



Stadt Biel
Ville de Bienne

Zielvereinbarungen gemäss RFGW

Gebrauchsanweisung

zum Leitfaden AGGW

zwecks Verfassen Gesamtstrategie und
Abschluss Zielvereinbarung

1	Ausgangslage	3
2	Aufbau Gebrauchsanweisung	4
3	Ist-Analyse	6
	Handlungsfeld 1 – «Bewohnerschaft - Zielgruppen»	6
	Handlungsfeld 2 – «Leben in der Genossenschaft»	8
	Handlungsfeld 3 – «Organisation und Führung»	9
	Handlungsfeld 4 – «Finanzen und Finanzierung»	10
	Handlungsfeld 5 – «Liegenschaften und Siedlungen»	11
	Handlungsfeld 6– «Umfeldanalyse und Zusammenarbeit mit Dritten»	13
	Handlungsfeld 7 – «Nachhaltigkeit und Umwelt»	14
4	Soll Vorstellungen/Ziele	15
5	Gesamtstrategie und Massnahmen	16
6	Aufwandschätzung zur Erarbeitung der Gesamtstrategie und der Zielvereinbarung	17

Zielvereinbarungen und Gesamtstrategie

1 Ausgangslage

Gemäss **RFGW Art. 12, Abs. 1, Bst. c** wird für Baurechtsverträge, welche von den Übergangsbestimmungen profitieren, zwischen der Stadt Biel und dem gemeinnützigen Wohnbauträger (GWT) eine «Zielvereinbarung über die anzugehenden Entwicklungsschritte abgeschlossen». Diese Entwicklungsschritte beziehen sich auf mehrere Ebenen und erfolgen in mehreren Schritten. Eine Zielvereinbarung wird auch verlangt, wenn ein GWT ein Neubauprojekt auf dem Land der Stadt Biel im Baurecht erstellt.

Die Stadt Biel hat mit der gemeinderätlichen Kommission AGGW (Arbeit-Gruppe gemeinnütziger Wohnungsbau) einen **Leitfaden** ausgearbeitet, der aufzeigt, welche Grundlegearbeiten geleistet werden müssen, um am Ende mit der Stadt Biel eine Zielvereinbarung unterzeichnen zu können. Nun hat sich gezeigt, dass der Leitfaden die zu tätigen Aufgaben in einer zu kondensierten Form aufzeigt. Mit dem vorliegenden Papier soll den GWT im Sinne einer **Gebrauchsanweisung** dargelegt werden, in welchen Arbeitsschritten welche Handlungsfelder zu bearbeiten sind, um eine Gesamtstrategie mit der verlangten Tiefe zu entwickeln. Dies ist Voraussetzung für einen erfolgreichen Abschluss der Zielvereinbarung.

Einen besonderen Stellenwert nimmt das **Modellvorhaben «Abstimmung von Liegenschaftserneuerung und Stadtentwicklung»** der Stadt Biel ein und dient den Wohnbaugenossenschaften und den städtischen Behörden in der langfristigen Planung und der Verhandlung der Baurechtsverträge als zentrale Grundlage. Das Modellvorhaben identifiziert Verdichtungspotenziale und lotet unter Berücksichtigung der vorhandenen Qualitäten der Siedlungen das Erneuerungs- und Erweiterungspotenzial aus. Dabei werden besonders hochwertige Aussenräume, architekturhistorisch wertvolle oder für das Ortsbild besonders prägende Bauten, ein besonders guter baulicher Zustand oder soziale Faktoren berücksichtigt. Das Modellvorhaben zeigt nicht nur die Verdichtungs- und Erneuerungspotenziale auf, sondern erlaubt, konkrete Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Es zeigt den Wohnbaugenossenschaften zudem auf, wo sie in direkter Nachbarschaft mögliche Partner für gewünschte gemeinsame Entwicklung finden können oder sollen.

Zur Begriffsklärung:

Die **Grundlagen** der Gesamtstrategie beruhen auf einer Vielzahl von Erhebungen und Berechnungen seitens externer Fachleute, aus Workshop-Dokumenten und Schwerpunktsetzungen des Vorstandes und je nach Organisationsform des GWT aus Grundsatzentscheiden deren Mitglieder. Das heisst, der Ist-Zustand ist ausführlich analysiert und die Resultate nachvollziehbar in Wort, Bild und Zahlen dokumentiert; die Soll-Vorstellungen der Genossenschaft sind in geeigneter Form festgehalten und priorisiert.

Die **Gesamtstrategie** wiederum ist ein auf wenige Seiten zusammengefasstes Kondensat dieser Erkenntnisse und Beschlüsse. Die Erarbeitung einer Gesamtstrategie ist letztlich eine klassische Vorstandsaufgabe und Grundlage jeder vorausschauender Erneuerungs- und Entwicklungsplanung eines GWT. Die Gesamtstrategie dient dem Vorstand (und der Geschäftsstelle) als strategisches Steuerungsinstrument für die kurz-, mittel- und langfristige Entwicklung der Liegenschaften und Siedlungen wie auch der organisatorischen und betrieblichen und Ausrichtung von Geschäftsstelle, Vorstand und Genossenschaft.

Die **Zielvereinbarungen**, die mit der Stadt Biel abgeschlossen werden, sind ein Kondensat der Gesamtstrategie. Die Zielvereinbarungen bestehen aus einem ein- bis zweiseitigen Dokument. Sie umfasst zum einen die Eckpunkte der Gesamtstrategie, das gemeinsame Festhalten an der Bieler Charta und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zum regelmässigen Austausch zwischen GWT und der Stadt Biel. Zum anderen sind die Ziele für die Baurechtsparzelle festgehalten, die von der Vertragserneuerung oder einem neuen Vertragsabschluss betroffen ist. Die Zielvereinbarung wird von der Baurechtnnehmerin und der Baurechtgeberin unterschrieben und gemeinsam periodisch überprüft.

2 Aufbau Gebrauchsanweisung

Praxisorientiertes Vorgehen

Die nachstehenden Ausführungen beruhen alle auf praktischen Erfahrungen. Die Gebrauchsanweisung ist in der Form eines Baukastens aufgebaut und kommt in ähnlicher Form bereits bei der Zusammenarbeit von Genossenschaften mit der Stadt Thun zur Anwendung. Sie dient der Erarbeitung einer auf die Wohnbaugenossenschaft massgeschneiderten Gesamtstrategie. Diese wiederum ist die Grundlage für die Zielvereinbarung, die im Rahmen eines neuen Baurechtsvertrags oder einer Baurechtserneuerung für die jeweilige Siedlung/Baurechtsparzelle abgeschlossen wird. Entwickelt wurde das Papier für Mitgliedergenossenschaften, die in der Stadt Biel die überwiegende Mehrheit stellen. Mittels kleiner Anpassungen kann das vorgeschlagene Vorgehen auch von Unternehmergenossenschaften, gemeinnützigen AGs und Stiftungen oder von Wohnbaugenossenschaften mit eigenem Land für die Erarbeitung einer Gesamtstrategie verwendet werden.

Ist-Situation, Ziel-Vorstellungen, Massnahmen

Die Gebrauchsanweisung ist, wie bereits der Leitfaden «Zielvereinbarungen der AGGW» in drei Schritte unterteilt, die *Ist-Analyse*, die Diskussion um die *Ziel-Vorstellungen* sowie die daraus abgeleiteten *Massnahmen*.

1. Der **Ist-Zustand** umfasst eine (nicht abschliessende) Aufzählung von Fragen, die es abzuklären gilt. Hier sind die Genossenschaften zwingend auf externe fachliche Begleitung angewiesen. Das Resultat ist eine Gesamtsicht über alle Aspekte einer Genossenschaft sowie spezifische Siedlungen.
2. Die **Ziel-Vorstellungen** (Soll-Zustand) sind im Rahmen von Retraiten, spezifischen Vorstandssitzungen und gegebenenfalls auch in Diskussionsveranstaltungen mit den Mitgliedern zu erarbeiten. Dazu gilt es Leitlinien und Grundsätze für die mittel- und langfristige Zukunft zu verabschieden. Diese benennen die künftigen Schwerpunkte des GWT. In der Praxis hat sich bewährt, sich durch eine neutrale, externe Moderation begleiten zu lassen, welche hilft die Kernpunkte herauszuarbeiten.
3. Quasi als Synthese von Ist und Soll wird die **Gesamtstrategie** erarbeitet. Mit dem Wissen um die Differenzen zwischen Ist- Soll-Zustand werden notwendige und adäquate Massnahmen festgelegt.

Zu untersuchende Handlungsfelder

Im Leitfaden der AGGW werden die für den Ist-Zustand und die Soll-Vorstellung zu bearbeitenden Handlungsfelder zusammenfassend aufgeführt. Die vorliegende Gebrauchsanweisung erklärt das Vorgehen differenzierter und schlägt vor, die Analysen standardisiert entlang von den nachstehenden **sieben Handlungsfeldern** durchzuführen:

1. Bewohnerschaft / Zielgruppen
2. Zusammenleben in Genossenschaft
3. Organisation und Führung
4. Finanzen und Finanzierung
5. Liegenschaften – Bau – Unterhalt - Weiterentwicklung
6. Umfeldanalyse und Zusammenarbeit mit Dritten
7. Nachhaltigkeit und Umwelt

Diese Handlungsfelder unterteilen sich weiter in Themenblöcke. Hierzu wurde für den ersten Schritt der Ist-Analyse eine Vielzahl an Fragen an die GWT formuliert. Diese sollen helfen, die eigene Diskussion zu strukturieren und das eigene Handeln zu reflektieren. Die Fragen dienen auch für die Zieldiskussionen und Festsetzung der Massnahmen. Der Fragekatalog ist nicht abschliessend.

Handlungsfelder und Themenblöcke sind hinsichtlich der drei Aspekte Ist-Analyse, Ziel-Vorstellung und Massnahmen zu bearbeiten.

Umfang

Der Abschluss einer Zielvereinbarung ist – insbesondere beim ersten Mal – relativ zeitaufwändig. So muss:

- a) eine Ist-Analyse über die gesamte Genossenschaft und alle Siedlungen erstellt werden. Diese Gesamtanalyse behandelt alle im vorgehenden Kapitel benannten Handlungsfelder und ist die Grundlage für die Erarbeitung der Gesamtstrategie der Genossenschaft.
- b) Im Rahmen der Einzelfallbetrachtung hat eine vertiefte Analyse jener Siedlung/en zu erfolgen, für die die Zielvereinbarung abgeschlossen werden soll/en. Auch hier sind wieder – teilweise als Vertiefung, teilweise ergänzende – Angaben zu den sieben Handlungsfelder verlangt.

Bei nachfolgenden Zielvereinbarungen verringert sich der Aufwand der Genossenschaften deutlich. Zwar geht jede Zielvereinbarung weiterhin mit einer vertieften Analyse der von der Erneuerung betroffenen Parzelle/n einher. Die insgesamt aufwändigste Arbeit, die Erarbeitung einer Gesamtstrategie für die Genossenschaft, bedarf jedoch nur einer Aktualisierung.

Zeitlicher Aufwand und Kosten

Die Entwicklung der Gesamtstrategie und den daraus abzuleitenden Massnahmen erfolgt in **mehreren Schritten**. Ganz am Ende des Dokuments findet sich, tabellarisch dargestellt, eine zeitliche Aufwandschätzung für den Prozess als Ganzes. Natürlich können Grösse, Organisation, Arbeitsteilung (mit oder ohne Geschäftsstelle) etc. der Genossenschaften Auswirkungen auf den zeitlichen Ablauf haben. Zu beachten ist ferner, dass einzelne Schritte teils auch parallel erfolgen können.

Die Gesamtkosten sind nicht aufgeführt, sie belaufen sich für eine **ausgewogene und umfassende Analyse** mit externer Unterstützung in der Regel aber auf einem mittleren fünfstelligen Betrag.

3 Ist-Analyse

Die Ist-Analyse erfasst den Zustand von Organisation, Bewohnerschaft, Genossenschaftsleben, Gebäude, Nachbarschaft, Arealausnutzung etc. Sie dient dazu den Status Quo, resp. die aktuelle Situation, festzuhalten. Der Vorstand/die Geschäftsstelle können etliche der Grundlagedaten zusammentragen und gemeinsam im Gespräch verifizieren. Für den Finanzcheck (Handlungsfeld 4) und die Siedlungs-, Gebäude- und Bauteilanalyse (Handlungsfeld 5) ist eine externe Begleitung in der Regel unumgänglich.

Die Ist-Analyse steht am Anfang des Prozesses. Die nachstehenden zu den Handlungsfeldern formulierten Fragen sind umfangreich, zugleich aber nicht abschliessend. Sie sollen die Breite der notwendigen Diskussion bei jedem Bauträger aufzeigen. Verlangt sind Aussagen zu jedem Handlungsfeld. Die in jedem Handlungsfeld aufgeführten Themenblöcke können erweitert oder auch mal zusammengefasst werden. Am Ende gilt jedoch: Je besser die Analyse des Ist-Zustandes, desto präziser können bezüglich der Ziel-Werte, organisatorische, finanzielle, soziale und bauliche, etc. Massnahmen veranlasst und die dafür notwendigen Instrumente entwickelt werden.

Handlungsfeld 1 – «Bewohnerschaft - Zielgruppen»

Themenblock - Bewohnerschaft, aktuelle Zielgruppen

Wie setzen sich die Bewohnerschaft, die aktuellen Zielgruppen der Genossenschaft und die Mietenden der einzelnen Siedlungen zusammen:

- Haushalts- und Wohnformen?
- Einkommens- und Bildungsschichten?
- Altersgruppen?
- Anzahl jährliche Mieterwechsel?
- Personen mit (Mobilitäts-)Einschränkungen?
- Sprachregion, Herkunft, Rechtsstatus?
- Nutzung und Auslastung von Zusatzangeboten (Garten, Hobbyräume, Gemeinschaftsräume)?
- Anteil Nicht-Genossenschafter:innen
- etc.?

Themenblock - Zusammenleben und Gemeinschaft

Wie bewerten wir heute:

- Stellenwert und Inhalte der Hausordnung als ein wichtiges Regelwerk für den Alltag?
- Welche Verantwortung übernehmen Bewohnende heute?
- Wie werden Konflikte unter Bewohnenden heute gelöst?
- Welchen Stellenwert haben Gefässe und Strukturen für unsere Mitglieder, wie z.B. Siedlungskommission, Bewohner:innengruppen, Siedlungsversammlungen, Hausverein...
- Wie funktioniert das Zusammenleben in den Häusern und Siedlungen?
- Welche Treffpunkte bestehen? Wie werden sie genutzt? Ist die Nutzung auch für Nicht-Mitglieder / Quartier- _Bewohnende möglich?
- Welche Begegnungsorte bestehen? Was ist ihr Charakter? Sind sie auch für die gesamte Genossenschaft und/oder das Quartier von Bedeutung?

Themenblock - Wohnungsvergabe

Wie erfolgt heute die Gewinnung neuer Mitglieder und die Wohnungsvergabe?

- Über eine Ausschreibung oder Interessentenliste?
- Wer ist am Vergabeprozess beteiligt?
- Welche Anforderungen stellen wir an die künftige Bewohnerschaft?
- Haben wir die Wohnraumbelegung geregelt (z.B. Anzahl Zimmer minus 1 = Anzahl Personen); Gilt die Belegungsvorgabe bei Erstbezug oder über die ganze Mietdauer? Sind die Vermietungsrichtlinien und Kriterien schriftlich festgehalten oder ist es einfach Usus?

- Wie steht es mit der praktischen Umsetzung der Belegungsvorgaben – bei der Erstvermietung und beim fortgesetzten Mietverhältnis? Verfügen wir über Alternativwohnungen für Mieter:innen in unterbelegten Wohnungen?

Handlungsfeld 2 – «Leben in der Genossenschaft»

Themenblock – Generalversammlung (GV)

- Wie hoch ist die Beteiligung (Teilnahmequote)?
- Werden an der GV Geschäfte diskutiert und wie verlaufen diese Diskussionen?
- Gibt es ausserhalb der formellen GV Gefässe/Veranstaltungen für die genossenschaftsinterne Meinungsbildung?
- Werden diese genutzt, und wenn ja wie aktiv?
- Wie werden die Ideen der Mitglieder gesammelt und aufgenommen? (Ideenbriefkasten, offene Vorstandssitzungen etc.?)
- Gibt es ausserhalb der GV weitere Anlässe, die von der Genossenschaft/dem Vorstand organisiert werden? Welche?

Themenblock - Informieren und Teilhabe ermöglichen

- Wie, bzw. auf welchen Kanälen informieren wir unsere Mitglieder? Wie oft?
- Erreichen wir unsere Mitglieder, welche eher nicht und warum?
- Wie und wann beziehen wir unsere Mitglieder bzw. Betroffene in die Entscheidungsfindung ein? Mit welchem Ergebnis?
- Haben wir ein Konzept über den Einbezug unserer Mitglieder in die Entscheidungsfindung und die Kommunikation?
- Wie viele Ressourcen stellen wir für die Kommunikation bereit? Wer ist zuständig?

Themenblock - Genossenschaftsmitglied und Mietende

- Wie sehr interessieren sich unsere Mitglieder für genossenschaftliche Belange?
- Bestehen gemeinschaftsfördernde Infrastrukturen (Gemeinschaftsraum, o.ä.), Ausstattungen oder Dienstleistungen?
- Gibt es Siedlungskomitees, welche sich gemeinschaftsfördernde Aktivitäten initiieren oder anbieten? (Anlässe / Feste / Begrüssung Neuzuzüger, Nachbarschaftshilfe usw.).

Themenblock - Genossenschaftliche Solidarität nach innen

- Ist der Begriff der genossenschaftlichen Solidarität nach innen geläufig - im Vorstand, bei den Mitgliedern?
- Könnte man darunter auch eine bedürfnisgerechte Wohnraumbelegung verstehen?
- Sind wir in der Lage und bereit, für unverschuldet in Not geratenen Mitglieder eine befristete Nothilfe zu leisten?
- Verfügen wir über einen Solidaritätsfonds?

Themenblock - Gesellschaftliche Solidarität nach aussen

- Bekennt sich unsere WBG zur Bieler Wohnbau-Charta?
- Engagiert sich unsere WBG in wohnpolitischen Fragen, z.B. durch Öffentlichkeitsarbeit?

Handlungsfeld 3 – «Organisation und Führung»

Themenblock - Grundsätze und Grundlagen

- Welche Grundlagen bestehen neben den Statuten (Reglemente, Vermietungsrichtlinien, Finanzierungskonzepte etc.)?
- Wann wurden Statuten und Grundlagen zum letzten Mal überprüft (auf Vollständigkeit, Verständlichkeit und Übereinstimmung mit dem übergeordneten Recht)?
- Sind diese Grundlagen den Mitgliedern allgemein bekannt?
- Sind diese Grundlagen verfügbar, z.B. auf der Website?
- Wie ist die Aufgabenverteilung im GWT (AGs, Kommissionen)? Wie stellt sich die Arbeits- und Aufgabenverteilung im Vorstand dar?

Themenblock - Vorstand

- Wie setzt sich der Vorstand zusammen (Anzahl Personen, Mitglieder, Alter, Expertisen etc.)? Gibt es Vorgaben?
- Wie viele Externe/Nicht-Mitglieder sind heute im Vorstand? Welche Funktionen und Arbeiten haben wir an Externe/Nicht-Mitglieder vergeben?
- Wie häufig erneuert sich der Vorstand? Gibt es viele/wenige Wechsel? Weshalb?
- Ist es schwierig neue Vorstandsmitglieder zu finden? Weshalb?
- Wie lange ist die durchschnittliche Amtsdauer eines Vorstandsmitglieds? Gibt es Amtszeit- oder Altersbeschränkungen? Besteht eine Nachfolgeplanung für die einzelnen Ressorts?
- Wie hoch ist der durchschnittliche Arbeitsaufwand eines Vorstandsmitglieds?
- Sind alle für die Genossenschaft wesentlichen Fachkompetenzen im Vorstand vertreten (Liegenschaftsbewirtschaftung, Bau und Unterhalt, Finanzen, Recht, Organisation, Soziales, Kommunikation, Personalwesen)?
- Liegen für die einzelnen Vorstandsfunktionen je Anforderungsprofile/ Aufgabenbeschreibungen vor?
- Sind Verantwortung und Kompetenzen im Vorstand ausgewogen verteilt?
- Wie werden neue Vorstandsmitglieder gesucht?
- Wird die Arbeit im Vorstand angemessen entschädigt?

Themenblock - Alltag professionell meistern

Das operative Alltagsgeschäft wird immer anspruchsvoller. Zu den Kernaufgaben gehören:

- Liegenschaftsbewirtschaftung (Mietvertragswesen, betrieblicher und baulicher Unterhalt);
 - Finanzen und Rechnungswesen;
 - Mitgliederbelange (Vermittlung im Konfliktfall, Erstberatung in Notsituationen);
 - Kommunikation nach innen und aussen;
 - Unterstützung des Vorstandes und der Kommissionen
- Wie organisiert sich Ihre Genossenschaft in diesen Bereichen? (selbst, extern, gemeinsam mit anderen GWTs). Wo ergeben sich heute diesbezüglich Herausforderungen?

Themenblock – Entscheide und Entscheidungsfindung

- Wie kommen wir zu den nötigen Grundlagen für unsere Entscheide? (z.B. Balkon-Projekte)
- Wer ist federführend für das Einbringen solcher Projekte?
- Wer entscheidet im Vorstand? Sind alle in allen Geschäften gleichermassen beteiligt? Wie ist es bei Bauprojekten (z.B. Balkon-Projekte)?
- Wie läuft der Entscheidungsprozess im Vorstand ab?
- Welche Rolle übernimmt der Präsident/die Präsidentin? Welche Rolle hat die zuständige Person für Baufragen inne?
- Welche Funktion hat der Hausarchitekt/die Hausarchitektin bei Entscheiden im Vorstand? Hat er ein Stimmrecht?
- Wann entscheidet der Vorstand, wann werden die Mitglieder befragt? In welchen Bereichen?

Handlungsfeld 4 – «Finanzen und Finanzierung»

Themenblock – Finanzcheck

Mittels eines Finanzchecks wird geprüft, basierend u.a. auf den untenstehend aufgeführten Angaben und Fragen, wie stabil die aktuelle Finanzierung Ihrer Genossenschaft ist, ob die Kostenmiete eingehalten wird, welche Investitionen sie aktuell zu tätigen fähig sind und welche Handlungs- und/oder Optimierungsmöglichkeiten bestehen.

Im Rahmen der Erarbeitung einer Gesamtstrategie und **als Grundlage für die Zielvereinbarungen mit der Stadt Biel wird ein von Fachexpert:innen durchgeführter Finanzcheck als unerlässlich angeschaut**. Bereits etliche Bieler GWTs haben einen Finanzcheck erstellen lassen, z.B. durch den Dachverband Wohnbaugenossenschaften Schweiz.

Themenblock – Organisation der Finanzierung

Eine solid aufgebaute Finanzierung umfasst im Grundsatz folgende Eckpunkte:

- laufender Unterhalt und Ersatzinvestitionen werden soweit als möglich aus den laufenden Mietzinsenträgen gedeckt.
- Laufend: Rückstellungen und Abschreibungen.
- Neuinvestitionen werden soweit erforderlich über die Beschaffung von Fremdkapital (Hypotheken, Fonds de Roulement, EGW-Darlehen usw.) finanziert.
- Wertschriften dienen als zweite Sicherheitsreserve, für den Fall eines überraschenden Liquiditätsengpasses.
- Finanzierung erfolgt nur aus Mittel zweifelsfreier Herkunft
- ethisch einwandfreie Standards - ausgewogene Risikoverteilung.

- Treffen diese obenstehenden Angaben auf Ihre Genossenschaft zu? Weichen Sie von diesen ab und wenn ja, wo und weshalb?

Gliederung genossenschaftliches Anteilkapital:

- Mitgliedschaftsanteile (zur Begründung der Mitgliedschaft)
- Wohnanteile (nach Massgabe der beanspruchten Wohnfläche)
- Freie Anteile (als mögliche Kapitalanlage und nach Bedarf)

- Wie gliedert sich Ihr Genossenschaftskapital?
- Verfügen Sie über eine Depositen- oder Darlehenskasse zur Entgegennahme von Darlehen seitens der Genossenschaftsmitglieder?

Themenblock - Kostenmiete

- Vermieten Sie nach Kostenmiete? Wenn ja, wie berechnen Sie die Mietzinse Ihrer Wohnungen?
- Entsprechen die Mietzinsen spezifischen Kriterien wie Wohnfläche, Ausstattung, getätigte Investitionskosten etc.? Gibt es Zuschläge oder Abzüge auf der Grundlage eines kriterien-basierten Bewertungsmodells?
- Stellen Sie heute Differenzen in den Mieten zwischen gleichwertigen Wohnungen fest? Wenn ja, weshalb?
- Wann und aus welchen Gründen erfolgen Mietzinsanpassungen?

Handlungsfeld 5 – «Liegenschaften und Siedlungen»

Themenblock – Portfolio und Bauteilanalyse

Im Rahmen der Erarbeitung einer Gesamtstrategie und **als Grundlage für die Zielvereinbarungen mit der Stadt Biel wird eine von Fachexpert:innen durchgeführte Portfolio- und Zustandsanalyse als unerlässlich angeschaut.**

Eine Portfolioanalyse bewertet den aktuellen Zustand der Liegenschaften und der einzelnen Bauteile, umfasst Angaben zu den Wohnungen (Grösse, Anzahl, Wohnungsmix etc.), erörtert die aktuelle Ausnutzung und die baurechtlichen Nutzungsmöglichkeiten, gibt Zeitpunkt, Art und den finanziellen Umfang der letzten Grosssanierungen an, macht Aussagen zum energetischen Zustand und den architektonischen Qualitäten der Siedlung und nimmt auch die Grösse, Anzahl und Qualität der Aussenräume wie auch der gemeinschaftlichen Einrichtungen auf.

Das von der Stadt Biel unter Einbezug der gemeinnützigen Wohnbauträger erstellte Modellvorhaben bildet eine wichtige Grundlage für die Portfolioanalyse. Es weist das Entwicklungspotential der einzelnen Quartiere auf. Es zeigt auf, inwiefern parzellenübergreifenden Entwicklungen möglich sind und so die Ausnutzung gemeinsam entwickelter Parzellen erhöht werden können. Insofern hat das Modellvorhaben unmittelbare Auswirkungen auf das Potential einzelner Siedlungen und damit das Portfolio einer Genossenschaft.

Eine Portfolioanalyse verlangt die Begehung aller Siedlungen und ausgewählter Liegenschaften vor Ort. U.a. nachstehende Punkte gilt es in der Analyse zu erfassen. Der Vorstand kann eine wichtige Vorarbeit leisten, in dem die Unterlagen dazu vorgehend zusammengestellt werden.

Themenblock Siedlungserneuerung und Ortsbildschutz

- Auf welcher Grundlage gehen Sie heute jeweils die Siedlungserneuerung an?
- Wie ist die Siedlung und das umliegende Quartier bewertet bezüglich Ortsbildschutz? Besteht seitens Denkmalpflege eine Einstufung der Siedlung oder einzelner Gebäude?
- Mit welchen Zeithorizonten planen Sie aktuell die Erneuerungen? Und haben Sie weitere Projekte mit einem ähnlichen Erneuerungshorizont?
- Wo liegen aktuell Ihre Schwerpunkte?
 - Einzelwohnungssanierungen (z.B. bei Auszug Mieter:in)
 - Ausbauten (Balkon, Wintergarten)
 - Grosszyklische Sanierungen (Ersatzneubauten)
- Bewerben Sie sich aktuell auf Areale oder haben Sie das im Vorstand für die Zukunft so beschlossen ?

Themenblock Liegenschaftsportefeuille

Für jede Siedlung oder Liegenschaft werden folgende Punkte erhoben:

Standard und Unterhalt

- Wie ist der Zustand der Liegenschaften?
 - o Bauteilbewertung
 - o Welche Standards hinsichtlich Barrierefreiheit, Energie, Brandschutz, etc. erfüllen die Siedlungen, Liegenschaften und Wohnungen?
 - o Orientieren wir uns an Baustandards? Wenn ja, an welchen?
 - o Etc.
- Was kommt wann auf die Genossenschaft zu? Was bedeutet dies in finanzieller Hinsicht?
- Besteht für jede Siedlung ein Wartungs- und Unterhaltsplan?

Nutzungsdichte und -potentiale

- Über welche baurechtlichen Nutzungsreserven verfügen die einzelnen Grundstücke aktuell? Mit welchem Aufwand liessen sich diese erschliessen?
- Über welches Veränderungspotential verfügen die einzelnen Liegenschaften und Wohnungen? Mit welchem Aufwand können Anpassung des Wohnungsangebots und/oder der Standards erwirkt werden?

- Welchen Stellenwert räumt das Modellvorhaben dem Gebiet zu? Welche Handlungsmöglichkeiten eröffnen sich daraus? Gibt es weiterführende Planungsabsichten oder Aussagen der Behörden zum Grundstück oder dem umliegenden Quartier?

Bei Baurechten

- Wann laufen welche Baurechtsverträge aus?
- Sind die Ablaufzeiten verteilt? Laufen mehrere Baurechtsverträge innert weniger Jahre aus?
- Welche Verträge wurden bereits verlängert?

Themenblock – Aussenräume

- Welche Aufenthalts- und Begegnungsqualitäten besitzen unsere Aussenräume? Gibt es Wünsche der Bewohnerschaft nach Anpassungen?
- Gibt es in unseren Siedlungen Defizite, die wir als Vorstand sehen oder die von den Mitgliedern benannt werden?

Themenblock – Modellvorhaben und Ortsplanung

Auf das Modellvorhaben und die Entwicklungsmöglichkeiten ist im Rahmen der Ist-Analyse Bezug zu nehmen (vgl. Modellvorhaben: <https://bit.ly/3Wi3jDL>)

Handlungsfeld 6– «Umfeldanalyse und Zusammenarbeit mit Dritten»

Themenblock – Umfeldanalyse und wohnpolitische Bewertung

Für jede Siedlung/Liegenschaft ist eine grobe Umfeldanalyse zu erstellen. Diese umfasst die Beschreibung folgender Punkte:

- Stellenwert der Siedlung/Liegenschaft im Rahmen des Gesamtportfolios
- Preissegment und Positionierung im aktuellen Wohnungsmarkt (mit Bezug auf Gemeinde, Quartier und Nachbarschaft)
- Stellenwert des Wohnungsangebotes der Siedlung/Liegenschaft im Portfolio der Genossenschaft
- Bedeutung des Wohnungsangebotes in der Nachbarschaft und dem umliegenden Quartier.
- Angebote der Siedlung für die Nachbarschaft (Läden, Büros, Quartierräume, Aussenräume, Spielplätze)
- Fehlende resp. schwache Angebote im Quartier?

Themenblock – direkte Nachbarschaft

- Wird seitens der Stadt Biel unsere Siedlungen als Entwicklungs- oder Erhaltungsgebiet ausgewiesen? Bzw. bestehen seitens des Modellvorhabens Möglichkeiten zur gemeinsamen Entwicklung? Wenn ja, welche Nachbarn müssten wir hierzu angehen?
- Grenzt unsere Siedlung an Parzellen anderer Wohnbaugenossenschaften oder der Stadt Biel an? Grenzen unsere Parzellen an nicht bebaute, aber eingezonte Flächen an?
- Kennen wir die Entwicklungsabsichten unserer direkten Nachbarn? Haben wir Kontakt zu unseren jeweiligen «Nachbarn» bezüglich der Siedlungsentwicklung unserer eigenen Siedlung?
- Gibt es Gefässe des regelmässigen Austauschs (z.B. IG Biel-Seeland)? Nutzen wir diese Gefässe? Besteht vonseiten des Vorstands die Bereitschaft die Zusammenarbeit mit der Nachbarschaft zu suchen?

Themenblock – mögliche Partner

Mit wem und wie arbeiten wir aktuell zusammen? Wer sind unsere Partner?

- Andere Wohnbaugenossenschaften? Stadt Biel? Andere Organisationen? Direkte Nachbarn?
- In welchen Bereichen arbeiten wir zusammen? Z.B. Bewirtschaftung, Rechnungswesen, Hauswartungen etc.
- Realisieren wir gemeinsam Projekte mit andern? Falls ja, welcher Art?
- Gibt es Bereiche, wo wir uns in der Vergangenheit eine Zusammenarbeit oder gemeinsame Entwicklung erwünscht haben? Wieso (nicht)?

Handlungsfeld 7 – «Nachhaltigkeit und Umwelt»

Themenblock – Sharing

- Wird Sharing aktiv gefördert? Weshalb? Wenn ja, in welchen Bereichen und wie (z.B. Gästezimmer, Co-Working, Werkzeuge, Mobilität etc.)? Wenn nein, wieso nicht?
- Wer organisiert Sharing-Angebote bei Ihrer Genossenschaft? Bewohnende, Hauswartung, Vorstand, Dritte?
- Was ist die Haltung des Vorstands zu Sharing-Angeboten? Sind diese geduldet, zugelassen oder gefördert? Wie?

Themenblock – Mobilität

- Welchen Stellenwert hat für Sie das Thema Mobilität und Mobilitätsverhalten?
- Wie sieht es in Ihren Siedlungen aus betreffend:
 - o Erschliessung mit dem ÖV?
 - o Anzahl Autos pro Haushalt? Anzahl Fahrräder pro Haushalt?
 - o Anzahl und Ausstattung Autoparkplätze? Kosten pro Parkplatz nicht gedeckt, gedeckt, Einstellhalle? Wie wird das bestehende Angebot beurteilt (zu viel/zu wenig)?
 - o Anzahl und Ausstattung für Fahrräder? Wie einfach zugänglich sind Velokeller/Abstellräume? Wie wird das bestehende Angebot beurteilt (zu viel/zu wenig)?
 - o Anzahl Parkplätze und Ausstattung für Kinderwagen, Lastenanhänger, Lastenvelo etc.? Wie wird das bestehende Angebot beurteilt (zu viel/zu wenig)?
- Wie bewerten Sie generell das Mobilitätsverhalten Ihrer Bewohnenden?
- Sind im Vorstand Anliegen aus Mieterschaft betreffend Mobilität Thema hängig? Wie entscheidet sich der Vorstand diesbezüglich bis anhin?
- Welche künftigen Mobilitätsangebote für Mieterschaft will die Genossenschaft anbieten, resp. fördern?

Themenblock – Energie und Umweltverhalten

- Was für Energiestandards erfüllen wir? (Heizung, Warmwasseraufbereitung, Elektrizität, etc.?)
- Wurde bereits eine umfassende Energieberatung in Anspruch genommen?
- Können unsere Liegenschaften an ein Fernwärmeverbund angeschlossen werden?
- Was ist der Stellenwert von nachhaltigen, ressourcenschonenden Baumaterialien bei Sanierungen?
- Welchen Stellenwert haben Anlagen zur Gewinnung von Solarenergie (Elektrizität, Warmwasser, etc.) und andere Anlagen (z.B. Dachwassernutzung)?
- Wie informieren wir die Mieterschaft betreffend Energieverbrauch und Möglichkeiten des eigenen Umweltverhalten?
- Welchen Stellenwert hat das Umweltverhalten, Sorge um Umgebung und Mülltrennung?

Themenblock – Biodiversität und Umweltverhalten

- Welchen Stellenwert hat die Biodiversität in unserer Genossenschaft? Beim Vorstand? Bei der Bewohnerschaft?
- Wurde bereits eine Gartenberatung der Stadt in Anspruch genommen?
- Sind die Wartungspläne der Hauswirtschaft auf Biodiversität ausgelegt?
- Sind Umgestaltungen von Freiflächen hinsichtlich mehr Biodiversität erfolgt?
- Haben Sie im Vorstand über die Möglichkeit von Fassaden- und Dachbegrünung nachgedacht?

Themenblock - Anpassung an den Klimawandel

- Wurden bereits Massnahmen zur Anpassung an den Klimawandel ergriffen (Entsiegelungen, Begrünung von ehemaligen Parkplätzen, Pflanzung von Bäumen, Fassaden- und Dachbegrünung)?
- Sind entsprechende Massnahmen geplant?

4 Soll Vorstellungen/Ziele

Nach Abschluss der Ist-Analyse werden als nächster Schritt Zielbilder entwickelt (vgl. dazu auch Leitfaden AGGW S. 3-4). Dabei geht es explizit *nicht* darum bereits einen Weg (=Massnahmen) zu diskutieren, sondern Idealvorstellungen zu formulieren. Quasi zu phantasieren, was alles sein könnte und sollte.

Soll-Vorstellungen stellen einen Idealzustand dar, den die Genossenschaft anstrebt. Die Soll-Vorstellungen orientieren sich an den sieben Handlungsfeldern, die bereits für die Ist-Analyse verwendet worden sind. Neben Fragen zu den wohnpolitischen, finanziellen und baulichen Zielen, sind somit u.a. auch Vorstellungen über die künftige Organisationsform, das Genossenschaftsleben, allfällige Anpassungen des Zielpublikums im Kontext von Erneuerungsprojekten zu entwickeln.

Erst in einem zweiten Schritt, durch die Schwerpunktsetzung, erfolgt eine Reduktion der Idealvorstellungen auf langfristig angestrebte Ziele.

Es hat sich bewährt, dass in diesem Schritt zu jedem der sieben Handlungsfelder fünf bis acht Kernaussagen formuliert werden. An diesen kann der Ist-Zustand gespiegelt werden, um danach –in einem der Zieldefinition nachgelagerten Schritt – die Massnahmen für die Erreichung dieser Zielbilder abzuleiten.

Nachfolgend ein Beispiel wie Aussagen zum Handlungsfeld 3 (Thema Vorstand) im Falle einer kleinen, auch künftig ohne Geschäftsstelle agierenden Genossenschaft formuliert sein könnten:

Themenblock Vorstand

- *Der nebenamtlich tätige Vorstand setzt sich zusammen aus mindestens fünf fachlich versierten Mitgliedern, die mehrheitlich in der Genossenschaft wohnen oder gewohnt haben oder einen anderweitigen Bezug zum gemeinnützigen Wohnen haben.*
- *Es wird eine ausgewogene Zusammensetzung nach Alter (mind. 1/3 unter 50 Jahren) sowie nach Geschlechtern und Vertretung von deutsch- und französischsprachigen Vorstandsmitgliedern angestrebt.*
- *Von Vorstandsmitgliedern wird erwartet, dass sie sich in den relevanten Fachgebieten weiterbilden.*

Die Definition der Soll-Vorstellungen wird sinnvollerweise im Rahmen mehrerer speziell dafür angesetzten Vorstandssitzungen, Workshops oder Retraiten erarbeitet. Es kann hilfreich sein, solche Zielvorstellungen im Rahmen von Anlässen, die durch eine externe Fachperson moderiert sind, zu erarbeiten oder sich anderweitig, wenn auch nur punktuell begleiten zu lassen.

ÜBERBLICK DER HANDLUNGSFELDER

<p>Handlungsfeld 1 – «Bewohnerschaft - Zielgruppen» Themenblock – Bewohnerschaft und aktuelle Zielgruppen Themenblock - Zusammenleben und Gemeinschaft Themenblock – Wohnungsvergabe/Vermietungsrichtlinien</p>	<p>Handlungsfeld 2 – «Genossenschaft leben» Themenblock - Informieren und Teilhabe ermöglichen Themenblock - Genossenschaftsmitglieder und Mietende Themenblock - Genossenschaftliche Solidarität nach innen und nach aussen</p>
<p>Handlungsfeld 3 – «Organisation und Führung» Themenblock - Vorstand Themenblock - Alltag professionell meistern und Professionalisierung</p>	<p>Handlungsfeld 4 – «Finanzen und Finanzierung» Themenblock – Finanzierung Themenblock – Kostenmiete und Kriterien</p>
<p>Handlungsfeld 5 – «Liegenschaften und Siedlungen» Themenblock - Siedlungserneuerung Themenblock - Liegenschaftsportefeuille Themenblock – Aussenräume und Gemeinschaftsbereiche</p>	<p>Handlungsfeld 6 – «Umfeldanalyse und Zusammenarbeit mit Dritten» Themenblock – Umfeldanalyse und wohnpolitische Bewertung Themenblock – direkte Nachbarschaft Themenblock – mögliche Partner</p>
<p>Handlungsfeld 7 – «Nachhaltigkeit und Umwelt» Themenblock – Sharing Themenblock – Mobilität Themenblock – Energie und Umweltverhalten Themenblock – Biodiversität und Umweltverhalten Themenblock – Anpassung an den Klimawandel</p>	

5 Gesamtstrategie und Massnahmen

Gesamtstrategie

Die Gesamtstrategie resultiert durch den Abgleich der Soll-Werte mit den Ist-Zuständen. Die Gesamtstrategie ist als Dokument auszuformulieren und mit den Referenzen zu den einzelnen Erhebungen, Berechnungen und Beschlüssen zu ergänzen. So können z.B. neu in den Vorstand eingetretene Mitglieder rasch Rückschluss auf die verschiedenen Untersuchungsschritte und -dokumente nehmen und die bisher getroffenen Massnahmen nachvollziehen.

Die Gesamtstrategie muss durch den Vorstand *periodisch überprüft* und bestätigt, ergänzt oder angepasst werden. In den Zielvereinbarungen wird hierzu der regelmässige Austausch zu der Gesamtstrategie mit der Stadt Biel festgehalten (alle 5 bis 10 Jahre).

Massnahmen

Zur Umsetzung der Gesamtstrategie und der Entwicklung der von der jeweiligen Zielvereinbarung betroffenen Parzelle (vgl. Einzelfallbetrachtung Leitfaden AGGW S. 2) müssen Massnahmen definiert werden (vgl. Leitfaden AGGW S. 4-6). Diese Massnahmen haben *unterschiedliche Fristen*. Einige können unmittelbar angegangen und umgesetzt werden, andere haben einen langfristigen Zeithorizont. Unterschieden wird nach:

- kurzfristigen Massnahmen 0-3 Jahre
- mittelfristigen Massnahmen 5-15 Jahre
- langfristigen Massnahmen 20-35 Jahre

Die Massnahmen sind, wo immer möglich, mit einer Investitions- und Finanzplanung zu hinterlegen. Ebenfalls aufzuführen ist der Zeitpunkt und die Form der Zusammenarbeit mit Dritten (andere GWTs, Stadt Biel, etc.). In Tabellenform ist eine mögliche Darstellung aufgeführt, welche mögliche Ziele (z.B. soziale Durchmischung), Massnahmen (z.B. Überarbeitung der Vermietungskriterien), Federführung und Termine bzw. die dazugehörigen Instrumente (z.B. Vermietungsrichtlinien) darstellt. Ihnen als Genossenschaft steht es frei, eine eigene Darstellung zu entwickeln.

Die Gesamtstrategie und der dazugehörige Massnahmenkatalog bieten dem Vorstand ein Führungsinstrument, um die langfristig ausgewogene Entwicklung des eigenen GWT zu gewährleisten und dem Wissensverlust bei Änderungen im Vorstand vorzubeugen.

Die Definition bzw. Prüfung von Massnahmen im baulichen (gegebenenfalls auch finanziellen) Bereich, verlangen den Einbezug von Fachpersonen. Generell wird auch bei diesem letzten Schritt hin zur Entwicklung der Gesamtstrategie eine Begleitung des Vorstandes (u.a. auch zu dessen Entlastung) durch eine externe Moderation empfohlen.

Die Gesamtstrategie und die Massnahmen sind den Mitgliedern der Genossenschaft in den dazu geeigneten Gefässen zu kommunizieren.

Beispiel Darstellung Massnahmen:

Handlungsfeld 1 – «Bewohnerschaft - Zielgruppen»

Ziele, Massnahmen und Umsetzungsinstrumente im Handlungsfeld 1 (Themenblöcke 1-3)

Ziele	Massnahmen	Lead	Termin
Z.			

Umsetzungsinstrumente	Stand	Bemerkungen

6 Aufwandschätzung Erarbeitung Gesamtstrategie und Zielvereinbarung

A. Vorbereitung der Organisation und Planung zur Erarbeitung einer Gesamtstrategie	
Zeitbedarf	1-3 Monate
Vorgehen	a. Aufgabenverteilung im Vorstand b. Zusammentragen vorhandener Daten (Papiere, Berechnungen, Reglemente, Bauanalysen etc.) c. Bestimmen der Fachpersonen für die Analysen (Portfolio Zustand, Finanzen) und allenfalls Prozessbegleitung (Moderation von Workshops, Retraiten, o.ä.) d. Teilhabe der Mitglieder ermöglichen mittels Workshops (Auslegeordnung, Ziele usw.)
Angestrebtes Ergebnis	Vorgehenspapier (zuhanden des Vorstands, allenfalls auch der Mitglieder)

Hinweis

Unterstützung bei Verfahrensaufbau: Für diesen ersten Schritt (wie auch die weiteren Schritte) kann u.a. das Kompetenzzentrum gemeinnütziger Wohnungsbau (www.wbg-beso.ch/kompetenzzentrum) oder ein anderes Begleitbüro mit guten Fachkenntnissen im gemeinnützigen Wohnungsbau beigezogen werden. Die Stadt Biel fördert GWT mit Land im Baurecht der Stadt Biel, indem sie Beratungsstunden im Rahmen von max. CHF 1'500.— übernimmt. Dieser Beitrag ermöglicht den Genossenschaften, den Start in die Entwicklung der Gesamtstrategie professionell zu organisieren.

B. Analyse und Bewertung (Ist Zustand)	
Zeitbedarf	6-9 Monate
Vorgehen	a. Portfolioanalyse (3-4 Monate), möglichst durch ein externes Büro, Hausarchitekt:in wird nicht empfohlen b. Finanzcheck (1-2 Monate), extern, Beratung z.B. via Wohnbaugenossenschaften Schweiz (www.wbg-schweiz.ch) c. Überprüfung der Grundlagen (Statuten/Reglemente/Verträge) d. Analyse der Mitglieder (Demographie, Haushaltszusammensetzungen, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit etc.) e. Vorstand (Organisation, etc. – vgl. Themenblöcke der jeweiligen Handlungsfelder) f. Gesamtbeurteilung im Vorstand? – vorläufige Schlussfolgerungen
Angestrebtes Ergebnis	Aktuelles Portrait basierend auf dem Ist-Zustand (vgl. Handlungsfelder und Themenblöcke)

Hinweis

Externe Fachbegleitung zwingend:

- Die **Portfolioanalyse** (Ist-Zustand) bedingt die Unterstützung durch Fachexpert:innen aus dem Baubereich. Es wird ausdrücklich empfohlen für diesen Schritt nicht auf die Hausarchitekt:innen zurück zu greifen, sondern externe Fachkräfte beizuziehen, die eine «frische, neue Sicht» auf die Liegenschaften werfen können.
- Der **Finanzcheck** ist mit externen Fachkräften durchzuführen. U.a. bietet der Dachverband Wohnbaugenossenschaften Schweiz diese Dienstleistung seinen Mitgliedern an (www.wbg-schweiz.ch).
- Die **Moderation des Gesamtprozesses** ist aufwändig und fordert die Vorstände zusätzlich. Eine externe Moderation wird deshalb empfohlen. Sie entlastet den Vorstand. Ferner kann sie in den Diskussionen eine neutrale Position einnehmen, aber auch «heikle» Punkte thematisieren ohne Partei zu sein. U.a. bietet das Kompetenzzentrum gemeinnütziger Wohnungsbau solche Moderationen an oder kann diese vermitteln.

Bereits für den ersten Schritt (Organisation der Planung), der von der Stadt Biel finanziell mit 1'500 CHF unterstützt wird, empfiehlt es sich Fachpersonen für die genannten Aufgaben ausfindig zu machen und diese bestenfalls bereits zu verpflichten.

C. Soll-Vorstellungen (Idealbild, Ziele)	
Zeitbedarf	2-4 Monate
Vorgehen	Workshops, Retraiten, Sondervorstandssitzungen; externe Moderation empfohlen
Angestrebtes Ergebnis	Leitsätze entlang der Handlungsfelder und Themenblöcke Schwerpunktbildung innerhalb Handlungsfelder

Hinweis

Paralleles Arbeiten möglich: Die Erarbeitung von Zielvorstellungen durch den Vorstand kann bereits während der extern erfolgenden Portfoliobewertung und dem Finanzcheck aufgenommen werden

D. Gesamtstrategie und Massnahmenkatalog	
Zeitbedarf	2-4 Monate
Vorgehen	<p>Festhalten der Gesamtstrategie (entlang der Leitsätze mit den Zielvorstellungen)</p> <p>Definition der Massnahmen betreffend aller sieben Handlungsfelder. Hinsichtlich baulicher Massnahmen ergeben sich ausgehend von der Interventionstiefe folgende Zeitabschnitte:</p> <p style="text-align: right;">Koordinationsbedarf Dritte:</p> <p>a) Kurzfristige Massnahmen gering b) Mittelfristige Massnahmen mittel c) Langfristige Massnahmen hoch</p> <p>Kommunikation zum Stand der Arbeiten</p>
Angestrebtes Ergebnis	Gesamtstrategie; Massnahmenkatalog, Instrumente: Übersicht zu den Auswirkungen der Umsetzungsplanung (organisatorisch, finanziell, baulich), Abklärungen mit Drittparteien; Kommunikation zum Stand der Arbeiten gegenüber den Mitgliedern

E. Abstimmung mit Stadt Biel (Zielvereinbarungen)	
Zeitbedarf	2-3 Monate
Vorgehen	<p>a. Standortgespräch mit der Stadt Biel</p> <p>b. Punktuelle Anpassungen und Überarbeitung der übergeordneten Planungsziele</p> <p>c. Abschluss der Zielvereinbarung; allenfalls Auslösen von Planungsvereinbarungen und/oder Abschluss der neuen Baurechtsverträge</p>
Angestrebtes Ergebnis	Zielvereinbarungen; ev. Planungsvereinbarungen oder -zusicherungen; Erneuerung/Neuabschluss der Baurechtsverträge

F. Verbindlichkeit und Umsetzung gewährleisten	
Zeitbedarf	offen
Vorgehen	<p>a. Gespräche mit Dritten vertiefen, Umsetzungsplanung festlegen und im Vorstand verabschieden</p> <p>b. Beschlussfassung durch Vorstand oder Generalversammlung (zumindest Kenntnisnahme)</p> <p>c. Gesamtstrategie veröffentlichen und bekanntmachen (intern wie extern)</p> <p>d. Grad der Zielerreichung laufend nachführen und kommunizieren (z.B. im Geschäftsbericht)</p>
Angestrebtes Ergebnis	Umsetzungsplanung, allenfalls Beschluss an Generalversammlung

G. Daueraufgaben während der Umsetzung	
Zeitbedarf	offen
Vorgehen	<p>a. Laufende Umsetzung und rollende Planung</p> <p>b. Vorausschauende und phasengerechte Kommunikation</p> <p>c. Gegebenenfalls ist die Strategie periodisch zu überprüfen, sinnvollerweise jeweils nach dem Abschluss eines Mittelfristvorhabens, spätestens aber nach 10 Jahren.</p> <p>d. Standortgespräche mit der Stadt Biel (z.B. alle 5-10 Jahre gemäss Zielvereinbarung)</p>
Angestrebtes Ergebnis	Regelmässige Standortbestimmung und allfällige Anpassung der Gesamtstrategie und Umsetzungsmassnahmen

Hinweis

Einbezug der Mitglieder: Die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung einer Gesamtstrategie setzt in aller Regel den gezielten Einbezug der Mitglieder bzw. der Betroffenen voraus. Was anfänglich als scheinbar «unnötiger» Mehraufwand daherkommt, bildet langfristig die zentrale Vertrauensbasis zwischen dem Vorstand und den Mitgliedern.