSZ sind sehr vielfältig. Bewirtschaftende, Hauswartende, die für Immobiliengeschäfte Zuständigen oder Projektleitende in der Immobilienentwicklung – sie alle sind Fachleute auf ihrem Gebiet. Umso wichtiger ist das gemeinsame Verständnis für den Auftrag und die Aufgaben von LSZ.

Dienstabteilungen (interne Kundschaft)

Stadtinterne Partner von LSZ sind das Amt für Hochbauten als Baufachorgan, Planungsämter oder die städtischen Betriebe. Kundinnen von LSZ sind Dienstabteilungen mit Landbedarf und solche, für die LSZ Immobiliengeschäfte umsetzt. Mit Dienstabteilungen aus dem Präsidial- und Sozialdepartement sowie den städtischen Wohnbaustiftungen verfolgt LSZ gemeinsame Zielsetzungen im Bereich der Wohnraumversorgung. Ihnen gegenüber stehen Verwaltungsorgane, die hoheitlich handeln, etwa das Amt für Baubewilligungen.

Mietende & Baurechtsnehmende (externe Kundschaft)

Aktuellen und künftigen Mietenden von LSZ-Liegenschaften kommt eine besondere Rolle zu. Für sie schafft LSZ bedarfsgerechten Wohn- und Gewerberaum. LSZ gibt Grundstücke an gemeinnützige Wohnbauträgerinnen und -träger im Baurecht ab und vertritt dabei die Interessen der gesamten Stadtverwaltung gegenüber den Baurechtsnehmenden.

2.4 Aufgaben und Herausforderungen

Dienstleisterin

LSZ erbringt Dienstleistungen für Beteiligte professionell, vorausschauend, kundenorientiert und unter Berücksichtigung der Vorgaben aus der Politik. Eine partnerschaftliche stadtinterne Zusammenarbeit ist für LSZ zentral. Als Eigentümervertreterin der städtischen Landreserven und Verantwortliche für die städtischen Immobiliengeschäfte agiert LSZ treuhänderisch und übernimmt Querschnittsaufgaben. Bei Zielkonflikten bereitet LSZ die Entscheidungsgrundlagen zuhanden der übergeordneten Entscheidungsträgerinnen und -träger vor. LSZ engagiert sich in Gremien und gesamtstädtischen Projektorganisationen.¹

Rolle als Eigentümervertreterin

LSZ verfügt über eine professionelle Immobilienorganisation und nimmt die Rolle als Eigentümervertreterin umfassend wahr. Bei Bauprojekten übernimmt LSZ die übergeordnete Steuerung, was eine ausgeprägte Bestellerkompetenz erfordert. Das Verfahrenshandbuch für allgemeine Hochbauvorhaben regelt die Bauprozesse und die Zusammenarbeit zwischen den involvierten Dienstabteilungen. Das Team Immobiliengeschäfte beobachtet den Immobilienmarkt und akquiriert strategiekonforme Liegenschaften. Das Kompetenzzentrum für Baurechte unterstützt intern wie extern mit fachkundigen Dienstleistungen. Definierte Kontrollprozesse stellen die Umsetzung der Verordnung über die Grundsätze der Vermietung von städtischen Wohnungen (VGV) und der Gewerbevermietungsverordnung (VGVG) sicher.

Rolle als Bewirtschafterin

Ein Kernbereich von LSZ ist die Bewirtschaftung. Das professionelle Bewirtschaftungsteam stellt die regelkonforme Vermietung, den Gebäudeunterhalt und die Grünraumpflege sicher. Die Kundenschaftspflege steht in diesem Bereich im Mittelpunkt. LSZ ist für die Mietenden gut erreichbar und berücksichtigt, soweit möglich, ihre Bedürfnisse. Das Management von Zwischennutzungen in Gewerbeliegenschaften und auf Landreserven ist Bereicherung wie Herausforderung zugleich.

Zentrale Aufgaben

Führungs-, Kern- und Supportprozesse werden in einer «Digitalen Prozesslandkarte» allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht. Das Qualitätsmanagement ist verantwortlich für die Dokumentation und laufende Optimierung dieser Arbeitsprozesse. Ein digitales Organisationshandbuch enthält die für die tägliche Arbeit relevanten Richtlinien und Vorlagen. Das finanzielle Controlling sorgt für die strukturierte Auswertung und veröffentlicht periodisch relevante Kennzahlen. LSZ ist in einem politisch und medial stark exponierten Bereich tätig, was intern wie extern einen professionellen Kommunikationsauftritt erfordert. Für unterstützende Dienste wie HR, Organisationsentwicklung, IT, Controlling, Beschaffung und Kommunikation werden Strategien oder Konzepte formuliert.

¹
Z. B. Wohndelegation, Delegation für Immobilien, STARK, Roadmap 2000 Watt etc.

Attraktive Arbeitgeberin

LSZ fördert und fordert die Mitarbeitenden. Zur Förderung gehören u. a. Weiterbildungsprogramme und Schulungsmassnahmen. Individuelle Stärken werden zielgerichtet eingesetzt, Ziel- und Entwicklungsvereinbarungen dienen der fachlichen wie persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Klar definierte Arbeitsabläufe sowie übergeordnete und individuelle Zielsetzungen ermöglichen es, von den Mitarbeitenden funktionsgerechte Leistungen zu fordern. Dank diesen und weiteren Faktoren wie Sinnhaftigkeit der Arbeit und fortschrittlichen Anstellungsbedingungen bleibt LSZ eine attraktive Arbeitgeberin.

Lernende Organisation

Eine zentrale Rolle kommt den Führungskräften von LSZ zu. Die Geschäftsleitung setzt jährlich Führungsschwerpunkte und trägt durch gezielte Entwicklungsmassnahmen LSZ zu einer ergebnisorientierten Führungskultur bei. Die Führungsverantwortlichen setzen sich ein für eine offene Unternehmenskultur, effiziente Zusammenarbeit und aktive Kommunikation und schaffen so die Voraussetzung, dass die Mitarbeitenden eigenverantwortlich zum Erfolg von LSZ beitragen können.

Digitalisierung von Daten und Prozessen

Die Digitalisierung von Daten und Arbeitsprozessen wird in den kommenden Jahren unter anderem mit den Projekten «Mobiles Arbeiten» und «Das papierlose Büro» umgesetzt. Die Digitalisierung führt zu transparenten und effizienten Arbeitsprozessen. Neue Arbeitsinstrumente unterstützen das Portfolio- und das Projektmanagement sowie die Bewirtschaftung. Die Verfügbarkeit und der Zugang zu Daten werden vereinfacht, der Nutzen für die operative Steuerung und die langfristige Planung erhöht.

Delegation für Immobilien

LSZ trägt zum Aufbau der stadträtlichen Delegation für Immobilien bei. Dabei handelt es sich um eine übergeordnete städtische Immobilienorganisation. Der Zweck dieser Organisation ist eine effektive und effiziente Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Dienstabteilungen. Sie definiert in Abstimmung mit den involvierten Dienstabteilungen relevante Strategien und Prozesse.

3 Immobilien- strategie

3.1 Kontext

Gegenwärtige und künftige Herausforderungen verlangen nach vorausschauendem Handeln bei der Steuerung des Immobilienportfolios. Zu nennen sind unter anderem der zunehmende Bedarf an Flächen für städtische Infrastrukturbauten und gemeinnütziges Wohnen, bedingt durch das anhaltende Wachstum der Stadt, der Erhalt des Kleingewerbes vor dem Hintergrund des Strukturwandels im Detailhandel, die Forderung nach transparenter Vergabe von städtischen Wohn- und Gewerbeflächen, die Digitalisierung und die Anforderungen im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit. Demgegenüber erfordern die begrenzten Ressourcen von LSZ eine Priorisierung der Investitionen und eine optimale Planung der verfügbaren Arbeitskräfte. Die Immobilienstrategie bildet dafür eine langfristige, flexible Grundlage und ermöglicht LSZ, auf externe Einflüsse und Entwicklungen aus Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Umwelt angemessen zu reagieren.

Der Handlungsspielraum von LSZ wird durch eine Vielzahl von primär politischen und rechtlichen Parametern definiert. Zu nennen sind insbesondere die Ziele der Gemeindeordnung, politische Vorstöße, Richtpläne und die Umwelt- und Energiezielsetzungen. Zudem beeinflussen die Entwicklungen des Immobilienmarktes den Handlungsspielraum wesentlich.

3.2 Immobilienportfolio LSZ

Abbildung 5.1 Übersicht Portfolios nach Erträgen

Mio. Fr. Nettoerträge

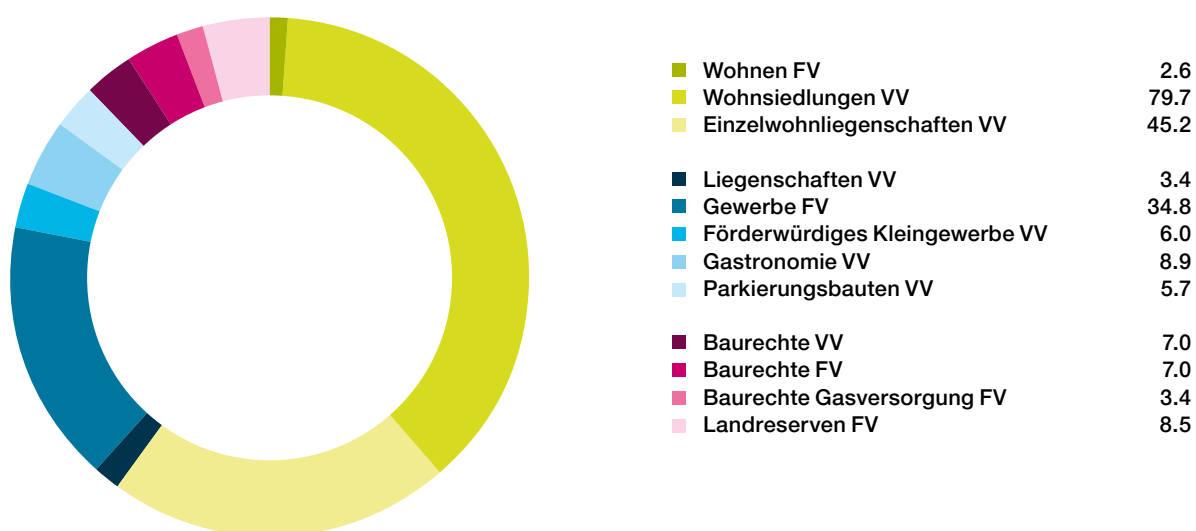
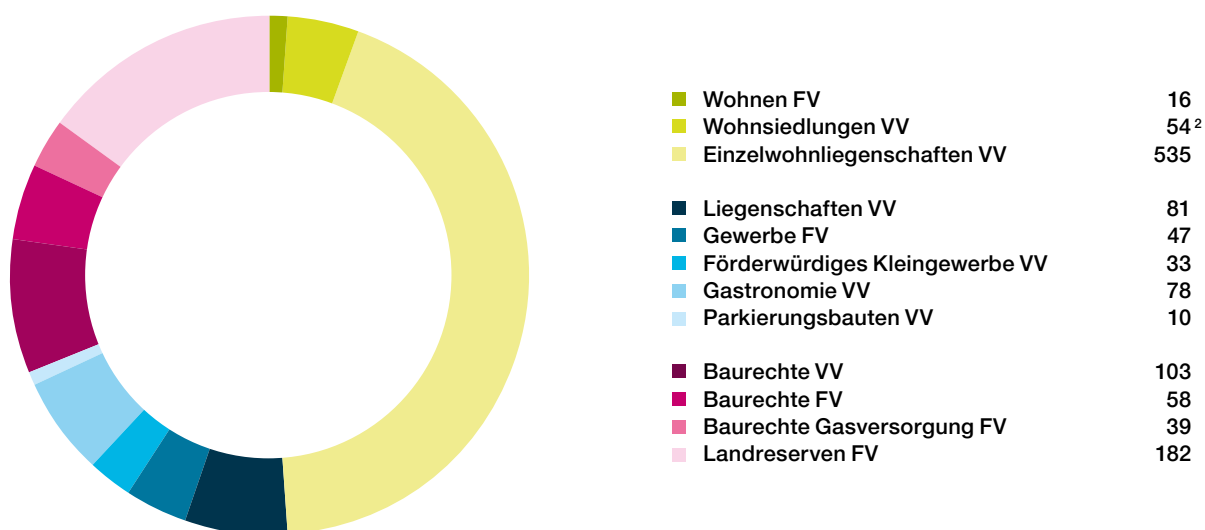


Abbildung 5.2 Übersicht Portfolios nach Wirtschaftseinheiten



Quelle: SAP LSZ
Stand: 31.12.2020
Datengrundlage im Anhang

Der gewachsene Immobilienbestand von LSZ ist zu heterogen, um eine strategische Ausrichtung über alle Immobilien festzulegen. Die Strategie beschreibt daher drei Handlungsfelder: «Wohnen», «Gewerbe und Spezialimmobilien» sowie «Landreserven und Baurechte».

Die historisch definierten Teilportfolios werden diesen Handlungsfeldern zugeordnet und beschrieben. Die Teilportfolios sind aufgrund unterschiedlicher politischer Aufträge dem Finanzvermögen (FV) oder dem Verwaltungsvermögen (VV) gewidmet.

Die Abbildung 5.1 veranschaulicht, dass rund 60 Prozent der Erträge aus den drei Teilportfolios «Wohnen» erwirtschaftet werden, rund 30 Prozent aus den fünf Teilportfolios «Gewerbe und Spezialimmobilien» und rund 10 Prozent aus den vier Teilportfolios «Landreserven und Baurechte».

Die Abbildung 5.2 zeigt demgegenüber, dass rund 50 Prozent der Liegenschaften Wirtschaftseinheiten (WE) den Teilportfolios «Wohnen» zugeordnet sind, rund 20 Prozent den Teilportfolios «Gewerbe und Spezialimmobilien» und 30 Prozent den Teilportfolios «Landreserven und Baurechte».

Das gesamte Portfolio wird laufend auf historisch gewachsene und heute unklare Zuteilungen überprüft. Entsprechende Portfolioberichtigungen sind bereits erfolgt, in Umsetzung oder in Planung.

2
Zwei weitere
Wirtschafts-
einheiten
(Wohnsiedlun-
gen Hornbach
und Herdern)
werden 2021
in Betrieb
genommen



Alter Tabakhof

590

3.3 Immobilienleitsätze

Die Analyse der städtischen Grundlagen und des Immobilienbestandes LSZ bildeten die Basis für die Formulierung von langfristigen strategischen Immobilienleitsätzen. Diese dienen dazu, Tätigkeiten und Abläufe von LSZ zu lenken und ein transparentes Immobilienmanagement sicherzustellen.

Gestaltung und Vernetzung

Unsere Liegenschaften sind identitätsstiftend, offen konzipiert und bieten Begegnungsorte. Mit ihnen schaffen wir architektonische und städtebauliche Qualitäten.

Zukunftsfähigkeit

Wir antizipieren gesellschaftliche Entwicklungen und nehmen sie in unser Handeln auf. Wir sind innovativ im Denken und risikobewusst im Handeln.

Soziale Durchmischung und Partizipation

Unsere Liegenschaften und die Vermietungspolitik leisten einen Beitrag zur sozialen Durchmischung in den Quartieren und in der Stadt. Die bauliche Entwicklung geschieht sozialverträglich und partizipativ.

Netto Null

Wir senken den Ressourcenbedarf und den Treibhausgasausstoss unserer Liegenschaften sowohl beim Bau als auch im Betrieb. Wir tragen zur Erreichung der städtischen Klimaziele bei.

Biodiversität und Stadtklima

Wir fördern die Vielfalt von Flora und Fauna in unseren Liegenschaften während der Erstellung und im Betrieb. Damit leisten wir einen Beitrag zum guten Stadtklima.

Gesundheit und Baustoffe

Wir verwenden ökologisch vorbildliche Baustoffe und sorgen für ein gesundes Innenraumklima.

Suffizienz

Wir reduzieren die baulichen Anforderungen auf das Wesentliche. Die dichte Belegung erfordert eine hohe räumliche Qualität.

Wirtschaftlichkeit

Wir führen unsere Dienstabteilung und unser strukturiertes Immobilienportfolio transparent und zweckgebunden nach anerkannten ökonomischen Regeln. Wir setzen unsere Ressourcen dort ein, wo sie – langfristig betrachtet – den grössten Nutzen bringen.

Nutzbarkeit

Unsere Liegenschaften bieten eine hohe und flexible Nutzungsqualität sowie eine angemessene Dauerhaftigkeit.

3.4 Handlungsfeld «Wohnen»

LSZ trägt massgeblich zur Versorgung der Stadt Zürich mit gemeinnützigem Wohnraum bei. Sie führt zu diesem Zweck ein Portfolio, das aus Wohnsiedlungen und Einzelwohnliegenschaften besteht. Das Portfolio der Speziellen Wohnobjekte ergänzt das Angebot.

Teilportfolios

Wohnsiedlungen VV

LSZ betreibt 54 kommunale Wohnsiedlungen mit knapp 6 600 Wohnungen (Stand 2020). Die Wohnungen befinden sich grösstenteils im tiefen Preissegment und werden gemäss der Verordnung über die VGV vermietet. Rund ein Drittel der Wohnungen wird subventioniert.

Einzelwohnliegenschaften VV

Die Stadt Zürich besitzt rund 2 600 Wohnungen in rund 500 Einzelwohnliegenschaften (EWL). Rund ein Drittel der Einzelwohnliegenschaften liegt in der Altstadt und ist grösstenteils denkmalpflegerisch inventarisiert.

Spezielle Wohnobjekte FV

LSZ bewirtschaftet 16 sogenannte Spezielle Wohnobjekte mit rund 60 Mietobjekten. Sie wurden durch den Gemeinderat vom Geltungsbereich der Kostenmiete und der VGV ausgenommen³. Sie sind grösstenteils im kommunalen Inventar der kunst- und kulturhistorischen Schutzobjekte erfasst. Kriterien für die Definition Spezielles sind ein hoher Mietzins, die Lage und/oder ein repräsentativer Charakter.



Ziele & Massnahmen

1 **Wir schaffen und erhalten Wohnraum für untere bis mittlere Einkommenschichten.**

- Das Portfolio der städtischen Wohnsiedlungen wird kontinuierlich weiterentwickelt. In den kommenden Jahren werden acht neue Siedlungen realisiert und in Betrieb genommen.
- Ergänzend zur Erstellung städtischer Wohnliegenschaften werden Baurechte an gemeinnützige Wohnbauträgerschaften vergeben.
- Vorhandene Verdichtungspotentiale in Wohnsiedlungen werden zum Erhalt und zur Schaffung von bezahlbarem Wohnraum genutzt, indem LSZ Neubauten, Ersatzneubauten und Ergänzungsbauten erstellt.
- Die VGV wird konsequent umgesetzt und die Belegung im Bestand wird erhöht.

2 **Unser ökonomischer Umgang mit den begrenzten Ressourcen stellt den langfristigen Erhalt der gemeinnützigen Wohnbauportfolios sicher.**

- Um zweckdienliche Bauten zu erhalten, werden die Projektentwicklung und die Eigentümerrolle professionalisiert.
- Das Verfahrenshandbuch für allgemeine Hochbauvorhaben, welches die Bauprozesse und die Zusammenarbeit zwischen den involvierten Dienstabteilungen regelt, wird überarbeitet.
- Für den Erhalt und die Entwicklung des Bestands wird für jedes Teilportfolio eine Strategie und eine auf die vorhandenen Ressourcen abgestimmte Investitionsplanung erstellt.

3 **Unsere Bauten sind identitätsstiftend und architektonisch wertvoll und bieten sowohl den Bewohnenden als auch den Quartieren einen hohen Nutzwert. Eine gute, möglichst sozial gemischte Bewohnerschaft fördert die Wohnqualität zusätzlich.**

- Erdgeschosse werden sowohl publikumsorientiert wie auch als Freiräume für Bewohnende genutzt.

- Bei Neubauvorhaben und Gesamtsanierungen wird ein Drittel der Wohnungen subventioniert.
- Mit Zwischennutzungen und Kooperationen insbesondere mit städtischen Stiftungen fördern wir die soziale Durchmischung.
- Bei der Vermietung berücksichtigen wir Personen, die auf dem Wohnungsmarkt benachteiligt sind.
- Die Nachbarschaftsentwicklung fördern wir mit Partizipationsverfahren. Bei der Lösung von Konflikten bieten wir professionelle Unterstützung.
- Zu Bauprojekten werden Informationsanlässe und Echoräume im Quartier veranstaltet.

4 **Bei der Erstellung und der Bewirtschaftung von städtischen Liegenschaften sowie bei Baurechtsvergaben spielen ökologische Themen eine wichtige Rolle. Bis spätestens 2030 sollen 80 Prozent des Portfolios CO₂-neutral sein, bis 2040 mindestens 90 Prozent.**

- Zur Umsetzung des CO₂-Ziels wird für das Wohnportfolio eine Roadmap mit CO₂-Absenkpfad definiert.
- Fossile Heizsysteme werden, wo technisch möglich, auf erneuerbare Energien umgestellt. Geeignete Flächen werden für die Stromproduktion mit Photovoltaikanlagen genutzt.
- Eine übergeordnete Mobilitätsstrategie LSZ wird definiert. Bei Bauvorhaben wird diese konsequent umgesetzt.
- LSZ erstellt energieeffiziente, biodivers, durchgrünte, gesunde und bauökologisch wertvolle Bauten und sichert deren Qualität mit einer professionellen Bewirtschaftung.
- In Baurechtsverträgen werden ökologische Auflagen vereinbart, deren Einhaltung über standardisierte Kontrollprozesse eingefordert wird.

3.5 Handlungsfeld «Gewerbe & Spezialimmobilien»

LSZ trägt mit Gewerbeobjekten zur guten Versorgung der Quartiere mit Waren und Dienstleistungen sowie zur Attraktivität und Vielfalt der Stadt bei, zur Schaffung attraktiver Arbeitsplätze und zur Stärkung des Quartierlebens. Sie führt zu diesem Zweck ein Portfolio, das aus kommerziellen und nicht kommerziellen Gewerbeliegenschaften, Restaurants und Parkierungsbauten besteht. Gewerbebauten auf Landreserven, die mit Zwischennutzungen bewirtschaftet werden, zählen ebenfalls zum Portfolio «Gewerbe».

Teilportfolios

Gewerbeliegenschaften VV

Die Gewerbeliegenschaften im VV lassen sich in zwei Objektgruppen unterteilen: Liegenschaften für förderungswürdiges Kleingewerbe und gewerbliche Nutzungen. Die Liegenschaften für das förderungswürdige Kleingewerbe mit rund 150 Mietobjekten, wie z. B. Am Wasser 55 oder Sihlquai 244–252, wurden als Folge der Abstimmung von 2010 über die «Volksinitiative für bezahlbare Wohnungen und Gewerberäume in der Stadt Zürich» ins Verwaltungsvermögen übertragen. Die gewerblichen Nutzungen in den kommunalen Wohnliegenschaften machen mit rund 600 Mietobjekten jedoch den Hauptbestandteil des Portfolios aus.

Gewerbeliegenschaften FV

Liegenschaften, die nicht mehr der Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe dienen, werden in das Finanzvermögen von LSZ übertragen und dort einer neuen Nutzung zugeführt. Das historisch gewachsene, sehr heterogene Portfolio mit kommerziell betriebenen Liegenschaften (total 270 Mietobjekte) ist unter anderem auf diese Weise entstanden. Der städtische Teil des ShopVille (44 Mietobjekte), Sockelnutzungen in Verwaltungsbauten (11 Mietobjekte) und Ladenpassagen in städtischen Liegenschaften (31 Mietobjekte) sind Bestandteil städtischer Infrastruktur.

Liegenschaften VV

Die Liegenschaften im VV lassen sich in drei Objektgruppen unterteilen: Liegenschaften mit nicht kommerziellen Nutzungen im öffentlichen Interesse, die nicht kostendeckend vermietet werden können (21 Objekte, davon 11 denkmalgeschützte), nicht kommerzielle Baurechtsareale (10 Objekte) sowie diverse Areale wie beispielsweise Parkplatzareale innerhalb und ausserhalb der Stadt (60 Objekte).

Gewerbebauten FV auf städtischen Landreserven

Gewerbebauten auf städtischen Landreserven werden in der Regel zwischengenutzt. Mit der Vermietung soll, soweit möglich, der Aufwand gedeckt werden, es sollen Leerstände vermieden und es soll ein soziokultureller und/oder quartierbelebender Beitrag geleistet werden.

Gastronomie VV

Die Gastronomiebetriebe lassen sich in zwei Gruppen unterteilen: Klassische Restaurants (rund 60 Objekte) und Kioske, teilweise mit Take-Away-Charakter (rund 20 Objekte). Das Portfolio ist eigenwirtschaftlich, historisch gewachsen und erfüllt vielfältige öffentliche Aufgaben wie beispielsweise die Quartiersversorgung.

Parkierungsbauten VV

Die Parkierungsbauten lassen sich in vier Gruppen unterteilen: Oberirdische Parkhäuser auf städtischen Landreserven (2 Objekte), Unterniveaugaragen in Zentrumslage (4 Objekte), Quartierparkgaragen im UG von städtischen Liegenschaften (4 Objekte) sowie die Bus Station Zürich, die früher als Carparkplatz bezeichnet wurde (Richtplaneintrag⁴). Die städtischen Parkierungsbauten werden eigenwirtschaftlich betrieben und leisten einen Beitrag zur Versorgung der City und der Nebenzentren. Kurzzeitparkplätze werden von Kundinnen und Kunden der Geschäfte sowie von Besuchenden genutzt, Dauermietparkplätze von Anwohnenden und dem lokalen Gewerbe.

4

Gemäss kantonalem Richtplan ist auf dem Gebiet der Stadt Zürich die Bus Station Zürich am Sihlquai als Haltestelle für den konzessionierten Reisebusverkehr festgesetzt; mittel- bis langfristig ist ein Ersatzstandort für den Standort Sihlquai mit sehr guter Anbindung an den öffentlichen Verkehr zu suchen. Der kommunale Richtplan Verkehr sieht den potentiellen Ersatzstandort in Altstetten an der Aargauerstrasse vor.



Ziele & Massnahmen

1 **Das Quartierleben soll mit einem attraktiven Angebotsmix gestärkt und die Nahversorgung mit Dienstleistungen, Lebensmitteln und anderen Gütern des täglichen Bedarfs sichergestellt werden.**

- In den städtischen Gewerberäumen werden Betriebe bevorzugt, die die Nahversorgung sicherstellen. Dabei wird auf ein vielfältiges Angebot geachtet.
- Ertragsschwaches Kleingewerbe wird nach Möglichkeit bewahrt und gefördert.
- Das Sockelgeschoss von Wohnbauten wird – wo zweckmässig – der Gewerbe-
nutzung gewidmet.
- Gastronomiebetriebe, die der Quartier-
versorgung dienen oder zu einem vielfäl-
tigen Quartierleben beitragen, und
Ausflugsrestaurants werden erhalten.
- Im Sinne einer urbanen Stadt werden für
kulturelle und soziale Institutionen Räume
zur Verfügung gestellt.

2 **Günstige Gewerberäume erhalten und erstellen.**

- Städtische Gewerberäume werden kostengünstig saniert.
- Durch grosszyklische Sanierungen erreichen die Bauteile in der Regel ihre maximale Lebensdauer.
- Der Ausbaustandard wird auch bei Neubauten bewusst tief gehalten.
- Es werden Kostenmieten angestrebt, die unterhalb der nutzungsspezifischen, quartierüblichen Mieten liegen.

3 **Zukunftsfähigkeit der Gewerbe- nutzungen sicherstellen.**

- In Neubauten entstehen effizient und flexibel nutzbare Gewerbeflächen.
- Zeitgemässe und innovative Wirtschafts-
formen werden nach Möglichkeit
berücksichtigt, um wegweisende Ent-
wicklungen zu integrieren.
- Städtische Gewerbeliegenschaften
werden in der Regel öffentlich
ausgeschrieben, die Vergabe ist
nachvollziehbar.

4 **Parkierungsbauten unterstützen die Mobilitätstrategie der Stadt Zürich**

- Der Bestand der städtischen Parkie-
rungsbauten wird erhalten.
- Künftige Mobilitätsbedürfnisse werden
vorausschauend bei der Bestandsent-
wicklung berücksichtigt.
- Die Kundenorientierung steht bei
der Bewirtschaftung der Parkflächen
im Zentrum.

3.6 Handlungsfeld «Landreserven & Baurechte»

LSZ ist für die langfristige Sicherung des Liegenschaftenbedarfs der Zürcher Stadtverwaltung zuständig und hält deshalb strategische Landreserven im Portfolio. Teilweise werden diese für mindestens 30 Jahre im Baurecht vergeben und stehen nach Ablauf der Baurechtsdauer für städtische Landbedürfnisse wieder zur Verfügung. Die städtischen Landreserven werden unter Berücksichtigung übergeordneter politischer Vorgaben bewirtschaftet. Das Portfolio «Landreserven und Baurechte» beinhaltet Landreserven im FV, Baurechte im FV und im VV sowie Baurechte Gasversorgung im FV.

Teilportfolios

Landreserven FV

Die Landreserven im FV befinden sich einerseits auf Stadtgebiet (128 Objekte, Gesamtfläche 640 000 m²) und andererseits ausserhalb der Stadt (54 Objekte, Gesamtfläche 1 170 000 m²). Bei den innerstädtischen Landreserven liegen 510 000 m² in der Bauzone und 130 000 m² ausserhalb der Bauzone (Freihalte- und Erholungszone). Bei den Landreserven ausserhalb des Stadtgebiets handelt es sich um Bauland mit einer Fläche von 330 000 m² und Land ausserhalb der Bauzone im Umfang von 840 000 m². Neben einem angemessenen städtischen Beitrag zum Drittelsziel⁵ liegt der Fokus auf der Bereitstellung von Grundstücken für städtische Infrastrukturen. Grundstücke ausserhalb des Stadtgebiets, die jedoch direkt angrenzen, können diesem Zweck ebenso dienen. Grundstücke in Nachbargemeinden können u. U. als Tauschobjekte zum Erwerb von Parzellen auf Stadtgebiet eingesetzt werden. Grundstücke ausserhalb einer Bauzone wurden in der Vergangenheit in Erwartung einer späteren Einzonung erworben. Wenn möglich werden Flächen zwischengenutzt.

Baurechte FV

Die Baurechte im FV lassen sich in vier Gruppen unterteilen: Baurechte Gewerbe- und Industriebauten (9 Objekte), Baurechte nicht gemeinnütziger Wohnungsbau (26 Objekte), Baurechte Restaurants/Hotels (7 Objekte) und diverse Baurechte (16 Objekte). Das stark heterogene Portfolio ist historisch u. a. auf Grund von politisch motivierten Einzelentscheiden entstanden.

Baurechte VV

Bei den Baurechten im VV handelt es sich um Baurechte für Wohnsiedlungen gemeinnütziger Wohnbauträger (103 Baurechte). Mit Verankerung der Wohnbauförderung in der Zürcher Gemeindeordnung wurden ab 1907 Grundstücke im Umfang von 85 Hektaren an gemeinnützige Wohnbauträger verkauft. Seit 1952 werden keine Grundstücke mehr verkauft, dafür wurden weitere rund 70 Hektaren Land im Baurecht an Genossenschaften und Stiftungen abgegeben. 56 Bauträgerschaften haben auf diesen Baurechtsgrundstücken bis heute rund 5 500 Wohnungen errichtet.

Baurechte Gasversorgung FV

Das Teilportfolio Baurechte der ehemaligen Gasversorgung umfasst rund 200 000 m² Landfläche. Das Areal befindet sich auf dem Stadtgebiet Schlieren, direkt an Zürich angrenzend. Der Grossteil der 39 Baurechtsverträge endet 2045. Einige wenige Verträge haben kürzere Laufzeiten.

⁵ 2011 haben die Stimmberechtigten einen wohnpolitischen Grundsatzartikel in der Gemeindeordnung verankert. Er verlangt, preisgünstige Wohnungen und Gewerberäume zu erhalten und deren Angebot zu erhöhen. Bis ins Jahr 2050 soll der Anteil von gemeinnützigen Wohnungen an den Mietwohnungen auf einen Drittel erhöht werden. Man spricht hier vom «Drittelsziel».



Ziele & Massnahmen

- 1** **Mit Fokus auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen von LSZ soll das Portfolio der Landreserven strategisch weiterentwickelt und bereinigt werden.**
- Der städtische Grundbesitz wird mit Akquisitionen von strategiekonformen Liegenschaften erweitert und arrondiert.
 - Ein Akquisitionsteam wird aufgebaut und die Erwerbsaktivitäten werden strukturiert intensiviert.
 - Liegenschaften ausserhalb der Bauzone bzw. in Freihaltezonen werden an Grün Stadt Zürich übertragen, wenn sie mit einem Verwaltungszweck verbunden sind.
 - Liegenschaften ohne strategische Übereinstimmung mit den Portfoliozielen – z. B. Bauland ausserhalb Stadtgebiet – dienen als Tauschobjekte zum Erwerb von Parzellen auf Stadtgebiet.

- 2** **Es sollen dem Bedarf entsprechend Landflächen für Infrastrukturbauten für eine wachsende Stadtbevölkerung bereitgestellt werden können.**
- LSZ erwirbt grössere Baulandparzellen für städtische Verwaltungs- und Infrastrukturbauten sowie den gemeinnützigen Wohnungsbau.
 - Die Vorgaben aus dem regionalen Richtplan (u. a. Standplätze für Fahrende, Bus Station Zürich) und aus dem kommunalen Richtplan (u. a. Schulraum, Freiraum, Sportflächen) werden umgesetzt.

- 3** **Gemeinnützige Baurechte leisten einen wichtigen Beitrag zur Erreichung des Drittelsziels. Deshalb soll die Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Bauträgerschaften gefördert werden.**
- Für Baurechtsvergaben innerhalb und ausserhalb der Stadt werden Strategien entwickelt und umgesetzt, damit die Vergaben konsistent und nachvollziehbar sind.
 - LSZ schreibt Baurechte für Wohnnutzungen aus und gibt sie an gemeinnützige Wohnbauträger ab.

- 4** **Auf städtischen Landreserven sollen qualitativ hochstehende und bedarfsgerechte Projekte realisiert werden.**
- Für städtische Landreserven innerhalb (z. B. Areal Thurgauerstrasse) und ausserhalb der Stadt (z. B. «3. Etappe Glattpark» in Opfikon, «Gaswerkareal» in Schlieren) werden Entwicklungsstrategien erarbeitet.
 - Zur effizienten Nutzung von städtischen Landreserven werden Mehrfachnutzungen und gestapelte Nutzungen auch in Zusammenarbeit mit anderen Dienstabteilungen angestrebt.

- 5** **Auf Landreserven, die erst kommenden Generationen dienen, sollen mit Zwischennutzungen Freiräume geschaffen werden.**
- Gebäude sowie Freiflächen auf Landreserven werden mit quartierorientierten Zwischennutzungen bewirtschaftet.
 - LSZ kooperiert bei der Vergabe von Zwischennutzungen mit den erfahrenen städtischen Partnern Raumbörse (im soziokulturellen Kontext) und Grün Stadt Zürich (Freiflächen).
 - Wohnliegenschaften auf Landreserven werden bis zum Übertrag ins VV gemäss den städtischen Zielsetzungen des gemeinnützigen Wohnungsbaus bewirtschaftet.

4 Anhang

4.1 Portfoliobestand

Handlungsfeld	Teilportfolio	Nettomiete Mio. Fr.	Anzahl Wirtschafts- einheiten
Wohnen	Wohnen FV	2.6	16
Wohnen	Wohnsiedlungen VV	79.7	54 ⁶
Wohnen	Einzelwohnliegenschaften VV	45.2	535
Gewerbe & Spezialimmobilien	Liegenschaften VV	3.4	81
Gewerbe & Spezialimmobilien	Gewerbe FV	34.8	47
Gewerbe & Spezialimmobilien	Förderwürdiges Kleingewerbe VV	6.0	33
Gewerbe & Spezialimmobilien	Gastronomie VV	8.9	78
Gewerbe & Spezialimmobilien	Parkierungsbauten VV	5.7	10
Landreserven & Baurechte	Baurechte VV	7.0	103
Landreserven & Baurechte	Baurechte FV	7.0	58
Landreserven & Baurechte	Baurechte Gasversorgung FV	3.4	39
Landreserven & Baurechte	Landreserven FV	8.5	182
		212.2	1236

⁶
Zwei weitere Wirtschaftseinheiten (Wohnsiedlungen Hornbach und Herdern) werden 2021 in Betrieb genommen

Impressum

Herausgeberin

Stadt Zürich
Liegenschaften
Morgartenstrasse 29
8004 Zürich

T +41 44 412 53 53
stadt-zuerich.ch/lasz

01. Januar 2021

Bilder

Giorgio von Arb
Caroline Krajcir

Projektunterstützung

Wüest Partner AG

