



Stadt Zürich



Verfahrenshandbuch für allgemeine Hochbauvorhaben der Stadt Zürich

Zürich baut – gut und günstig!

Die Prozessdarstellung im Überblick

bis Machbarkeit (Schritte 1-5)

Städtische Schritte

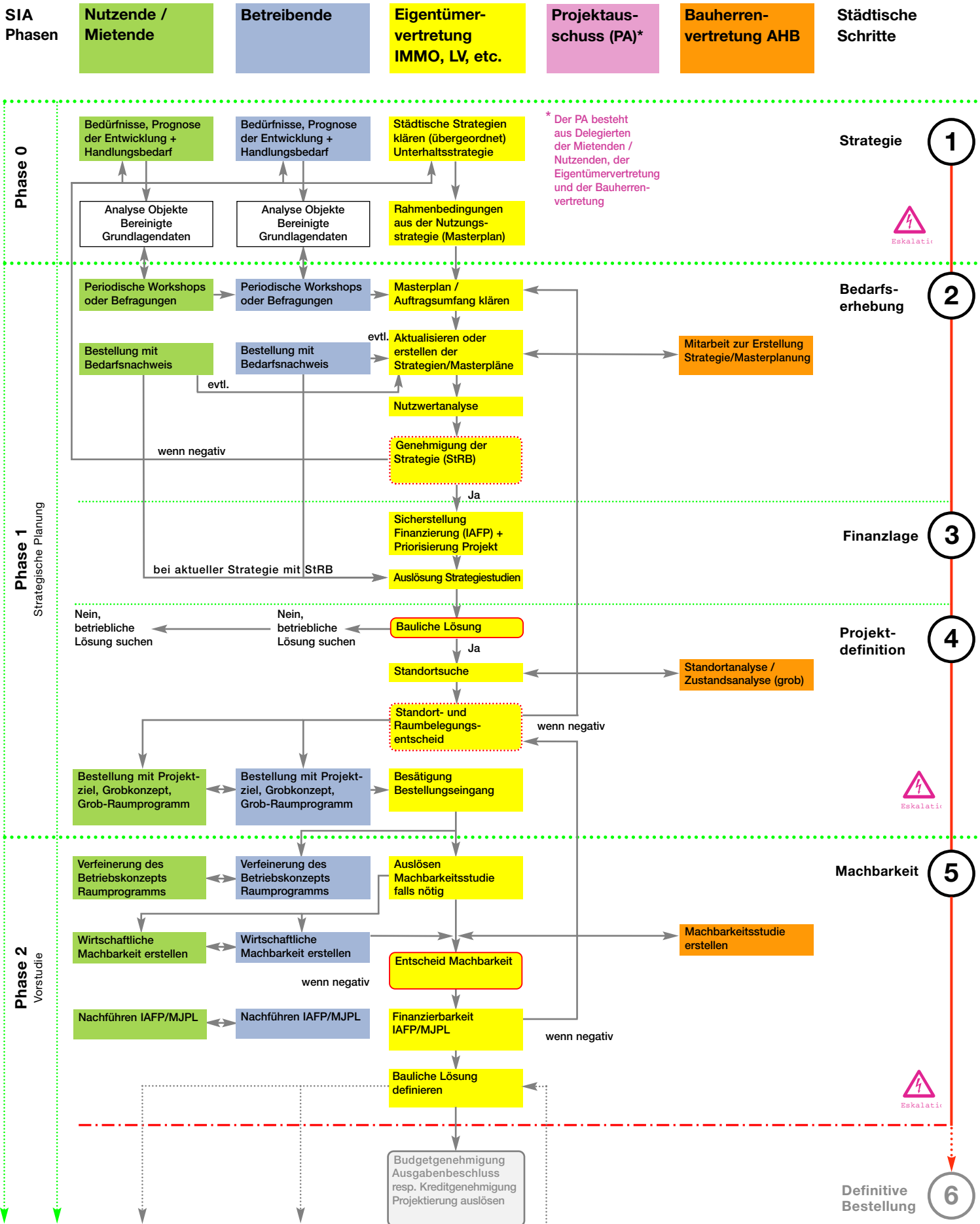
SIA-Phasen

1. Strategie (der Stadt, des Departements, der Dienstabteilung)	Phase 0
2. Bedarfserhebung	Phase 1
3. Finanzlage	Phase 1
4. Projektdefinition	Phase 1
5. Machbarkeit	Phase 2



Die Prozessdarstellung im Überblick

bis zur Machbarkeit (Schritte 1-5)



Inhalt

Verfahrenshandbuch für allgemeine Hochbauvorhaben über 1 Mio. Franken Kreditsumme

Prozessdarstellung im Überblick (1-5)	Innenklappe
Die Rollen anhand von Beispielen	Seite 2
Die 4 Hauptrollen	3
Schritt 1 - Strategie	4/5
Schritt 2 - Bedarfserhebung	6/7
Schritt 3 - Finanzlage	8/9
Schritt 4 - Projektdefinition	10/11
Schritt 5 - Machbarkeit	12/13
Prozessdarstellung im Überblick (6-10)	Mittlere Klappe
Schritt 6 - Definitive Bestellung	14/15
Schritt 7 - Projektierung	16/17
Schritt 8 - Ausschreibung, Realisierung, Inbetriebnahme	18/19
Schritt 9 - Projektauswertung	20/21
Schritt 10 - Bewirtschaftung	22/23

Handlungsanweisungen für Hochbauvorhaben mit einer Kreditsumme von weniger als 1 Mio. Franken.

Prozessdarstellung im Überblick	Hintere Klappe
Grundsätze	24
Abläufe	25
Glossar	26
Abkürzungen	28

Das Handbuch ist wie folgt aufgebaut: Auf dem ausklappbaren Deckel finden Sie das Ablaufschema der Schritte 1 - 5 eines Bauprozesses. Das Ablaufschema der Schritte 6 - 10 finden Sie auf der Klappe links der Seite 14. Jeder dieser zehn Schritte ist auf einer Doppelseite der Broschüre näher beschrieben; die Nummer jedes Schrittes korrespondiert mit dem ausgeklappten Ablaufschema. Wenn Sie umblättern, finden Sie eine Kurzbeschreibung der vier Hauptrollen mit einer Beispieltabelle. Am Schluss der Broschüre sind die Handlungsanweisungen für Kleinprojekte und das Glossar platziert.

Online PDF-Version: Die Prozessdarstellungen sind nicht als Ausklappseiten vorhanden, sondern als Zwischenseiten zu finden.

Alle Dokumente sowie Checklisten sind im Internet unter
www.stadt-zuerich.ch/internet/zuerichbaut

Vorwort / Zielpublikum

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser

Das Verfahrenshandbuch für allgemeine Hochbauvorhaben der Stadt Zürich, das Sie hier in Händen halten, wurde im Rahmen des Projekts "Zürich baut – gut und günstig!" entwickelt. Die zweite Auflage beinhaltet die Erkenntnisse aus der Nachevaluation des Projekts, die bis Ende 2007 eingeflossen sind. Das Handbuch ist für Hochbauvorhaben der Stadt Zürich (StRB Nr. 1097/2005) verbindlich und verfolgt folgende Ziele:

- Es richtet sich an all jene Personen, die vor der Frage stehen, wie Raumbedürfnisse baulich oder betrieblich gelöst werden sollen. Dass betriebliche Optimierungen oft günstiger sind als bauliche Lösungen, ist beim Planen immer zwingend mitzubearbeiten.
- Die Haupt-Adressaten dieser Broschüre sind die Betreiberinnen und Betreiber, die Nutzerinnen und Nutzer städtischer Bauten sowie externe Projektierende, die für die Stadt Zürich tätig sind.
- Das Verfahrenshandbuch soll alle Akteure von der Bedürfnisformulierung über die Entwicklung, Planung und Realisierung bis hin zur Bewirtschaftung befähigen, sich im Rahmen ihrer Aufgabe und ihrer Rolle sachgerecht und zielorientiert zu verhalten.
- Das Verfahrenshandbuch will Betreibenden und Nutzenden aufzeigen, welche Rechte und Pflichten sie im Rahmen eines Bauprojektes haben und was sie vom Hochbaudepartement erwarten können. Den stadtexternen Planenden werden die spezifischen Rollen und Hauptaufgaben für städtische Projekte näher gebracht.
- Das Handbuch gilt auf sämtlichen Stufen als gemeinsamer Nenner bei Nutzungs-, Betriebs-, Bewirtschaftungs- und Baufragen.
- Es ist ein Leitfaden und Nachschlagewerk, um die Nutzungs-, Immobilien- und Baufragen entlang der "Wertschöpfungskette" sachgerecht, effizient und ergebnisorientiert abwickeln zu können.

Ich bin überzeugt, dass Sie dieses Handbuch in Ihrem Alltag nutzen können und wünsche Ihnen weiterhin eine gute und glückliche Hand bei der Lösung von Raumbedürfnissen und allfälligen Bauvorhaben.

Kathrin Martelli
Vorsteherin des Hochbaudepartements

Die vier Rollen anhand von Beispielen

Portfolio	Nutzende/Mietende	Betreibende	Eigentümerversetzung	Bauherrenvertretung
Kulturbauten <ul style="list-style-type: none"> • Muraltengut • Diverse Museen • Museum Rietberg • Filmpodium, Rote Fabrik etc. • Friedhöfe/Krematorien 	Bevölkerung	IMMO Präs. Dep. Präs. Dep. Präs. Dep. IMMO	IMMO	AHB
Bauten Liegenschaftenverwaltung: <ul style="list-style-type: none"> • kommerzielle Objekte (Geschäftsliegenschaften, Läden, Restaurants, Kioske, Parkhäuser etc.) • Wohnliegenschaften (einzelne) • Wohnsiedlungen • Siedl. Stift. Wh. kinderreiche Fam. 	Mieterinnen/Mieter	LV Stiftung	LV Stiftung	AHB AHB AHB*
Bauten Polizei / Schutz&Rettung: <ul style="list-style-type: none"> • Wachen, Polizeiposten • Ausbildungszentrum • Logistikzentrum • Stützpunkte • Fahrzeughallen • Schutz&Rettung 	Polizei, Schutz&Rettung	IMMO	IMMO	AHB
Gesundheitsbauten: <ul style="list-style-type: none"> • Stadtspitäler • Pflegezentren • Altersheime • ZüriWC • Alterswohnungen/-siedlungen 	Patientinnen/Patienten Bewohnerinnen/Bewohner Bewohnerinnen/Bewohner Bevölkerung Bevölkerung	GUD techn. Dienste techn. Dienste PZZ techn. Dienste AHZ ZüriWC UGZ z.T. Stiftung SAW	IMMO z.T. Stiftung SAW	AHB AHB*
Bauten der Werke und des TED: <ul style="list-style-type: none"> • Wasserwerk-Bauten • EWZ-Hochbauten • VBZ-Hochbauten • ERZ-Hochbauten • GSZ-Hochbauten • Werkhöfe 	Angestellte und Bevölkerung	WVZ EWZ VBZ ERZ GSZ	WVZ EWZ VBZ ERZ GSZ/IMMO TED/IMMO	WVZ EWZ AHB ERZ AHB AHB
Verwaltungsgebäude <ul style="list-style-type: none"> • Amtshäuser • Stadthaus 	Dienstabteilungen und Bevölkerung Angestellte	IMMO	IMMO	AHB
Schul- und Sportbauten: <ul style="list-style-type: none"> • Schulanlagen • Sportanlagen • Badeanlagen 	Lehrerinnen/Lehrer Schülerinnen/Schüler Bevölkerung Bevölkerung	SSD	IMMO	AHB
Bauten Sozialdepartement: <ul style="list-style-type: none"> • Sozialzentren • Gebäude für weitere soz. Einricht. • AI-Betriebe (Arbeitsintegration) • Asyleinrichtungen 	Bevölkerung Bevölkerung Arbeitstätige Angestellte/Asylsuchende	IMMO IMMO SD SD	IMMO	AHB

* kein Pflichtbezug

Die vier Hauptrollen

Nutzende/Mietende

- Nutzerinnen und Nutzer von Gebäuden und Anlagen sind in der Stadt Zürich entweder die Angestellten der Stadtverwaltung (mit Arbeitsplätzen) oder aber die Bevölkerung (bei Sportanlagen, Museen, Sozialzentren, Spitälern, beim Filmpodium etc.)
- Für Büros, Arbeitsplätze, Schalerräume etc. entrichtet die jeweilige Dienstabteilung der IMMO eine Miete (Portfolio-Miete gemäss Dienstleistungsvereinbarung).
- Ist die Bevölkerung Nutzer/in, dann bezahlt sie eventuell Eintritt, aber keine Miete.

Betreibende

- Die Betreiberin ist Bewirtschafterin, Verwalterin und Dienstleisterin eines Gebäudes oder einer Anlage.
- Betreiberin der Verwaltungsgebäude ist die IMMO, bei andern Gebäuden und Anlagen sind es die Dienstabteilungen oder Werke.
- Die Betreiberin ist sowohl für die kaufmännische Bewirtschaftung/Verwaltung der Liegenschaft als auch für die technische und infrastrukturelle Bewirtschaftung (z.B. technischer Dienst, Hausdienst) zuständig.

Eigentümerversvertretung

- Die Eigentümerverspreterin ist Portfolio-Managerin, Vermieterin und Auftraggeberin für dauerhafte und nachhaltige Bauleistungen.
- IMMO und LV vertreten die Eigentümerin Stadt. Dieser gehören der Grund und Boden sowie die darauf befindlichen Bauten.
- Als Eigentümerverspreterin sind IMMO und LV sowie die eigenständigen Betriebe demzufolge die Auftraggeberinnen für das AHB. Zu den Auftraggeberinnen zählen auch noch stadtnahe Institutionen wie die öffentlich-rechtlichen Stiftungen.

Bauherrenvertretung

- Die Stadt Zürich ist bei städtischen Bauten und Anlagen Bauherrin. Vertreter der Bauherrin ist das AHB, das Baufachorgan der Stadt Zürich. Es entwickelt, plant und führt die Bauprojekte.
- Das AHB ist in dieser Rolle auch Treuhänder der Bauethik, der Baukultur und der Nachhaltigkeit im Bauen.
- Aktiv werden kann der Bauherrenvertreter AHB dann, wenn ihr die Eigentümerverspreterin der Stadt (oder eine stadtnahe Institution) einen Auftrag erteilt.

Strategie (der Stadt / des Departements / der Dienstabteilung)

1

Ziele

- Das künftige Angebot an Infrastrukturen zur Umsetzung der politischen Visionen ist definiert. Menge und Qualität sind grob festgelegt, und die Akzente sind gesetzt.
- Nachhaltigkeitsziele sowie Unterhalts- und Nutzungsstrategie stehen fest.
- Die grossen Linien für die Gebiets- und Portfolio-Entwicklung sind vereinbart.

Resultate

- Die Prognosen (Bevölkerungsstruktur, Entwicklung Steuereinnahmen, Position im internationalen Umfeld) sind interpretiert, die Schlussfolgerungen vorhanden.
- Leitbilder und Legislaturziele zeigen die Stossrichtung der Stadtentwicklung an.
- Unterhaltsstrategie und angestrebter Zustand der Liegenschaften sind definiert.

2

Wichtige Fragen zu "gut und günstig"

- Wurden auch Alternativszenarien bezüglich Rahmenbedingungen und Entwicklungen geprüft?
- Wurde für die Erreichung der Ziele in Alternativen gedacht (Kosten-Nutzen)?
- Können durch departementsübergreifende Lösungen Synergien im Leistungsangebot erreicht werden?
- Wurden exogene Einflüsse berücksichtigt (Rahmenbedingungen)?
- Ist das Verhältnis Werterhaltung versus Wertvermehrung ausgewogen?
- Ist die politische Konstellation mitbedacht (Ausrichtung kann sich verändern - und damit auch der angestrebte Sollzustand)?
- Wurde der Mittelbedarf für das Erreichen des Sollzustands realistisch eingeschätzt?

3

4

5

Stolpersteine, mögliche Risiken

- Die Kostenfolgen der Massnahmen wurden falsch eingeschätzt.
- Die Entwicklung verläuft anders als angenommen.
- Die Rahmenbedingungen bezüglich Finanzen, Personal, Umsetzungsfristen werden nicht eingehalten oder ändern sich.
- Die politischen Werte bzw. Ziele wandeln sich (Wanderziele).
- Das künftige Leistungsangebot wurde nicht zielgerichtet definiert (Qualität und Quantität).
- Die städtische Priorisierung deckt sich nicht mit jener des Departements, der Dienstabteilung.
- Das Optimierungspotenzial der bestehenden Ressourcen wird zu wenig berücksichtigt.
- Alternativszenarien werden zu wenig verfolgt. Es fehlt an Flexibilität, um auf die Veränderungen in der Entwicklung zu reagieren.

Nutzende/ Mietende (Federführung)

- Die Bevölkerung respektive ihre Interessenvertretungen melden sich zu Wort und stellen ihre Forderungen (Ansprüche).

Betreibende (Federführung)

- Sie interpretieren die Prognosen (Bevölkerungsstruktur, Entwicklung Steuereinnahmen, Position im internationalen Umfeld).
- Sie schätzen die künftigen Entwicklungen und die konzeptionellen Trends ab und schätzen die Marktsituation und Marktentwicklung ein.
- Sie definieren und priorisieren die Bedürfnisse, ziehen Schlussfolgerungen und leiten den Handlungsbedarf ab.
- Sie erstellen das Angebotsprofil der einzelnen Departemente und Dienstabteilungen.
- Sie entwerfen Strategien zur betrieblichen Optimierung.

Eigentümerververtretung

- Sie weist die Unterhalts- und Nutzungsstrategie für das bestehende Immobilien-Portfolio aus.
- Sie definiert die Nachhaltigkeitsziele für die Objekte.

Bauherrenvertretung

SIA-Phase 0

Hinweise:

- Die Federführung liegt hier bei den Nutzenden und Betreibenden.
- Die Checkliste „Betriebliche Optimierung“ ist anzuwenden.
- Der einheitliche Aufbau der Strategien ist sicherzustellen (siehe Beispiele im Intranet).



Eskalation: Wenn vor dem Strategieauftrag keine Einigung erzielt wird, dann muss eskaliert werden. Zuerst bei den betreffenden Departementsvorstehenden, evtl. bei Vorsteher/in von HBD und FD. Die Eskalation hat nach zwei erfolglosen Einigungsversuchen und innerhalb eines Monats zu erfolgen.

Bedarfserhebung

1

Ziele

- Die Bedürfnisse sind für jedes Portfolio priorisiert.
- Bauliche Alternativen sowie betriebliche oder Null-Lösungen sind geprüft.
- Für jedes Portfolio ist ein Betriebs- und Werterhaltungskonzept vorhanden.

Resultate

- Prognosen über den künftigen Bedarf sind vorhanden.
- Umsetzungs-Szenarien der Bedarfsentwicklungen sind abgeleitet.
- Masterpläne liegen stufengerecht unterzeichnet vor (Angebotsentwicklung je Objekt und Umsetzung der Unterhaltsstrategie).

2

Wichtige Fragen zu "gut und günstig"

- Was ist wirklich notwendig, politisch vertretbar, gesellschaftlich akzeptiert? Was sind zumutbare Standards?
- Ist die Strategie (der Stadt, des Departements, der Dienstabteilung) genügend berücksichtigt?
- Wo sind relevante Innovationen (sozial, technisch etc.) zu erwarten? Was sind kurzlebige Trends? Was sind Anspruchsausweitungen (Rattenschwanz-Erweiterungen)?
- Wurde die Bedarfserhebung so vorgenommen, dass das Kostenziel (kostengünstige, realisierbare Lösungen) eingehalten ist (design to cost)?
- Wurde die Frage geklärt, ob eine Leistung durch Dritte angeboten werden kann - mit Hilfe von Subventionen (Beispiel Krippenplätze)?

3

4

5

Stolpersteine, mögliche Risiken

- Unzutreffende Prognose über mögliche Entwicklungen (Demografie, technische Fortschritte).
- Wechselnde Zielgruppen, wechselnde Nutzer/innen, (kurzfristige) Trends.
- Zu geringe Nutzungsneutralität der Bauten (zu spezialisiert).
- Die Betriebskonzepte werden von den Vertretern der heutigen Konzepte zu wenig zukunftsorientiert erstellt.
- Aus taktischen Gründen wird "überbucht". (Um sicher das zu bekommen, was man braucht, wird mehr eingegeben.)
- Regierungs- und Parlamentswechsel können Ziele und Prioritäten verändern. (Darauf hat man sich einzustellen, es sei denn, die eigene Argumentation ist so gut, dass sie sich gleichwohl durchsetzt. Eventuell sind aber Strategie-Anpassungen vorzunehmen.)
- Es wird keine Investitionsentscheid gefällt, welcher sich nicht auf eine Strategie/Masterplanung abstützt (Investitionspolitik Hochbauten, Kap. 7).

Nutzende / Mietende

- Ihre Interessen und Anliegen werden durch periodische Kundinnen- und Kundenumfragen erfasst.
- Falls keine aktuelle Strategie oder kein aktueller Masterplan vorliegt, wird diese bzw. dieser bestellt (gem. Kap. 7.1; Investitionspolitik Hochbauten).

Betreibende (Federführung)

- Sie erstellen eine Potenzialanalyse der bestehenden Objekte unter Berücksichtigung der betrieblichen Optimierungsmöglichkeiten.
- Sie legen gemeinsam mit der Eigentümervertretung die Prioritäten für die Investitionen fest.
- Sie sorgen für ein Benchmarking.
- Falls keine aktuelle Strategie oder kein aktueller Masterplan vorliegt, wird diese bzw. dieser bestellt (gem. Kap. 7.1; Investitionspolitik Hochbauten).

Eigentümervertretung (Federführung)

- Sie priorisiert die Bedürfnisse in Zusammenarbeit mit der Betreiberin.
- Sie liefert den Nachweis des Finanzbedarfs (Unterhalt).
- Sie hält die Masterpläne à jour - in Zusammenarbeit mit der Betreiberin.
- Sie stellt Landreserven für die Entwicklung der Infrastruktur sicher.

Bauherrenvertretung

- Sie kann teilweise bei den Masterplänen (Aufzeigen der baulichen Potenziale) beigezogen werden.
- Sie klärt im Falle eines Bezugs die feuerpolizeilichen und die denkmalpflegerischen Rahmenbedingungen ab und verhandelt diese.
- Sie ermittelt/plausibilisiert bei grösseren Projekten die Investitionskosten (Basis Kennzahlen).
- Sie aktualisiert die STRATUS-Werte.

SIA-Phase 1

Hinweise:

- Bezüglich Unterhalt liegt die Federführung bei der Eigentümervertretung.
- Die regelmässige Aktualisierung der Bedarfsprognose ist sicherzustellen.
- Es ist eine gleichzeitige Sicht der Schritte 2 und 3 (Bedarfserhebung sowie Betriebs-, Zustands- und Finanzsicht) anzustreben.
- Die Masterpläne und/oder Strategien aus den Departementen sind nach einheitlichem Raster zu erstellen (siehe Beispiele im Intranet). Der Masterplan enthält eine Grobschätzung der Investitionen, die zeitliche Abfolge der einzelnen Projekte, die Entwicklung der Betriebskosten sowie Optionen und Alternativen.

Finanzlage

1

Ziele

- Alle Bedürfnisse sind bekannt, begründet, in Masterplänen stadtweit aufeinander abgestimmt und politisch genehmigt.
- Die betrieblichen Folgekosten sind in etwa beziffert.

Resultate

- Das oder die Vorhaben sind im Investitionsplan (IAFP) des Stadtrates enthalten.

2

Wichtige Fragen zu "gut und günstig"

- Handelt es sich hier um zwingende Investitionen, die praktisch unausweichlich sind?
- Ist die Nachhaltigkeit der Entscheidungen ausgewiesen?

3

4

5

Stolpersteine, mögliche Risiken

- Die politischen Ziele des Stadtrates sind aus finanziellen Gründen nicht umsetzbar.
- Der Stadtrat hat die Prioritäten anders gesetzt oder anders setzen müssen. In der Folge verzögert sich die Umsetzung des Masterplans.
- Das Budget wird gekürzt; demzufolge ist die Priorisierung neu zu überprüfen.

Nutzende / Mietende

- Die Bevölkerung (als Nutzerinnen und Nutzer) setzt allenfalls – aus unterschiedlichen Interessenlagen – andere Prioritäten.

Betreibende

- Sie liefern Argumente zu den erarbeiteten Grundlagen.
- Sie vertreten die Anliegen der Nutzerinnen und Nutzer.

Eigentümerversretung (Federführung)

- Sie koordiniert die Masterpläne und/oder Strategien, und erstellt eine städtische Gesamtsicht.
- Sie erstellt den Nachweis für den gesamtstädtischen Finanzbedarf.
- Sie liefert Grundlagen (Fakten, Begründungen, Argumentarium aus Betreibersicht) für die stadträtliche Priorisierung der Masterpläne und/oder Strategien.
- Sie legt die Gesamtsicht jährlich dem Stadtrat zum Entscheid vor (IAFP).
- Sie koordiniert nach dem stadträtlichen Entscheid die Masterpläne und aktualisiert den Investitionsplan.

Bauherrenvertretung

SIA-Phase 1

Hinweise:

- Der Investitionsplan wird gemäss einheitlichen Vorgaben erstellt und aktualisiert.

Projektdefinition

1

Ziele

- Die betrieblichen Optimierungen sind ausgeschöpft. **Wenn nicht, dann zurück zu Schritt 2.**
- Die genauen Bedürfnisse sind ausgewiesen (Raumprogramm, Standortbedingungen etc.); der entsprechende Auftrag (Bestellung) ist ausgelöst.
- Standortvarianten sind (sofern erforderlich) geprüft und bewertet.
- Der Standort ist festgelegt; der Lösungsansatz steht.
- Die Synergien mit anderen Nutzungen und Bedürfnissen sind geprüft.
- Die Killerkriterien sind erkannt und aufgelistet.

Resultate

- Der Standort und der Umfang des Projekts (Standards, Raumprogramm inklusive SOLL-IST bei bestehenden Bauten etc.) sind definiert.

2

3

Wichtige Fragen zu "gut und günstig"

- Ist das Projekt wirklich nötig und ist es wirtschaftlich vertretbar, wären eventuell Lösungen durch Einmietungen wirtschaftlicher?
- Wurde bei Umbauten eine Zustandsanalyse erstellt?
- Wurde die Dringlichkeit des Projektes richtig beurteilt (Nicht alles muss "subito" umgesetzt werden)?
- Wurden Standards vorgeschlagen, die einem "vorausseilenden Gehorsam" gleichkommen und die schlicht zu hoch sind?
- Wurden zu viele Interessen berücksichtigt?
- Sind Synergien mit anderen Projekten möglich?
- Wurden alle möglichen Standorte geprüft?
- Wäre der Standort allenfalls auch für alternative Nutzungen geeignet – für welche? (Möglichkeiten nicht verbauen, Prioritäten richtig setzen)

4

5

Stolpersteine, mögliche Risiken

- Die betriebliche Optimierung wurde trotz gegenteiliger Beteuerungen ungenügend abgeklärt.
- Die Rahmenbedingungen wie Kosten, Termine, Wirtschaftlichkeit sind nicht plausibel bzw. unrealistisch.
- Das Vorhaben respektive sein Umfang entspricht nicht der Gesamtstrategie des Portfolios.
- Die Bedürfnisse einzelner Nutzergruppen wurden nicht einbezogen bzw. nicht geprüft.
- Das Argumentarium zugunsten des Projekts ist zu schwach, um die Gegnerschaft zu überzeugen.
- Bei der Standortbewertung werden die Kriterien falsch gewichtet.
- Bei eigentümerübergreifenden Gebäudekomplexen wurde die Koordination nicht sichergestellt.

Nutzende / Mietende

- Klärung der betrieblichen Optimierung.
- Die Nutzerinnen und Nutzer werden je nach Projekt oder Portfolio von den Betreibenden vertreten (sie sollen ihre Interessenlage darlegen und vertreten können) oder sie werden direkt in den Betriebsteams miteinbezogen.

Betreibende (Federführung)

- Sie definieren das Projektziel auf der Grundlage des Masterplans/der Strategie.
- Sie prüfen betriebliche Optimierungen.
- Sie klären die Bedürfnisse ab, erstellen das Grobkonzept und definieren ein erstes Raumprogramm.
- Sie formulieren die Anforderungen an den Standort.
- Sie lösen das Projekt durch Bestellung an die Eigentümerin aus.
- Sind mehrere Standorte vorgeschlagen, bewerten sie diese bezüglich Erfüllung des Anforderungsprofils.

Eigentümerversetzung (Federführung)

- Sie stellt sicher, dass das Projekt klar definiert und vereinbart ist und rasch vorankommt.
- Sie evaluiert mögliche Standorte.
- Sie gibt die Standort- und Zustandsanalyse in Auftrag (Strategiestudie).
- Sie klärt mögliche Synergien mit anderen Bedürfnissen bzw. anderen Nutzungen ab.
- Sie bewertet die diversen Varianten und Standorte auf eine möglichst optimale Nutzung hin – zusammen mit der Betreiberin.
- Sie stellt den Antrag für den Standort-Entscheid.
- Klärt Auflagen UGZ zum Raumprogramm.

Bauherrenvertretung

- Sie liefert eine bauliche Zustandsanalyse bei Umbauten.
- Sie erstellt eine Standortanalyse (Potenziale der Liegenschaft: Was ist an diesem Ort möglich?)

SIA-Phase 1

Hinweise:

- Die Federführung ist in dieser Phase geteilt: Die Betreibenden sind bis zur Bestellung federführend, die Eigentümerversetzung ist es für die Standortsuche.

Falls Standort bereits vorhanden

- entfallen die Schritte für die Standortdefinition;
- können zu Betriebskonzept und Raumprogramm bereits detaillierte Aussagen gemacht werden.
- Für die Bestellung (Betreibende an Eigentümerversetzung) ist das Standardformular zu verwenden (siehe Intranet).
- Die Checkliste „Betriebliche Optimierung“ ist auszufüllen.



Eskalation: Wenn bei der Projektdefinition keine Einigung erzielt wird, muss eskaliert werden. Zuerst bei den betreffenden Departementsvorstehenden, evtl. bei Vorsteher/in von HBD und FD. Die Eskalation hat nach zwei erfolglosen Einigungsversuchen und innerhalb eines Monats zu erfolgen.

Machbarkeit

1

Ziele

- Verschiedene bauliche Varianten sind geprüft und bewertet worden.
- Die Anforderungen (Betriebsabläufe, Betriebsoptimierungen, Flächenbedarf etc.) sind festgelegt und mit den Kapazitäten und Möglichkeiten des Standorts abgeglichen worden.
- Die Anforderungen können sinnvoll und wirtschaftlich abgedeckt werden.
- Die Realisierbarkeit ist geklärt.

2

Resultate

- Der Nachweis der Machbarkeit am gewählten Standort inklusive Kosten- und Terminrahmen (Machbarkeitsstudie) liegt vor.
- Die Betriebs- und Folgekosten sind definiert.

3

Wichtige Fragen zu "gut und günstig"

- Wurden verschiedene Lösungsstrategien bezüglich Gesamtkosten, Folgekosten und Wirtschaftlichkeit geprüft?
- Ist das gewählte Raumprogramm für diesen Standort realistisch?
- Ist der aktualisierte Finanzrahmen politisch realistisch?
- Ist die Variante Ersatzneubau geprüft worden?
- Ist der gewählte Lösungsansatz nachhaltig?
- Ist die Eingriffstiefe noch wirtschaftlich (Umbaukosten in % von Ersatzneubau angeben)?

4

5

Stolpersteine, mögliche Risiken

- Die Kostenfolgen des Lösungsvorschlags wurden falsch eingeschätzt.
- Die Rahmenbedingungen bezüglich der betrieblichen/technischen Anforderungen sind zu wenig geklärt oder ändern sich (Wanderziele).
- Einzelne Aspekte der Machbarkeit wurden zu oberflächlich geprüft (Recht, Denkmalpflege, Hygiene, Statik, Kosten etc.).

Nutzende / Mietende

- Verfeinerung Betriebskonzept + Raumprogramm.
- Wirtschaftliche Machbarkeit
- Stellen im IAFP die Finanzierung für Nutzerausbauten bzw. Portfoliomieten sicher.

Betreibende

- Sie überprüfen das Anforderungsprofil und nehmen eventuelle Anpassungen an das Potenzial des gewählten Standorts vor.
- Sie erstellen das Betriebskonzept mit Raumprogramm.
- Sie beurteilen, ob das Resultat der Machbarkeitsstudie mit ihren Anforderungen übereinstimmt.
- Sie erstellen eine Betriebskostenschätzung.
- Je nach Beurteilung nehmen sie eine Anpassung von Betriebskonzept und Raumprogramm vor (betriebliche Optimierung).
- Stellen in ihrem IAFP die Finanzierung für Nutzerausbauten bzw. Portfoliomieten sicher.

Eigentümerversvertretung (Federführung)

- Sie definiert den Unterhaltsbedarf gemäss Unterhaltsstrategie.
- Sie vereinbart in Absprache mit den Betreibenden die Bestellung für die Machbarkeit und löst diese bei der Bauherrenvertretung aus – mit Vorgabe der Eingriffstiefe.
- Sie prüft die Machbarkeitsstudie anhand von Benchmarks und gleicht sie mit den Betreibenden ab.
- Sie moderiert die Konsensfindung zwischen den verschiedenen Ansprechgruppen.
- Sie holt übergeordnete Entscheide ein, falls eine Diskrepanz zwischen Kosten und Projektumfang besteht (entscheidet, ob Kosten- oder Leistungsprimat).
- Sie aktualisiert den Investitionsplan (IAFP).

Bauherrenvertretung

- Sie erstellt die Machbarkeitstudie im Auftrag der Eigentümerversvertretung samt Grobkostenschätzung und grobem Terminprogramm.
- Sie liefert eine detaillierte Zustandsanalyse des Objekts (inklusive Instandsetzungsbedarf).
- Sie kann Varianten der Eingriffstiefen samt entsprechenden Kostenschätzungen vorschlagen.
- Falls eine Überarbeitung nötig ist, aktualisiert sie die Grobkostenschätzung und das Terminprogramm.
- Sie klärt unter anderem die feuerpolizeilichen und denkmalpflegerischen Rahmenbedingungen ab und verhandelt diese.

SIA-Phase 2

Hinweise:

- Empfehlenswert ist eine Feedbackrunde zu den Schritten 1-5. Feedbackauswertung ist Potenzial für die definitive Bestellung ans AHB.



Eskalation: Wenn vor der definitiven Bestellung keine Einigung erzielt wird, muss eskaliert werden. Zuerst bei den betreffenden Departementsvorstehenden, evtl. bei Vorsteher/in von HBD und FD. Die Eskalation hat nach zwei erfolglosen Einigungsversuchen und innerhalb eines Monats zu erfolgen.

Die Prozessdarstellung im Überblick

ab Definitive Bestellung (Schritte 6-10)

Städtische Schritte

SIA-Phasen

6. Definitive Bestellung

Phase 2

7. Projektierung

Phase 3

8. Ausschreibung, Realisierung, Inbetriebnahme

Phase 4/5

9. Projektauswertung

Phase 5

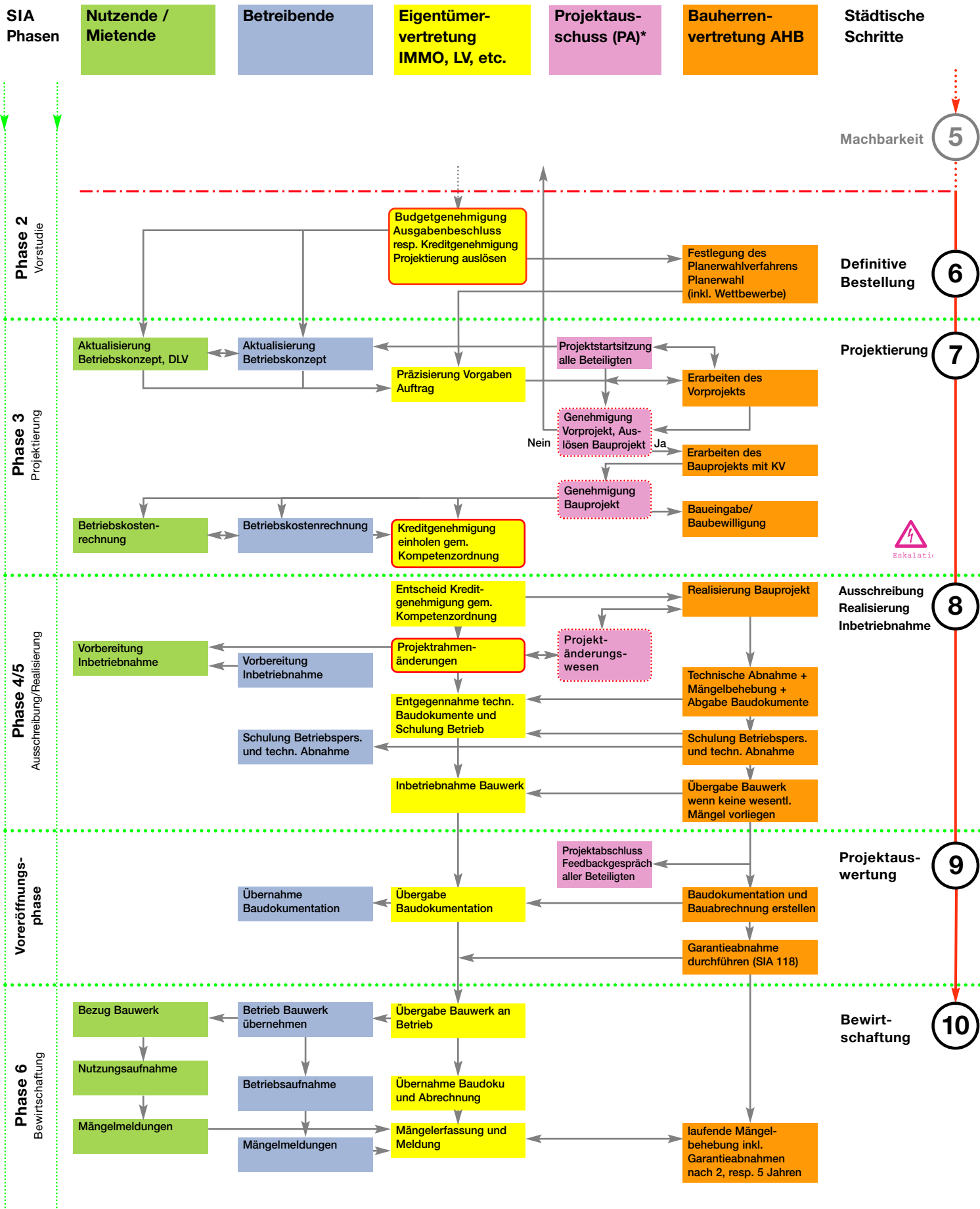
10. Bewirtschaftung

Phase 6



Die Prozessdarstellung im Überblick

ab Definitive Bestellung (Schritte 6-10)



Definitive Bestellung

Ziele

- Das Verhältnis Kosten/Leistung stimmt und ist mit den Betreibenden und der Bauherrenvertretung auf der Basis der Machbarkeitsprüfung vereinbart.
- Die schnelle und transparente Bearbeitung der Bestellung (kurze Durchlaufzeiten) ist sichergestellt.

Resultate

- Bestellung mit phasengerechten Betriebskonzepten, Raumprogrammen und Kosten-Nutzen-Rechnungen liegt vor.
- Der Projektierungskredit liegt vor.
- Der Projektrahmen ist vereinbart (inkl. Raumprogramm).

Wichtige Fragen zu "gut und günstig"

- Gibt es verbindliche und von allen Beteiligten akzeptierte und transparente Spielregeln, wie die Kosten und der Nutzen zu messen sind?
- Sind die Kosten und Termine realistisch (statt optimistisch) eingeschätzt worden?
- Wurden die Folgekosten und Einsparpotenziale in der Weisung transparent dargestellt?

Bei bestehenden Bauten:

- Wurde das Raumprogramm einem SOLL-IST-Vergleich gegenübergestellt?
- Ist die Eingriffstiefe begrenzt bzw. transparent definiert worden?

Stolpersteine, mögliche Risiken

- Die Bestellung ist nicht vollständig, sie umfasst nicht alle für die weitere Bearbeitung wesentlichen Informationen.
- Die Bestellung entspricht nicht den Machbarkeitsabklärungen.
- Der Bestellungsstandard fehlt (die Bestellung ist nicht übersichtlich und zu wenig strukturiert).
- Statt der Leistung wird die Lösung vorgegeben.
- Der Instandsetzungsbedarf wurde unterschätzt.

6

7

8

9

10

Nutzende / Mietende

- Die Bedürfnisse der Nutzenden werden von den Betreibenden mit einbezogen.
- Sie wirken eventuell bei der Jurierung des Wettbewerbs mit.

Betreibende

- Sie liefern Beiträge zur Erstellung der Weisung für den Projektierungskredit.
- Sie verifizieren die definitive Bestellung und leisten eine Mitunterschrift.
- Sie wirken bei der Jurierung des Wettbewerbs mit.
- Sie liefern die Betriebskennzahlen zur Kostenrechnung.

Eigentümerversretung (Federführung)

- Sie stellt das Budget sicher.
- Sie vereinbart mit den Beteiligten den Projektrahmen und leitet die definitive Bestellung in einheitlicher Form weiter.
- Sie ist für die rasche Bearbeitung verantwortlich.
- Sie erstellt die Weisung für den Projektierungskredit.
- Sie wirkt bei der Jurierung des Wettbewerbs mit.
- Sie erstellt eine gebäudebezogene Kostenrechnung.

Bauherrenvertretung (Federführung)

- Sie plausibilisiert die Bestellung.
- Sie führt das geeignete Planerwahlverfahren durch.
- Sie koordiniert das Projekt mit dem Ziel eines grösstmöglichen Projekterfolges.

SIA-Phase 2

Hinweise:

- Ab Planerwahlverfahren liegt die Federführung bei der Bauherrenvertretung.
- Die Bestellungen ans AHB erfolgen mittels Standardformularen. Dabei müssen bei diesen Formularen zwischen Neubau und Umbau einerseits und zwischen kleinen sowie mittleren/grossen Projekten andererseits unterschieden werden.

Projektierung

Ziele

- Der Projektrahmen ist in einen baulichen Lösungsvorschlag umgesetzt, der einvernehmlich akzeptiert wird.

Resultate

- Es liegt ein Bauprojekt mit Kostenermittlung vor, das die vereinbarten Ziele erfüllt, das sowohl funktional als auch architektonisch überzeugt und das zudem nachhaltig (ökonomisch, ökologisch, sozial) ist.
- Der Kredit für das Bauvorhaben ist bewilligt; die Baubewilligung ist erfolgt.

Wichtige Fragen zu "gut und günstig"

- Wurde der Projektrahmen realistisch gesetzt und wurde er eingehalten?
- Ist die Projektqualität der Aufgabe angemessen?
- Wurden die Normen und Richtlinien zurückhaltend angewendet?
- Wurden verschiedene Varianten geprüft und Optimierungen vorgenommen?

Stolpersteine, mögliche Risiken

- Die Bedarfsveränderungen (Raummenge und Standards) bewirken eine Anpassung des Projektrahmens (Wanderziele).
- Die Finanzierbarkeit ist zu wenig abgeklärt.
- Der architektonische Lösungsvorschlag übersteigt das Anforderungsprofil und löst damit Begehrlichkeiten und Projektrahmen-Überschreitungen aus.
- Die Kommunikation ist ungenügend (mit Nachbarschaft, Quartier etc.).
- Es werden nachträglich rechtliche Auflagen erlassen.
- Es gibt Einsprachen durch Dritte.
- Der Technisierungsgrad wächst oder ändert sich.
- Wichtige Fragen wurden nicht gestellt, die Bearbeitung der vorhergegangenen Phasen war ungenau und der Projektrahmen nicht schlüssig.
- Zeitdruck wegen terminlichen Auflagen.
- Mangelhafte Koordination bei der Weisungserstellung verzögert das Vorhaben.
- Weisungsbeiträge treffen nicht termingerecht ein (trotz Mahnungen).

Bei bestehenden Bauten:

- Die Eingriffstiefe entspricht nicht den Vorgaben des Projektrahmens.
- Der Instandsetzungsbedarf wurde unterschätzt.

6

7

8

9

10

Nutzende / Mietende

- Sie werden fallweise für ein Feedback beigezogen oder wirken in Begleitgremien für spezifische Fragestellungen mit.

Betreibende

- Sie sind Mitglieder des Projektteams, evtl. des Projektausschusses (siehe Projekthandbuch).
- Sie überprüfen das Vor- und Bauprojekt bezüglich Betriebskonzept und Aktualisierung der betriebsbezogenen Kostenrechnung.
- Sie stellen allenfalls Anträge zu Projektrahmen-Änderungen an die Eigentümervertreterin.
- Sie liefern die Details für die Raumblätter (Grundlage für Bauprojekt).
- Sie genehmigen Vor- und Bauprojekt mit.
- Sie leisten ihren Beitrag zum Kreditantrag.
- Sie vertreten die Interessen der Endnutzenden (Schulen, Spitäler, Heime etc.).
- Sie orientieren die Nutzenden.

Eigentümerversretung

- Sie sagt, **was** man macht.
- Sie prüft zusammen mit den Betreibenden, ob die Projektvorgaben eingehalten worden sind (Projektrahmen).
- Sie bewilligt Projektrahmen-Änderungen auf Antrag von Bauherrenvertretung/ Betreibenden, sofern auf diese Weise optimiert werden kann.
- Sie genehmigt Vor-/Bauprojekt mit.
- Sie führt den Investitionsplan und das Budget nach.
- Sie erstellt den Kreditantrag.
- Sie aktualisiert die gebäudebezogene Kostenrechnung.

Bauherrenvertretung (Federführung)

- Sie sagt, **wie** man es macht.
- Sie führt das Vor- und Bauprojekt und optimiert die Gesamtqualität innerhalb des Projektrahmens.
- Sie ist für die Auftragsvergabe an Planende verantwortlich.
- Sie liefert den Nachweis der Kostenkennzahlen des Vor- und Bauprojekts. Sie zeigt die Anteile der werterhaltenden und der wertvermehrenden Massnahmen auf.
- Sie plant und setzt die feuerpolizeilichen, denkmalpflegerischen und andern Auflagen um.
- Sie leistet ihren Beitrag zum Kreditantrag.
- Sie holt die Baubewilligung nach Genehmigung des Projekts ein.
- Sie stellt bei Bedarf Anträge zu Projektrahmen-Änderungen an die Eigentümervertretung.

SIA-Phase 3

Hinweise:

- Projekthandbuch mit aktuellem Projekt-Organigramm ist vorhanden.
- Die einheitliche Weisungs-Struktur ist einzuhalten (mit obligatorischen Elementen wie Kennzahlen, Kosten-Nutzen-Rechnung, Anteil werterhaltend/wertvermehrend). Siehe auch Beispiele im Intranet.
- Vergleiche Vorlage „Kosten-Nutzen-Rechnung“ der IMMO (siehe Intranet).
- Feedbackrunde ist empfehlenswert.



Eskalation: Wenn bei der Projektierung keine Einigung erzielt wird, muss eskaliert werden. Zuerst bei den betreffenden Departementsvorstehenden, evtl. bei Vorsteher/in von HBD und FD. Die Eskalation hat nach zwei erfolglosen Einigungsversuchen und innerhalb eines Monats zu erfolgen.

Ausschreibung, Realisierung, Inbetriebnahme

Ziele

- Das erarbeitete Bauprojekt wird innerhalb des vereinbarten Rahmens realisiert.
- Bei der Ausschreibung werden optimal geeignete Auftragnehmer ausgewählt, welche Qualität und Kostengünstigkeit (auch für die Betriebsphase) sicherstellen.
- Das Bauvorhaben oder die Bauarbeiten sind richtig etappiert.
- Die Kriterien des Änderungswesens sind definiert und werden eingehalten.
- Mängel sind behoben und Garantiarbeiten speditiv erledigt.

Resultate

- Es liegt ein Bau vor, der die vereinbarten Ziele erfüllt, der sowohl funktional als auch architektonisch überzeugt und der zudem nachhaltig (ökonomisch, ökologisch, sozial) ist.

Wichtige Fragen zu "gut und günstig"

- Wurde der richtige Zeitpunkt für die Ausschreibung gewählt (Nov./ Dez.)?
- Wann ist es lohnend, sich im Bauprozess von unfähigen Auftragnehmern zu trennen? Wie kann eine solche Situation aufgefangen werden?
- Existieren Szenarien, wie mit befürchteten oder tatsächlich eingetretenen Risiken umgegangen werden kann?
- Wurde das Kosten-Nutzen-Verhältnis auf Grund der Submission nochmals überprüft (eventuell alternative Produkte ausschreiben)?
- Ausschreibungsgewinne sind für Ausschreibungsverluste zu verwenden, nicht aber für Projektänderungen. Reserven sollen in die Stadtkasse zurückfliessen und nicht für Änderungen/Erweiterungen verwendet werden.
- Das „Billigste“ ist oft nicht das „Günstigste“: Es gilt, nachhaltige Produkte und Bauweisen zu wählen - ausser bei Provisorien (hier eher auf Billiges setzen).
- Lebensdauer der Bauelemente ist auf spätere Instandstellungen abzustimmen.

Stolpersteine, mögliche Risiken

- Eine der ausgewählten Firmen geht Konkurs oder verliert die fähigen Mitarbeitenden.
- Die ausgewählten Firmen und PlanungspartnerInnen erbringen ihre Leistung nicht. (Soll dann eine Firma „durchgetragen“ oder der Auftrag beendet werden?)
- Die Mängel und Garantiarbeiten werden von der Bauherrenvertretung nicht oder nur zögerlich eingefordert.
- Ungeklärte Fragen in der Projektierung führen zu Projekt- oder Ablauf-Änderungen und werden damit zu Kosten- und Terminrisiken.
- Unerwartete Ereignisse oder Interpretationen von Vorschriften (Gesetze, Reglemente) führen zu Verteuerungen oder zu (kostspieligen) Verzögerungen.
- Es gibt Schwierigkeiten wegen unzufriedener Bewohner/innen und Nachbarschaft (z.B. wegen Baulärm oder wegen Terminproblemen).
- Die Bauherrenvertretung setzt sich gegenüber Auftragnehmern zu wenig durch.

6

7

8

9

10

Nutzende / Mietende

Für die Wohnsiedlungen:

- Hier gibt es für die Bewohner/innen eine Mietervertretung sowie Mieter-Sprechstunden, damit allfällige Sorgen platziert werden können.

Bei andern Nutzer-Interessen:

- Diese werden durch die Betreiberin vertreten.

Betreibende

- Sie überprüfen die Materialisierung und das Farbkonzept bezüglich Betriebs-tauglichkeit und können von der Bauherrenvertretung andere Vorschläge verlangen.
- Sie bereiten die Inbetriebnahme vor.
- Sie sind bei der Abnahme dabei und verlangen bei Mängeln via Bauherren-vertretung die zügige Behebung.
- Sie sind verantwortlich für die Orientierung der Nutzenden.

Eigentümerversetzung

- Sagt, **was** man macht.
- Sie gibt Projektrahmenänderungen frei.
- Sie überprüft die Materialisierung unter dem Aspekt der Dauerhaftigkeit und kann von der Bauherrenvertretung andere Vorschläge verlangen.
- Sie übernimmt das Bauwerk und übergibt es den Betreibenden.

Bauherrenvertretung (Federführung)

- Sagt, **wie** man es macht.
- Sie ist für die Materialisierung zuständig; diese muss dauerhaft, betriebstauglich und ökonomisch (LCC) sein.
- Sie übergibt phasengerecht die Bewirtschaftungspläne an die Eigentümerversetzung.
- Sie stellt die Betriebstauglichkeit sicher und veranlasst die Schulung des Betriebspersonals.
- Sie nimmt den Bau ab und ist für die Behebung der Mängel voll verantwortlich.
- Sie übergibt das Bauwerk samt Baudokumentation der Eigentümerversetzung.

SIA-Phase 4+5

Hinweise:

- Das Projekthandbuch mit Organigramm ist phasengerecht aktualisiert.
- Der Finanzrapport wird gemäss Norm erstellt und quartalsweise aktualisiert.
- Die Terminpläne liegen vor und werden laufend aktualisiert.

Projektauswertung

Ziele

- Die Erkenntnisse aus dem laufenden Projekt sind für künftige Vorhaben sicherzustellen.
- Die Projektauswertung wird in verschiedenen Projektschritten vorgenommen – im Sinne einer rollenden Qualitätskontrolle für das Projekt (Schritte 4, 6 und 8).

Resultate

- Der Massnahmenkatalog, der künftig eine hohe Prozess- und Ergebnisqualität gewährleistet, ist definiert.
- Die Ergebnis-Stärken und die Ergebnis-Schwächen sind erkannt und nachhaltige Verbesserungen sind eingeleitet.

Wichtige Fragen zu "gut und günstig"

- Wie wird mit dem Feedback umgegangen? Wird die Kritik angenommen und entsprechend ernst genommen? Werden also entsprechende Massnahmen abgeleitet?
- Was geschieht, wenn das Resultat aus dem Feedback strukturelle Mängel in der Zusammenarbeit sichtbar macht? Wird in diesem Fall der „Lernkreislauf“ sichergestellt?

Stolpersteine, mögliche Risiken

- Bei der Feedbackrunde:
 - Ist nicht die richtige Personengruppe befragt worden?
 - Wurden die Fragen nicht zeitgerecht gestellt (Feedback wird zu spät durchgeführt)?
- Die Feedback-Runde unterbleibt; entsprechend werden die wichtigen Fragen gar nicht gestellt.
- Aus dem Feedback werden keine Schlüsse gezogen bzw. keine Massnahmen abgeleitet.
- Es werden die falschen Schlussfolgerungen gezogen.
- In der Feedbackrunde sind alle bloss nett und unverbindlich.
- Es kommt zu Sender-/Empfängerproblemen.

6

7

8

9

10

Nutzende/ Mietende

- Sie überprüfen, ob ihre Bedürfnisse angemessen und in guter Qualität umgesetzt wurden.

Betreibende

- Sie überprüfen, ob ihre Bedürfnisse angemessen und in guter Qualität umgesetzt wurden.
- Sie überprüfen, ob das Anforderungsprofil stimmig und nachhaltig ist.
- Sie ziehen Schlussfolgerungen und ergreifen Massnahmen für kommende Projekte.
- Sie liefern die betrieblichen Daten für die Nachkalkulation.

Eigentümerververtretung

- Sie überprüft, ob die Eigentümer-Bedürfnisse angemessen und in guter Qualität umgesetzt wurden.
- Sie zieht Schlussfolgerungen und ergreift Massnahmen für kommende Eigentümerentscheide.
- Sie besorgt die Nachkalkulation.

Bauherrenvertretung (Federführung)

- Sie überprüft, ob die Eigentümer- und Betreiber-Bedürfnisse erfüllt wurden und ob sie in eine funktionelle, nachhaltige und baukulturell angemessene Qualität übersetzt wurden.
- Sie wertet die Kostenkennzahlen aus und stellt Vergleiche an.
- Sie zieht Schlussfolgerungen und ergreift Massnahmen für kommende Bauvorhaben.
- Sie ist für die Abnahme der Garantiarbeiten und der Mängelbehebung zuständig.
- Sie erstellt die Bauabrechnung und die Abrechnungsweisung.

SIA-Phase 4+5

Hinweise:

- Empfehlenswert sind kurze Feedbackrunden jeweils am Ende der Projektausschuss-Sitzungen/Projektteam-Sitzungen.
- Feedback und Controlling sollen abgegrenzt werden.
- In der Abrechnungs-Weisung sind die baubezogenen Kennzahlen aktuell darzustellen (Vorlage siehe Intranet).

Bewirtschaftung

Ziele

- Die dauerhafte und kostengünstige Gebrauchstauglichkeit ist sichergestellt.
- Eine angemessene Nutzungsdichte ist gewährleistet.
- Das Potenzial für eine betriebliche Optimierung ist gesichtet.

Resultate

- Die Nutzenden sind zufrieden.
- Die Kosten-Nutzen-Rechnung ist verifiziert.
- Die Nachhaltigkeit ist ausgewiesen.
- Einheitliche Kennzahlen zur Nutzung sowie nachvollziehbare Raumkosten liegen vor.

Wichtige Fragen zu "gut und günstig"

- Sind die Unterhaltskonzepte koordiniert worden?
- Wurden kleine Projekte zusammengefasst, um zum Beispiel Mengenvorteile zu nutzen?
- Wurde dem Unterhalt konsequent Beachtung geschenkt? (Wenn nicht, kann das zu erheblichen Folgeschäden und damit zu hohen Ausgaben führen.)
- Wurde ein Gesamtkonzept entworfen, oder war die Salami-taktik Trumpf?
- Wurden Reinigung und Pflege unzulässig minimiert?
- Wird das „Moratorium“ vor und nach grösseren Eingriffen umgesetzt – und wie?

Stolpersteine, mögliche Risiken

- Wenn sich die Bedürfnisse ändern, kann das zu spezialisierte Gebäude nicht entsprechend flexibel (um)genutzt werden.
- Die unterschiedlichen Anpassungszyklen von Betrieb und Gebäude können zum Risiko werden.
- Die Gebäude werden sukzessive "verbastelt".
- Die Führungsprobleme werden sozusagen materialisiert, d.h. die betrieblichen Herausforderungen werden baulich „gelöst“.
- Die Unterhaltskonzepte fehlen, auch weil ihre Bedeutung unterschätzt wird.
- Das Thema „Bewirtschaftung“ hat kein positives Image und findet entsprechend kein Gehör.
- Bei heiklen baulichen Eingriffen und Vorhaben wird die Bauherrenvertretung nicht oder zu spät einbezogen.

6

7

8

9

10

Nutzende / Mietende

- Sie geben Rückmeldungen zum Betrieb.
- Sie sorgen zudem für Rückmeldungen zur Qualität und zu den angewendeten Standards (Behaglichkeit, Wohlbefinden, Möblierung etc.).

Betreibende

- Sie lasten die Gebäude gut aus.
- Sie reinigen und pflegen sie.
- Sie geben Rückmeldungen an die Eigentümerversammlung betreffend die Gebrauchstauglichkeit und die notwendigen Unterhalts-Massnahmen.

Nach zwei Jahren:

- Erneute Feedbackrunde, um festzustellen, ob der Betrieb wie vorgesehen funktioniert.

Eigentümerversammlung (Federführung)

- Sie erstellt das Unterhaltskonzept und das Unterhaltsbudget (laufende Rechnung).
- Sie arbeitet die Dienstleistungsvereinbarung aus.
- Sie erbringt die in der Dienstleistungsvereinbarung definierten Leistungen.

Bauherrenvertretung

- Sie berät fallweise bei Bedarf.
- Sie führt STRATUS (Zustands-Erfassungstool) periodisch nach – im Auftrag der Eigentümerversammlung.
- Sie hat den Lead bei den Garantiearbeiten und Mängelrügen während den ganzen Garantiezeiten.

SIA-Phase 6

Hinweise:

- Nach zwei Jahren wird unter Federführung der Betreibenden eine erneute Feedbackrunde mit Beizug aller Beteiligten durchgeführt.

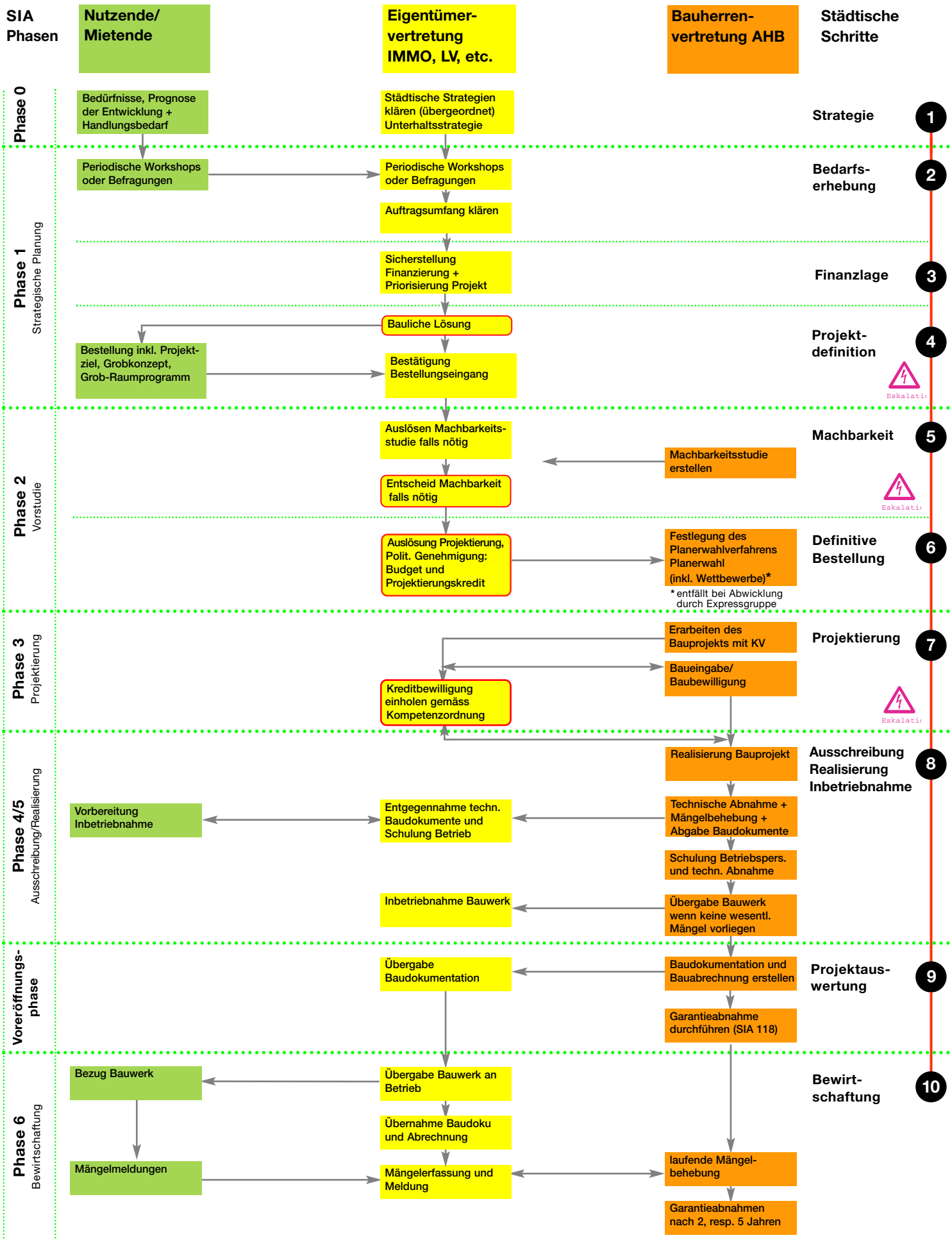
Die Prozessdarstellung im Überblick

für Kleinprojekte unter 1 Mio. Franken.



Die Prozessdarstellung im Überblick

für Kleinprojekte unter 1 Mio. Franken



Handlungsanweisungen für Hochbauvorhaben mit einer Kreditsumme von weniger als 1 Mio. Franken.

Begriffsklärung / Abgrenzung

Die vorangegangenen detaillierten Prozessschritte gelten für Projekte mit einem voraussichtlichen Investitionsvolumen von mehr als 1 Mio. Franken. Bei Kleinprojekten gilt ein vereinfachtes Verfahren. Die nachstehenden Ausführungen gelten für von den Nutzenden ausgelöste Projekte mit einem voraussichtlichen Investitionsvolumen von weniger als 1 Mio. Franken. Dazu gehören:

- Bereitstellung zusätzlichen Raums (Mietlösungen, Erweiterungen, An- und Umbauten)
- Nutzungsänderungen mit baulichen Massnahmen und/oder Baubewilligungspflicht
- Nutzerausbauten, welche innerhalb dieses Kostenrahmens aber ausserhalb des Instandsetzungszyklus liegen

Der Zeitbedarf für die Realisierung von Bauprojekten mit Baubewilligung beträgt ab Eingang der Bestellung in der Regel nicht länger als 18 Monate. Die genauen Fristen sind im Einzelfall auszuhandeln, wobei ein ordentliches Baubewilligungsverfahren allein 4 Monate dauert. Bei Projekten ohne Baubewilligung ist die Durchlaufzeit deutlich kürzer.

Nicht zu den Kleinprojekten gehören Nutzungsänderungen ohne bauliche Massnahmen, Störungen, Reparaturen, Mobiliärerergänzungen usw. die kein Baubewilligungsverfahren brauchen. Diese werden direkt mit den entsprechenden Fachverantwortlichen der IMMO/LV geregelt und benötigen keine übergeordnete Freigabe. Hier gelten je nach Produkt und Dienstleistungen Reaktions- und Lieferzeiten von einem Tag bis zu maximal 3 Monaten.

Grundsätze

- Jede Dienstabteilung benennt die **Raum- und Flächenverantwortlichen (RV)** für die Verwaltungsräume und für die übrigen Räume (Altersheime, Sozialzentren, Schulen etc.). Diese können auf Ebene Departement oder (bei grossen Dienstabteilungen) auf Ebene Dienstabteilung angesiedelt sein.
- Für die Frage, wie zusätzlich benötigter Raum innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen bereitgestellt wird (bzw. wie die beantragten Umbauten realisiert werden), ist grundsätzlich die IMMO zuständig. Dabei sind konkrete Vorschläge seitens der Nutzenden ausdrücklich erwünscht – allerdings gibt es keine nutzerseitigen Vorverhandlungen.
- Auch während der Projektierungs- und Realisierungsphase (d.h. wenn das AHB die Federführung hat), ist die IMMO/LV als Eigentümervertreterin die Ansprechpartnerin für die Nutzenden und Betreibenden.

Wichtige Fragen zu "gut und günstig"

- Stützt sich die Bestellung auf übergeordnete Grundlagen und Strategien ab?
- Liegt ein nachvollziehbarer Bedarfsnachweis vor?
- Wurden betriebliche Lösungen geprüft? Warum wurden diese verworfen (Nachweis)?
- Sind Synergien mit anderen Projekten geprüft worden und möglich?

Stolpersteine, mögliche Risiken

- Das Projekt ist aufgrund von unerwarteten Vorgaben (UGZ, Denkmalpflege, Feuerpolizei etc.) deutlich teurer als von NutzerIn / BetreiberIn ursprünglich angenommen.
- Das Projekt wird aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen laufend angepasst und damit verteuert.
- Das Projekt wird trotz sich verändernder Rahmenbedingungen gar nicht angepasst.
- Der Bedarf ist nicht ausgewiesen oder basiert auf einer unvollständigen Strategie.
- Die Finanzierung (inkl. Nutzerausbauten) kann nicht sichergestellt werden.

Eskalation: Bei Uneinigkeit zwischen RV und ProjektleiterIn im Rahmen der Bestellung / Bestellungsüberprüfung oder Projektdefinition wird vorerst auf Ebene Linienvorgesetzte, Dienstchefs und anschliessend auf Ebene DepartementsvorsteherIn eskaliert.



Schritte 1 - 3 Strategie, Bedarfserhebung und Klärung der Verfügbarkeit der Finanzen

Nutzende

- Sie erbringen den Nachweis, dass sich das Projekt auf übergeordnete Planungen oder Grundsätze abstützt und dass betriebliche Lösungen geprüft und begründet verworfen wurden.
- Ein Nachweis der Finanzierung durch den Kunden ist meist nicht möglich, da diese Projekte i.d.R. aus Sammelkrediten finanziert werden.

Eine Ausnahme bilden die Nutzerausbauten, die ausserhalb des Instandsetzungs-Zyklus erfolgen. In diesem Fall werden die Investitionskosten über die Miete als Nutzerausbau verrechnet. Die Finanzierung ist seitens der Nutzenden sicherzustellen!

Eigentümerversretung - IMMO/LV

Schritt 4 Projektdefinition

Nutzende *

Bestellung

- Sie verfassen die Bestellung (inkl. Nachweis der Prüfung betrieblicher Lösungen).
- Sie nutzen ein standardisiertes und mit der IMMO/LV vereinbartes Bestellformular mit Problembeschreibung, Begründung, Terminwunsch und Ansprechperson.
- Jede Bestellung für Raum-Mehrbedarf ist vom RV und den Vorstehenden, für Umbauten vom RV und vom Dienstchef/ der Dienstchefin zu unterzeichnen und an die IMMO/LV weiterzuleiten.
- Der RV stellt die Kommunikation nach innen sicher (Departement / Dienstabteilung).

Bestellungsklärung

- Ist das Projekt innerhalb des geltenden Budgets/Finanzplans nicht realisierbar, werden Vorschläge für einen Verzicht auf andere Projekte eingebracht oder es wird nachgewiesen, dass bei einer Nicht-Realisierung übergeordnete Interessen oder Vorgaben verletzt werden (-> Zusatzkredit).
- Die Integration der baulichen Massnahmen in den bestehenden Betrieb wird über ein Grobkonzept erläutert, welches zugleich die betrieblichen Vorteile (Wirtschaftlichkeit, Einsparpotenzial usw.) nachweist.

Projektdefinition

- Sie gibt Inputs für die Projektdefinition.
- Sie unterzeichnet die durch das Kleinprojekt ausgelöste Bestellung der IMMO/LV an das AHB (RV und DC).

* Nutzende bei Verwaltungsbauten, sonst Betreibende

Eigentümerversretung - IMMO/LV

Bestellungsklärung

- Sie bestätigt den Bestellungseingang und gibt die Ansprechperson bekannt (innert 14 Tagen).
- Sie initiiert die Bestellungsklärung mit dem RV Kunde (Prüfung von Finanzierbarkeit, technischer Realisierbarkeit, Standard-Konformität).
- Sie informiert den RV, falls die Bestellungsklärung nicht innerhalb von 6 Wochen abgeschlossen werden kann.

Bestellungsprüfung

- Sie prüft die Bestellung und kann sie aus den folgenden Gründen zurückweisen:
 - widerspricht bestehenden Standards
 - via Budget nicht finanzierbar
- Schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis:
 - Bestellung ist aus technischen oder aufgrund von übergeordnetem Recht nicht realisierbar
 - Bestellung verletzt Moratoriumsregel (keine Umbauten 3 Jahre vor oder nach Gesamtanierung)
 - Bestellung kann innert nützlicher Frist in ein übergeordnetes Projekt integriert werden (z.B. umfassende/r Instandsetzung/Umbau)
- Voraussetzung für eine Rückweisung ist ein Gespräch mit dem RV seitens Kunde; die begründete schriftliche Absage erfolgt von den Abteilungsleitenden IMMO/LV an den RV und den DC.
- Sie informiert den RV schriftlich über den Abschluss der Bestellungsüberprüfung und das weitere Vorgehen.

Projektdefinition

- Sie erarbeitet Projektdefinition und diskutiert sie mit dem RV.
- Sie erarbeitet die Bestellung.

Schritte 5 - 10 Machbarkeit, definitive Bestellung, Projektierung, Realisierung, Auswertung, Bewirtschaftung

Es gelten die vereinfachten Schritte gemäss Prozessdarstellung sowie die spezifischen Vereinbarungen zwischen IMMO, LV etc. und AHB. AnsprechpartnerIn für die Nutzenden bzw. Betreibenden bleibt die Eigentümerversretung.

Abnahme	<p>Mit der Abnahme ist ein bauliches Werk (oder ein in sich geschlossener Teil eines Werkes) abgeliefert und geht in die Obhut der Besteller/in (Eigentümer/in, Betreiber/in) über.</p> <p>Die Abnahme erfolgt in der Regel nach der Feststellung, dass das Ergebnis keine oder nur unbedeutende Mängel aufweist (vertragsgemässe Ablieferung), und zwar anlässlich einer gemeinsamen Prüfung von Besteller/in sowie AHB (Bauherrenvertreterin) und Unternehmern.</p>
Auftrag / Bestellung	Das ist eine von Dienstabteilung/Departement bestellte und durch die IMMO/AHB zu erbringende, verrechenbare Dienstleistung. Oder es ist eine der IMMO/AHB/LV in Auftrag gegebene Arbeit.
Bauherrin	Bauherrin von städtischen Bauten ist die Stadt Zürich. Sie ist die Auftraggeberin und die Entscheidungsträgerin eines Bauvorhabens. Sie ist Gesuchstellerin in den Bewilligungsverfahren. Sie trägt die oberste Verantwortung. Die Bauherrin kann Eigentümerin und/oder Investorin sein.
Bauherrenvertretung	In Zürich wird diese Rolle, die zu den vier Hauptrollen gehört, vom Amt für Hochbauten (AHB) wahrgenommen.
Bauprojekt	Projekt zur Planung, Projektierung und zur nutzungsbereiten Erstellung oder Veränderung einer baulichen Anlage unter den besonderen Bedingungen des Bauwesens (Einzelfertigung; ortsgebunden; grosse, langlebige Ergebnisse; Auftragsproduktion).
Bedarfsermittlung	Die Bedarfsermittlung ist die Erhebung und Formulierung des Bedarfs durch die Nutzenden und Betreibenden, um die notwendigen und wünschbaren Anforderungen an die inhaltliche Lösung bzw. die Leistungen festzumachen. Die IMMO als Eigentümervertreterin begleitet die Bedarfsermittlung.
Benchmarking	Massstäbe setzen, vergleichende Analyse erstellen.
Betreibende	Eine der vier Hauptrollen. Meist technische Dienste oder Organisationseinheiten die Objekte betreiben.
Betriebskosten	Durch den bestimmungsgemässen Gebrauch des Gebäudes oder der Wirtschaftseinheit, der Nebengebäude, Anlagen, Einrichtungen und des Grundstücks laufend entstehende Kosten für Fremd- und Eigenleistungen, Personal- und Sachkosten [AHB/IMMO, 2006].
Bewirtschaftung	Strategische Planung, Betrieb, Gebrauch, Erhaltung und Verwaltung von Immobilien, jeweils aus der Sicht der Eigentümerin, der Betreibenden und der Nutzenden.
Eigentümerversetzung	Eigentümerin städtischer Bauten und Anlagen ist die Stadt Zürich. Die Rolle der Eigentümerversetzung gehört zu den vier Hauptrollen und wird in den meisten Fällen von IMMO oder LV wahrgenommen.
Erneuerung	Die Erneuerung hat zum Zweck, ein sanierungsbedürftiges bauliches Objekt oder Bereiche davon in einen Neubau vergleichbaren Zustand zu versetzen [IFMA Kostenmodell V16, 2005]. Beim HBD wird anstelle Erneuerung der Begriff Instandsetzung wertvermehrend angewendet.
Folgekosten	Es werden folgende Gruppen unterschieden: Kapitalfolgekosten (Abschreibung und Verzinsung), betriebliche Folgekosten (Sachaufwendungen), personelle Folgekosten, indirekte Folgekosten.
Inbetriebnahme	Als Inbetriebnahme wird die Phase der Gesamtprüfung der fertig gestellten Anlage bezüglich ihrer zielkonformen Funktionstüchtigkeit sowie deren Übergabe an die Betreiberorganisation bezeichnet.
Inbetriebsetzung	Unter der Inbetriebsetzung wird das sukzessive „Anlaufen“ der verschiedenen Teilsysteme der Anlage, deren Probetrieb und die Schulung des Betriebs- und Führungspersonals verstanden.
Instandhaltung	Bewahren der Gebrauchstauglichkeit durch einfache regelmässige Massnahmen. Die Instandhaltung schliesst die Behebung kleinerer Schäden ein. Zur Instandhaltung gehört neben der sachgerechten Wartung auch das Einstellen hinsichtlich eines optimalen Betriebes [SIA 469, 1977]. Die Instandhaltung wird auch als Wartung bezeichnet.

Instandsetzung/Sanierung	Wiederherstellung der Sicherheit und Gebrauchstauglichkeit für eine festgelegte Dauer [SIA 469, 1977], siehe auch Erhaltung werterhaltend.
Kostenvoranschlag (KV)	Kostenermittlung mittels geschätzter oder offerierter Preise zu einzelnen Leistungen, in der Regel auf Grund eines detaillierten Bauprojektes. Der KV dient als Grundlage zur Beurteilung des Verhältnisses von Kosten und Nutzen, als Unterlage zur Einholung der Baukredite und als Grundlage für die Kostenkontrolle während der Ausführung.
Nachhaltigkeit	Eine Entwicklung ist dann nachhaltig, wenn sie sich nach den Kriterien der Umweltverträglichkeit, Wirtschaftlichkeit und Sozialverträglichkeit richtet. Eine nachhaltige Entwicklung soll die Grundlage für die Befriedigung der Bedürfnisse der heutigen Generation schaffen, ohne die Möglichkeit künftiger Generationen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu schmälern.
Nutzende/Mietende	Die Nutzenden/Mietenden sind eine der vier Hauptrollen. Es sind Organisationseinheiten, die ein Objekt nutzen/mieten.
Nutzerbauten	Damit sind Aus- und Einbauten gemeint, welche aus betrieblichen Notwendigkeiten der Nutzenden getätigt werden und über den Standardausbau hinausgehen. – Diese Bauten werden durch die IMMO vorfinanziert und müssen durch die Betreiberin amortisiert werden. Der Unterhalt wird in der Dienstleistungsvereinbarung (DLV) geregelt.
Portfolio (Immobilien-Portfolio)	Aufgrund ihres gleichartigen Nutzungszweckes zu einem Portfolio zusammengefasstes Gebäude.
Portfoliomanagement	Portfoliomanagement ist eine Übertragung des Immobilienmanagement auf einen grösseren Immobilienbestand. Hierbei geht es im Wesentlichen um Überlegungen, welche Immobilien für eine Eigentümerin/Investorin im Rahmen ihres gesamten Immobilienbestandes (Portfolio) in Zukunft als gewinnträchtig anzusehen sind, welche abzustossen sind und welche gegebenenfalls neu erworben werden sollen. Entscheidend sind dabei Abwägungen hinsichtlich kurz- oder längerfristiger Renditeentwicklung, Vermietbarkeit, Wertentwicklung und Risikostreuung.
Portfolio-Strategie	Entwicklungskonzept für ein Portfolio im Hinblick auf die Sicherstellung längerfristiger, kostengünstiger infrastruktureller Rahmenbedingungen für das Kerngeschäft der Nutzenden. Aufbauend auf einer Portfoliostrategie wird die Objektstrategie erarbeitet.
Projektierung	Unter Projektierung versteht man die Vorbereitung und Erstellen der technischen Unterlagen für die Realisierung eines Bauvorhabens.
Projektleitung Bauherrschaft	Die Projektleitung Bauherrschaft führt im Auftrag der Bauherrin Stadt das gesamte Investitionsvorhaben über alle Phasen der Erstellung des Bauwerkes. Sie stellt den Informationsfluss zur Stammorganisation der Auftraggeberin (IMMO oder LV) sicher und zieht diese bei wichtigen Entscheidungen bei. Sie koordiniert die Bereiche Bau und Betrieb. Sie stellt mittels eines zweckmässigen Controllings die zielgerichtete Projektabwicklung sicher.
Strategie	Der Entwurf und die Durchführung eines Gesamtkonzepts, nach dem die Handelnden (in der Auseinandersetzung mit anderen) ein bestimmtes langfristiges Ziel bzw. bestimmte Ziele zu erreichen suchen. Der Prozess der Strategieentwicklung stützt sich auf die Analyse der Ausgangslage, der Bedürfnisse sowie der vorhandenen Mittel und Rahmenbedingungen.
STRATUS	Stratus ist eine Methode und ein Bewertungsinstrument zur strategischen Planung des Gebäudeunterhalts. Es liefert gültige Aussagen über Zustand und laufenden Unterhalte, über Fälligkeit und Kosten von periodischen Instandsetzungsmassnahmen. Die dabei gewonnenen Basisdaten für die Budgetierung erlauben einen optimalen Einsatz der Mittel für die Werterhaltung. Folgeschäden und Mehrkosten können gezielt vermieden werden.
Unterhalt	Bewahren oder Wiederherstellen eines Bauwerks ohne wesentliche Änderung der Anforderung. Der Unterhalt gliedert sich in die Leistungen der Instandhaltung, der Instandsetzung und der Erneuerungen [SIA 469, 1997].

Glossar (Fortsetzung)

Unternehmer/in	Der Unternehmer erbringt Bauleistungen seiner Arbeitsgattung im Werkvertragsverhältnis zur Bestellerin.
Varianten (Alternativen)	Eine Variante ist im Lösungsansatz ähnlich oder verwandt zu den anderen Lösungen (z.B. unterschiedliche bauliche Lösungen). Eine Alternative unterscheidet sich grundsätzlich oder ganz erheblich von den anderen Lösungen (z.B. bauliche Massnahmen versus organisatorische Massnahmen). - Ob es sich um eine Alternative oder um eine Variante handelt, ist nicht absolut festlegbar, sondern nur relativ in Bezug auf die konkrete Problemstellung.
Werterhaltende Massnahmen	Sämtliche baulichen Massnahmen zur Sicherstellung der Gebrauchstauglichkeit eines Gebäudes. Diese umfassen sowohl Instandhaltungs- als auch Instandsetzungsmassnahmen.
Wertvermehrende Massnahmen	Verbesserungen durch neue, bisher nicht vorhandene Einrichtungen. Massnahmen an Gebäude und Ausstattung, die über die Erhaltung hinausgehen und einen Mehrwert darstellen.

Abkürzungen

AHB	Amt für Hochbauten	IMMO	Immobilien-Bewirtschaftung
AI	Arbeitsintegration	LV	Liegenschaftsverwaltung
DA	Dienstabteilung	MJPL	Mehrjahresplanung
DC	Dienstchefin/Dienstchef	RV	Raum- und Flächenverantwortliche/r für Verwaltungsräume
ERZ	Entsorgung & Recycling Zürich	StR	Stadtrat
EWZ	Elektrizitätswerk der Stadt Zürich	TED	Tiefbau- und Entsorgungsdepartement
FIPLA	Finanzplan	UGZ	Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich
GSZ	Grün Stadt Zürich	VBZ	Verkehrsbetriebe der Stadt Zürich
IAFP	Integrierter Aufgaben- und Finanzplan		

Alle Dokumente sowie Checklisten sind im Internet unter
www.stadt-zuerich.ch/internet/zuerichbaut

Impressum (Neuaufgabe 2008)

Herausgeberin:
Stadt Zürich
Projekt „Zürich baut – gut und günstig!“
Projektleitung Thomas Häberli, Immobilien-Bewirtschaftung

Autorinnen/Autoren:

Projektteam II,

„Zürich baut – gut und günstig!“:

Margit Wachter, Projekt Office
Sonja Kunz, Projekt Office
Andreas Bühler, Schul- und Sportdepartement
Christian Hardmeier, Amt für Hochbauten
Ueli Kobel, Amt für Hochbauten
Barbara Hohmann Beck, Gesundheits- und Umweltdepartement
Cornelia Mächler, Immobilien-Bewirtschaftung
Samuel Mazan, Polizeidepartement
Alfons Sonderegger, Finanzdepartement

Gestaltung:

blink design, Zürich

Druck:

Kyburz Druck, Dielsdorf

Papier:

Recystar (100% Altpapier)

Zürich, Oktober 2008

