



**PORTFOLIOSTRATEGIE 2020
ENGERE VERWALTUNG**

Bericht 2013

Impressum

Herausgeberin:
Stadt Zürich
Immobilien-Bewirtschaftung
Lindenhofstrasse 21
Postfach
8021 Zürich

Telefon 044 412 11 11
Telefax 044 412 21 53

immo@zuerich.ch
www.stadt-zuerich.ch/immo

Inhalt:
Stadt Zürich, Immobilien-Bewirtschaftung
Petra Oberenzer, Portfoliomanagerin Verwaltungsbauten (IVP)

Projektunterstützung:
Planconsult, Basel

Version:
24.03.2014

© 2013 Stadt Zürich, Immobilien-Bewirtschaftung

Inhaltsverzeichnis

1.	Grundlagen	1
1.1	Nutzen einer ganzheitlichen Portfoliostrategie	1
2.	Fortsetzung der Strategie	2
2.1	Der Begriff «engere Verwaltung»	2
2.2	Faktoren des Flächenbestands und der Flächenentwicklung	4
3.	Analyse der Ist-Situation 2013	5
3.1	Eckdaten	5
3.2	Bewertung der Ist-Situation	8
3.3	Erläuterungen zu zentralen Themenfeldern	9
4.	Bedarfsentwicklung	10
4.1	Grundlagen zur Ermittlung der Bedarfsentwicklung	10
4.2	Bedarfsentwicklung in der engeren Verwaltung	11
5.	Bedarfsdeckung	12
5.1	Strategische Grundsätze und Ziele des Stadtrats	12
5.2	Task Force neues Verwaltungszentrum	16
5.3	Langfristige Bedarfsdeckung	16
5.4	Kurzfristige Bedarfsdeckung	16
5.5	Flexible Bedarfsdeckung	17
6.	Ausblick: Erweiterung des Planungshorizonts	19

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Der organisatorische Ansatz: engere Verwaltung	3
Abbildung 2:	Büroarbeitsplatz- und Flächenentwicklung 2001 bis 2013	6
Abbildung 3:	Flexible Bedarfsdeckung	17
Abbildung 4:	Nachfrage und Angebot Perspektivjahr 2020	18
Abbildung 5:	Vom FlmRP (altes System) zum CAFM (neues System)	19
Abbildung 6:	Von Raumgruppen (städtischer Ansatz) zu SIA-Flächen (internationaler Ansatz) (neu: inkl. RG 4.2: Garagen und Einstellplätze)	20
Abbildung 7:	Vom organisatorischen Ansatz zum Objektansatz	21

1. Grundlagen

1.1 Nutzen einer ganzheitlichen Portfoliostrategie

Der Stadtrat fordert als Grundlage für Entscheide im Immobilienbereich eine ganzheitliche Portfoliostrategie sowie Nutzerstrategien für die Departemente. Zusätzlich können Masterpläne für Dienstabteilungen als Entscheidungsgrundlage erforderlich werden.

Der Gemeinderat ist für seine Entscheidungsfindung ebenfalls auf eine ganzheitliche, strategische Sicht der Ist- und Soll-Situation angewiesen.

Diese Instrumente sind schliesslich auch für die Immobilien-Bewirtschaftung der Stadt Zürich (IMMO) sehr wichtig. Gemäss ihrem Projekt «Zürich baut – gut und günstig!» geht es ihr darum, rechtzeitig Standort- und Raumbedürfnisse zu erfahren. Nur dadurch ist es der IMMO möglich, einer ihrer zentralen Aufgaben für die Stadtverwaltung nachzukommen: Innert der erforderlichen Frist geeignete Standorte und Räume zur Verfügung zu stellen.

Aufgaben der IMMO: DGA-Auszug

Stadtratsbeschluss vom 26. März 1997 (543) über die Departementsgliederung und -aufgaben mit Änderungen bis 20. März 2013 (228).

Art. 50: Die Dienstabteilung Immobilien-Bewirtschaftung erfüllt insbesondere folgende Aufgaben im Zusammenhang mit stadteigenen Liegenschaften und Bedürfnissen der Stadtverwaltung:

- a) Erarbeiten von Strategien, Konzepten und Standards in den Bereichen Raum und Infrastruktur als Eigentümervertreterin der Stadt für die ihr zugeteilten Liegenschaften im Verwaltungsvermögen
- b) Optimierung des städtischen Liegenschaftensportfolios des Verwaltungsvermögens (Portfoliomanagement) und Monitoring der Ressource Raum

[...]

- d) Unterstützung der Departemente und Dienstabteilungen in der Erarbeitung und Umsetzung ihrer Raumbedarfsstrategien
- e) Beschaffung und Zuteilung von Räumen und Flächen für die Stadtverwaltung einschliesslich Vorhalten der notwendigen Reserve- und Rochadeflächen

[...]

2. Fortsetzung der Strategie

Bisher erarbeitet wurden:

1. Standort- und Rauroptimierung, Bericht 2001
2. Standort- und Rauroptimierung, Gesamtbilanz 2005
3. Raumbedarfsstrategie 2006/08/10 der Stadtverwaltung
4. Portfoliostrategie 2020 engere Verwaltung, erarbeitet 2010/11

Die Erarbeitung der ersten Portfoliostrategie für Verwaltungsbauten fällt in die Legislaturperiode 1998 bis 2002, als eine qualitativ gute Raumversorgung bei gleichzeitig nachhaltiger Senkung der Raumkosten angestrebt wurde. Der Bericht zur strategischen Standort- und Rauroptimierung wurde 2001 fertiggestellt.

2006 folgte eine Gesamtbilanz, die auf 2005er-Daten aufbaute. Sie betonte stärker den Aspekt einer guten Raumversorgung der Verwaltung. 2008 wurde eine Studie zur Raumbedarfsstrategie der Departemente erarbeitet, welche eng mit dem Aufgaben- und Finanzplan abgestimmt war.

Am Ende des Planungshorizonts drängte sich die Fortschreibung der Portfoliostrategie für Verwaltungsbauten für die Periode bis 2020 auf der Datenbasis von 2011 auf. Die rollende Planung unter Berücksichtigung der jeweils fertiggestellten Nutzerstrategien der Departemente mit Zehn-Jahres-Perspektive ist eine Notwendigkeit und sollte tendenziell sogar auf 15 Jahre ausgeweitet werden:

- Während die Vorlaufzeit für eine Stelle rund ein Jahr beträgt,
- benötigt die Flächenbeschaffung für einen Büroarbeitsplatz – falls keine Verdichtung möglich ist – drei bis zwölf Jahre (Miet- resp. Neubaulösung).

2.1 Der Begriff «engere Verwaltung»

Für die vorliegende Portfoliostrategie wurde der ursprünglich gewählte organisatorische Ansatz herangezogen, d.h. sie umfasst den Grossteil der Verwaltungsorganisationseinheiten (Einheiten mit Büroarbeitsplätzen) aller Departemente. Ausgenommen sind die eigenständigen Betriebe (z.B. EWZ, ERZ, VBZ, Wasserversorgung Zürich).

Nicht berücksichtigte Objektbereiche im Verwaltungsvermögen der IMMO sind z.B.:

- Schulbauten und Sportbauten
- Spitäler und Alterszentren
- Theater und Museen
- Krematorien und Friedhofsbauten
- Zivilschutzanlagen

Engere Verwaltung Organisatorischer Ansatz

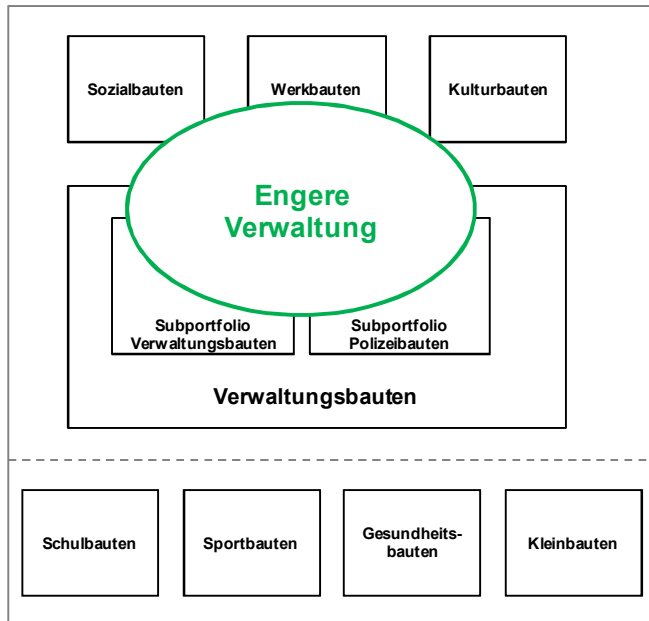


Abbildung 1: Der organisatorische Ansatz: engere Verwaltung

2.2 Faktoren des Flächenbestands und der Flächenentwicklung

Die Liegenschaften der engeren Verwaltung dienen den Nutzenden, den Organisationseinheiten und ihren Mitarbeitenden. Dementsprechend sind die Nutzenden der massgebliche Faktor für die Grösse des Flächenbestands und der Bedarfsentwicklung. Die relevanten Parameter sind Stellen, Mitarbeitende und Büroarbeitsplätze.

Das Flächenwachstum in der engeren Verwaltung hat zahlreiche Ursachen:

- Zunahme von Teilzeitstellen
→ Arbeitspensen werden auf mehrere Mitarbeitende verteilt, was entsprechend Büroarbeitsplätze benötigt.
- Zunahme von Lernenden und PraktikantInnen
→ Die Stadt Zürich engagiert sich stark in der Berufsbildung: Die Anzahl Lernender hat sich innert zehn Jahren auf rund 1000 verdreifacht.
- Verlagerung von Büroarbeitsplätzen in die engere Verwaltung
→ Durch Reorganisation werden Büroarbeitsplätze an einem Standort innerhalb der engeren Verwaltung zentralisiert. Dadurch kommt es zu einer Verschiebung von Büroarbeitsplätzen von einem Portfolio zur engeren Verwaltung.
- Stellenwachstum durch die Übernahme zusätzlicher Aufgaben
→ Aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen fallen zusätzliche Aufgaben an, weswegen neue Stellen geschaffen werden müssen.
- Zunahme von Projekten und damit verbundenen Büroarbeitsplätzen
→ Bei Projekten werden zunehmend externe Mitarbeitende benötigt und hinzugezogen, welche einen Büroarbeitsplatz benötigen.

3. Analyse der Ist-Situation 2013

3.1 Eckdaten

Anzahl Stellen

Zur engeren Verwaltung zählen 2013 ca. 7800 100%-Stellen (2010: 7500/+4.0%). Aufgrund der erheblichen Zahl von Teilzeitkräften (etwa 40% der Mitarbeitenden der engeren Verwaltung) arbeiten in der Verwaltung allerdings deutlich mehr Mitarbeitende als Stellen bestehen.

Anzahl Mitarbeitende

In der engeren Verwaltung sind 9770 Mitarbeitende (2010: 9400/+3.9%) beschäftigt. Auf 100 Stellen kommen also 125 Mitarbeitende (2010: 125/±0%). Umgekehrt ausgedrückt: Eine mitarbeitende Person beansprucht durchschnittlich 80 Stellenprozent (2010: 80/±0%).

Anzahl Büroarbeitsplätze

Die Anzahl der klassischen Büroarbeitsplätze wiederum liegt unterhalb jener der Stellen. Gründe dafür sind beispielsweise die Aussendienst-MitarbeiterInnen der Polizei oder die handwerklichen Berufe der Regie-Betriebe, welche über keinen persönlichen Büroarbeitsplatz verfügen. Im Jahr 2013 zählten etwa 6580 (2010: 6340/+3.8%) Büroarbeitsplätze zur engeren Verwaltung.

Die Entwicklung der Anzahl Büroarbeitsplätze korreliert nicht unmittelbar mit dem Stellenwachstum. Ausschlaggebende Faktoren sind unter anderem das Stellenwachstum aufgrund der Übernahme neuer Aufgaben, die Verlagerung der Arbeitsplätze aufgrund einer Zentralisierung oder auch die Teilzeitarbeit.

Büroarbeitsplatz- und Flächenentwicklung 2001 bis 2013

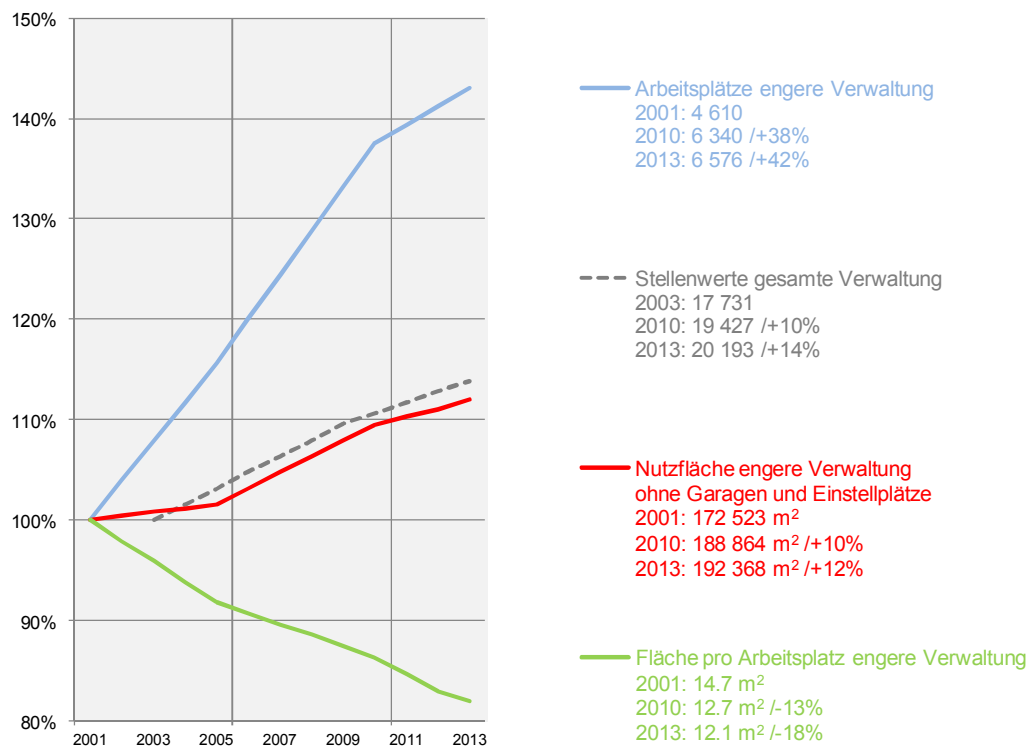


Abbildung 2: Büroarbeitsplatz- und Flächenentwicklung 2001 bis 2013

Anzahl Standorte

Die engere Verwaltung belegt 158 Standorte (2010: 163/-3.1%). Im Durchschnitt entfallen je Standort ca. 1840 m² (2010: 1840 m²/±0%) auf die relevanten Flächenkategorien, die so genannte Nutzfläche: Büroflächen inklusive Sitzungszimmer, Lager- und Archivflächen sowie Sanitärflächen, Garagen und Einstellplätze.

Verteilung über die Stadtkreise

Die Nutzflächen verteilen sich unregelmässig auf die verschiedenen Kreise der Stadt Zürich:

- 24% (2010: 25%) der Flächen fällt in den Kreis 1, wo sich ein grosser Teil der Amtshäuser befindet.
- An zweiter Stelle folgt der Kreis 4 – unter anderem mit dem Verwaltungszentrum Werd: 22% (2010: 21%) der Flächen.
- Die weiteren zehn Kreise umfassen die restlichen rund 54% (2010: 54%) der Flächen.

Standortkonzentration

Relativ stark an wenigen Standorten konzentrierte Flächen weist das Sozialdepartement auf. Besonders stark dezentral untergebracht sind die Behörden und allgemeine Verwaltung sowie das Präsidialdepartement. Dies hat teilweise historische Ursachen, ist heute aber auch ein Service für die Kundschaft (z.B. Kreisbehörden, Friedensrichteramt, Sozialzentren, Stadtammannamt).

Eigentumsverhältnisse

Gut 70% der Flächen der engeren Verwaltung gehören zum städtischen Verwaltungsvermögen. Rund 20% sind Fremdmieten, also Nutzflächen privater Vermieterinnen und Vermieter. Dabei handelt es sich um viele eher kleinere Objekte. Diese müssen bei Mangel an Nutzflächen oft kurzfristig angemietet werden. Die restlichen 10% der Flächen werden stadtintern gemietet, insbesondere bei der Liegenschaftenverwaltung.

3.2 Bewertung der Ist-Situation

Den Massstab für die Bewertung der Ist-Situation geben die in der «Standort- und Raumpoptimierung, Gesamtbilanz 2005» formulierten Zielwerte für das Jahr 2010.

Im vorliegenden Bericht wird die Situation auf Basis der bestehenden strategischen Grundsätze und deren Zielwerte bewertet. Die Zielwerte sind im Jahr 2005 formuliert und seitdem für die Bewertung der Ist-Situation herangezogen worden. Für den vorliegenden Bericht wurden die strategischen Grundsätze nochmals überarbeitet. Die neuen Mess- und Zielgrössen werden im Jahr 2014 bestimmt. Die Auswertung kann aufgrund der noch laufenden Umstellung der Systeme (vgl. 6. Ausblick: Erweiterung des Planungshorizonts, S. 19) und des neuen Objektansatzes (Verwaltungsbauten statt engere Verwaltung) im Moment noch nicht ausgeführt werden. Dies wird im nächsten Bericht nachgeholt.

Zielerreichung:  Ziel voll oder fast erreicht.
 Ziel teilweise erreicht.
 Ziel verfehlt.

Indikator	2005er-Zielwert fürs 2010	Erreichter Wert 2013	Bemerkung
a) Senkung des Flächenbedarfs je Büroarbeitsplatz	von 13.6 auf 12.5 m ²	12.1 m ²	Das Verdichtungspotenzial ist grösstenteils ausgeschöpft.
b) Senkung des Flächenanteils im Kreis 1	von 28% auf 23%	24%	
c) Senkung der Fremdmietverhältnisse	Langfristig von ca. 36 000 m ² Nutzfläche auf annäherungsweise 0. Bis 2010 Erhöhung erwartet.	59 000 m ² Nutzfläche	Wie erwartet erhöhte sich der Mietanteil infolge des raschen Wachstums der Flächenbedürfnisse der Departemente von ca. 17% im Jahre 2005 auf derzeit 20%.
d) Wertschöpfung: Für Vermietung/Verkauf freigegebene Flächen	32 000 m ²	10 135 m ²	Momentan ist keine weitere Wertschöpfung realisierbar.
e) Räumliche Zusammenführung der Departemente bzw. Dienstabteilungen	Alle Teile in Departementen mit starken Kommunikationsbedürfnissen sind max. 500 m voneinander entfernt.	Ziel teilweise erreicht.	Die erhöhte Konzentration geht vor allem auf das VZ Werd zurück.
f) Senkung der Zahl belegter Standorte	von ca. 200 auf nach Möglichkeit max. 80	158	
g) Umfang der Flächen in grossen Verwaltungszentren (> 5000 m ²) erhöhen	von ca. 35% auf ca. 50%	Rückschritt nach Bezug des VZ Werd.	Kein neues Verwaltungs- oder Lagerzentrum realisiert.
h) Konzentration funktional ähnlicher Nutzungen	Konzentration von Lager- und modernen Büronutzungen, von Werkstätten etc.	Seit 2005 kein Fortschritt.	Nur VZ Werd realisiert.



3.3 Erläuterungen zu zentralen Themenfeldern

Senkung des Flächenbedarfs je Büroarbeitsplatz

Dank der Umsetzung der stadträtlichen Strategiegrundsätze konnte die IMMO die Zunahme der Büroarbeitsplätze bis zu einem gewissen Masse abfangen. Während die Anzahl der Arbeitsplätze im Zeitraum von 2001 (4610) bis 2013 um 42% auf 6576 (2001–2010: 6340 /+38%) zunahm, stieg der Flächenbedarf (2001:172 523 m²) um 12% auf 192 368 m² (2001–2010: 188 864 m² /+10%) (siehe Abbildung 2).

Die Kehrseite der Medaille: Das Verdichtungspotenzial in der heutigen Zusammensetzung des Portfolios ist grösstenteils ausgeschöpft. Bei Altbauten lässt sich der Zielwert von maximal 12.5 m²/AP nur teilweise erreichen. Grund dafür ist die unflexible bauliche Struktur. Künftiges Büroarbeitsplatzwachstum wird sich somit wieder stärker in der Flächenstatistik niederschlagen.

Betriebliche Optimierungen

Zusammen mit den Nutzenden hat die IMMO durch betriebliche Optimierung zusätzliche Büroarbeitsplätze in bestehenden Amtshäusern schaffen können: Die Infrastruktur wird vermehrt über Dienstabteilungen resp. Departemente hinaus genutzt und wenig belegte Sitzungszimmer wurden in Büros umgewandelt.

Doch auch diese Möglichkeiten zur effizienten Flächennutzung sind unterdessen weitgehend ausgeschöpft. Die Fortführung letzterer Massnahme würde sogar zu einer betrieblich kritischen Unterversorgung mit Sitzungszimmern führen.

Fremdmietverhältnisse

Mit dem Wachstum bei den benötigten Nutzflächen stiegen auch die Kosten für Fremdmieten. Diese sind in der Regel teurer als die stadt eigenen Lösungen. Weitere Ursache für das Ansteigen der gemieteten Flächen ist das Fehlen von neuen Verwaltungszentren sowie eigenen Reserve- und Rochadeflächen. Von den im Jahre 2001 geplanten zwei Verwaltungszentren ist bisher lediglich eines, das VZ Werd, realisiert worden.

Die Erreichung des ursprünglichen Zielwerts für Fremdmieten (Reduktion auf annäherungsweise Null) wird verschoben, sollte aber zumindest Fernziel mit der Realisierung eines zweiten Verwaltungszentrums bleiben (vgl. 5.3 Langfristige Bedarfsdeckung, S. 16).

Bewilligte Stellen ohne Büroarbeitsplatz

Als weiteres aktuelles Problem sind teilweise erhebliche Differenzen zwischen dem Ist- und dem Soll-Bestand von Flächen zu nennen. Aufgrund solcher Defizite können bereits bewilligte Stellen mangels geeigneter Büroarbeitsplätze lange Zeit nicht besetzt bzw. durch Raummangel funktionale Bedürfnisse nicht erfüllt werden.

Mangelnde Rochadeflächen

Flexibel nutzbare Rochadeflächen sind für die periodisch notwendigen Sanierungen und Umbauten der Gebäude und die damit verbundenen Auslagerungen unabdingbar. Um zusammenhängende Einheiten der Dienstabteilungen/Departemente beibehalten zu können und betriebliche Synergien zu nutzen, müssen Rochadeflächen genug gross sein und zentral von der IMMO verwaltet werden.

4. Bedarfsentwicklung

4.1 Grundlagen zur Ermittlung der Bedarfsentwicklung

Nutzerstrategien sind in der engeren Verwaltung die zentralen Dokumente zur Ermittlung der Flächenentwicklung. Diese Grundlagen wurden inzwischen von mehreren Departementen erarbeitet. Die IMMO als Koordinatorin in diesem Prozess hat einen Fahrplan bis Ende 2013 erstellt.

Fahrplan zur Erstellung der Nutzerstrategien

Bereits erstellt	2013	2014
<ul style="list-style-type: none">• Polizeidepartement (2009)• Finanzdepartement• Hochbaudepartement• Departement der Industriellen Betriebe	<ul style="list-style-type: none">• Sozialdepartement• Gesundheits- und Umweltsdepartement• Präsidialdepartement• Schul- und Sportdepartement	<ul style="list-style-type: none">• Tiefbau- und Entsorgungsdepartement

Dort, wo noch Nutzerstrategien fehlen, wurden für die vorliegende Portfoliostrategie einerseits vorhandene Unterlagen verwendet (z.B. aus dem Projekt «Entlastung Amtshäuser») und andererseits pauschale Ermittlungen durchgeführt. Diese basieren auf den Vorgaben des Stadtrats für Büroflächen, auf weiteren Grundlagenpapieren sowie auf branchenüblichen Annahmen zum Flächenbedarf.

Künftiger Ablauf

In einem ersten Schritt werden künftig die Ist-Daten zusammen mit den inhaltlichen und formalen Vorgaben für die departementalen Raumbedarfsstrategien von der IMMO zur Verfügung gestellt. Auf dieser Basis erarbeiten die Departemente ihre Raumbedarfsstrategie und die IMMO konsolidiert die Strategien. Zuletzt ergibt die Summe der Teilportfoliostrategien die Gesamtportfoliostrategie für die der IMMO zugeteilten Immobilien. Es ist vorgesehen, die einzelnen Teilportfoliostrategien, die auch die Raum- und Kostenfolgen aufzeigen, vom Stadtrat genehmigen zu lassen und dem Gemeinderat vorzustellen.

4.2 Bedarfsentwicklung in der engeren Verwaltung

Aufgrund der oben genannten Parameter lässt sich der rechnerische Flächenzuwachs bis zum Jahre 2020 ermitteln. Zusätzlich muss ein Teil des bestehenden Flächenbestandes ersetzt werden. Es handelt sich um Bauten in Fremdmiete, die für die heutigen Nutzerinnen und Nutzer bald nicht mehr zur Verfügung stehen (z.B. aufgrund von auslaufenden Mietverträgen oder nicht akzeptablen Mietzinserhöhungen).

Zwingender Bedarf

Der zwingende Bedarf umfasst jene Flächen, die aufgrund von Wegfällen zu ersetzen resp. wegen des steigenden Bedarfs zu decken sind, sowie jene, die für Rochaden zur Verfügung stehen müssen (zwingend aufzugebende Objekte aufgrund der Mietvertragssituation, Rochadefläche für Sanierungsprojekte, Entwicklungsfläche der städtischen Verwaltung).

Strategischer Bedarf

Der strategische Bedarf umfasst weitere Flächen, die vor allem zur Realisierung der räumlichen Departementsstrategien notwendig sind (z.B. die Zentrale Einsatzlogistik von SRZ).

Flächenbedarf bis 2020

Der zusätzliche Flächenbedarf bis 2020 beträgt per 2013 33 300 m² (nur zwingender Bedarf) bzw. 61 300 m² (inklusive strategischem Bedarf).

Nach Eingang der vorhandenen Raumbedarfsstrategien wurde gegenüber dem rechnerischen Erfahrungswert von 1% p.a. teilweise ein höherer Flächenbedarf festgestellt. Mit Erarbeitung der noch ausstehenden Raumbedarfsstrategien werden die Bedürfnisse nochmals geprüft.

Die dauerhaft notwendigen Rochadeflächen wurden auf 2000 m² (2010: 10 000 m²) reduziert, um mit dem beabsichtigten Kauf eines kleinen VZ Synergien zu nutzen. Die zusätzlichen Flächen sollen dann in erster Priorität als Rochadefläche für die dringend anstehenden Sanierungsprojekte im AH Walche, AH V und HIB sowie später als Reserve für nicht planbaren Bedarf, der durch exogene Faktoren verursacht wird, zur Verfügung stehen.

5. Bedarfsdeckung

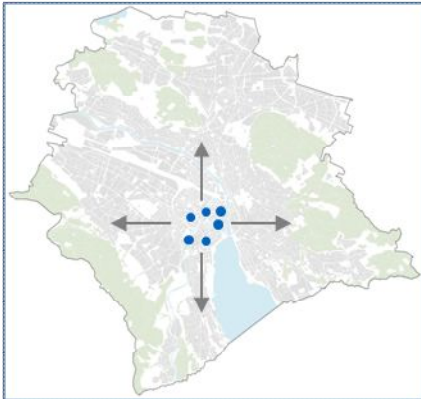
5.1 Strategische Grundsätze und Ziele des Stadtrats

Die strategischen Grundsätze des Stadtrats gehen auf die «Standort- und Raumoptimierung, Bericht 2001» zurück. Sie wurden in der «Standort- und Raumoptimierung, Gesamtbilanz 2005» ergänzt und sind nach wie vor das probate Mittel zur Bewältigung der räumlich-strategischen Herausforderungen. Daher wurden die strategischen Grundsätze und Portfolioziele mit der Perspektive 2020 nochmals überarbeitet. Dabei erfolgte eine Gliederung nach räumlichen Ebenen.

Strategische Grundsätze und Ziele zu den Verwaltungsbauten

Die strategischen Grundsätze beziehen sich auf drei verschiedene Ebenen:

Übergeordnete Ebene



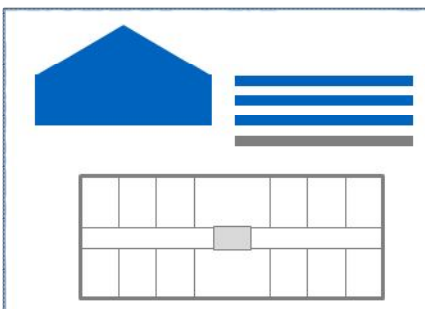
- Übergeordnete Strategie über das gesamte Stadtgebiet Zürichs
- Fokus Quartiere
- Deckung des Flächenbedarfs

Gebiets-Ebene



- Strategie zur Entwicklung von Gebieten
- Fokus Raumkoordination
- Deckung des Raumbedarfs

Gebäude-Ebene



- Strategie zur Belegung des Gebäudes
- Fokus betriebliche Optimierung
- Deckung der Nutzerbedürfnisse

Übergeordnete Ebene	A	Jedes Departement erstellt eine Raumbedarfsstrategie. Die Immobilien-Bewirtschaftung konsolidiert geeignete Teile in der Teilportfoliostrategie Verwaltungsbauten. Der Stadtrat erlässt gestützt darauf eine gesamtstädtische Raumbedarfsstrategie. Die Departemente stimmen ihre Raumbedarfsstrategie auf diese ab.
	B	Neue Standorte der Stadtverwaltung sind an preiswerten und mit dem ÖV gut erreichbaren Lagen konzentriert.*
	C	Die Stadtverwaltung belegt wenn möglich stadteigene Liegenschaften. Der Flächenbedarf ist nötigenfalls über Drittmieten zu ergänzen.*
	D	Mit der Schaffung neuer Zentren sind wirtschaftlich ungünstige Standorte aufzugeben und/oder teure Drittmieten abzulösen.*
	E	Der Stadtrat bezeichnet die Liegenschaften (z.B. Stadthaus), die unveräusserlich sind und der Nutzung durch die Verwaltung vorbehalten bleiben.
	F	Mit frei werdenden Flächen ist eine Wertschöpfung (Drittvermietung, Abgabe im Baurecht oder Tausch) zu erzielen.*
	G	Die Immobilien-Bewirtschaftung hält dauerhaft Rochadeflächen für kleinere bis mittlere Instandsetzungs- und Instandhaltungsvorhaben. Grösserer Sanierungsbedarf kann kurzfristig zu einer temporären Aufstockung der Rochadefläche führen.
Gebiets-Ebene	H	Neue Standorte bieten Raum für möglichst grosse Einheiten (Verwaltungszentren, Amtshäuser, Cluster von Standorten).*
	I	Bestehende Areale sind auf Möglichkeiten zur Verdichtung und Arrondierung zu überprüfen.*
Gebäude-Ebene	J	Die städtischen Raumstandards sind einzuhalten.
	K	Die Gebäude weisen eine flexible Raumstruktur auf und erlauben unterschiedliche Nutzungen.*
	L	Es ist eine Konzentration funktional ähnlicher Nutzungen anzustreben, um spezifische Betriebs- und Managementvorteile zu erzielen.*
	M	Die raumsparende Umsetzung neuer Arbeitsmodelle und -formen (Open Space, work@home) sowie die Teilzeitarbeit werden unterstützt.*
	N	Raumreserven in belegten Gebäuden sind in den Layoutplänen ausgewiesen. Temporär steht die Reservefläche z.B. als Sitzungszimmer zur Verfügung und wird später umgewandelt.

Neu gegenüber 2010

* = Strategische Portfolioziele

Erfüllte Grundsätze aus dem Jahr 2010

- *Von der Verwaltung genutzter Wohnraum soll frei gemacht und keine für Wohnnutzungen besonders geeigneten Areale beansprucht werden.*
→ Die Verwaltung belegt keinen Wohnraum mehr.
- *Die Umsetzung der strategischen Grundsätze hat im Rahmen der vom Stadtrat definierten Zielsetzungen und den damit verbundenen Massnahmen zu erfolgen.*
→ Zur Umsetzung von Grundsätzen sind keine weiteren Grundsätze notwendig.
- *Möglichkeiten der verwaltungsinternen Wertschöpfung durch Mehrfachnutzung (z.B. Sitzungszimmer, Schulungsräume) werden systematisch geprüft.*
→ Dieser Grundsatz wird bereits durch den Grundsatz L erfüllt und ist daher künftig nicht notwendig.

5.2 Task Force neues Verwaltungszentrum

Im Sommer 2012 wurde die Task Force neues Verwaltungszentrum (NVZ) eingerichtet, um möglichst schnell einen Standort- und Nutzerentscheid zu erreichen. Mit der Präsentation des Flächenbedarfs gemäss der vorliegenden Portfoliostrategie wurde im Juni 2013 im STR eine Strategie zur kurz- und langfristigen Bedarfsdeckung verabschiedet.

5.3 Langfristige Bedarfsdeckung

Zur Bewältigung des Flächenbedarfs in der engeren Verwaltung drängt sich – nicht zuletzt vor den strategischen Grundsätzen und Zielen des Stadtrats – eine Lösung besonders auf: Um den Flächenbedarf zu decken, dringend anstehende Sanierungen zu tätigen (AH Walche, AH V, HIB) und teure Fremdmieten zu reduzieren, sollte schnellstmöglich ein neues Verwaltungszentrum auf einer stadteigenen Parzelle zur Verfügung stehen. Zudem lassen sich so die dringend benötigten zusammenhängenden Rochadeflächen schaffen.

Vorteile eines grossen Verwaltungszentrums

Ein grosses Verwaltungszentrum bringt Vorteile mit sich, die gleichzeitig mit mehreren strategischen Grundsätzen und Zielen des Stadtrats korrelieren:

- Der neue Standort der Stadtverwaltung soll an preiswerter und mit dem ÖV gut erreichbarer Lage sein.
- Mit der Schaffung eines NVZ sollen wirtschaftlich ungünstige Standorte aufgegeben und teure Drittmieten aufgelöst werden.
- Das NVZ bietet genügend Raum für möglichst grosse Einheiten.
- Der neue Standort bietet Synergien in der Nutzung, z.B. durch Mehrfachnutzung von Sitzungszimmern.
- Das NVZ soll ganze Departemente bzw. ganze Dienstabteilungen an einem Standort konzentrieren. Dadurch kommt es zu kürzeren Wegen und die Führung wird erleichtert. Die Flexibilität bei organisatorischen Veränderungen und Anpassungen wird ebenfalls erhöht.

Als Standort für das NVZ wurde die Aargauerstrasse 240 in der Nähe des Bahnhofs Altstetten reserviert. Als nächstes werden die Nutzungsmöglichkeiten in Form von Machbarkeitsstudien erarbeitet, um den Wettbewerb vorzubereiten.

5.4 Kurzfristige Bedarfsdeckung

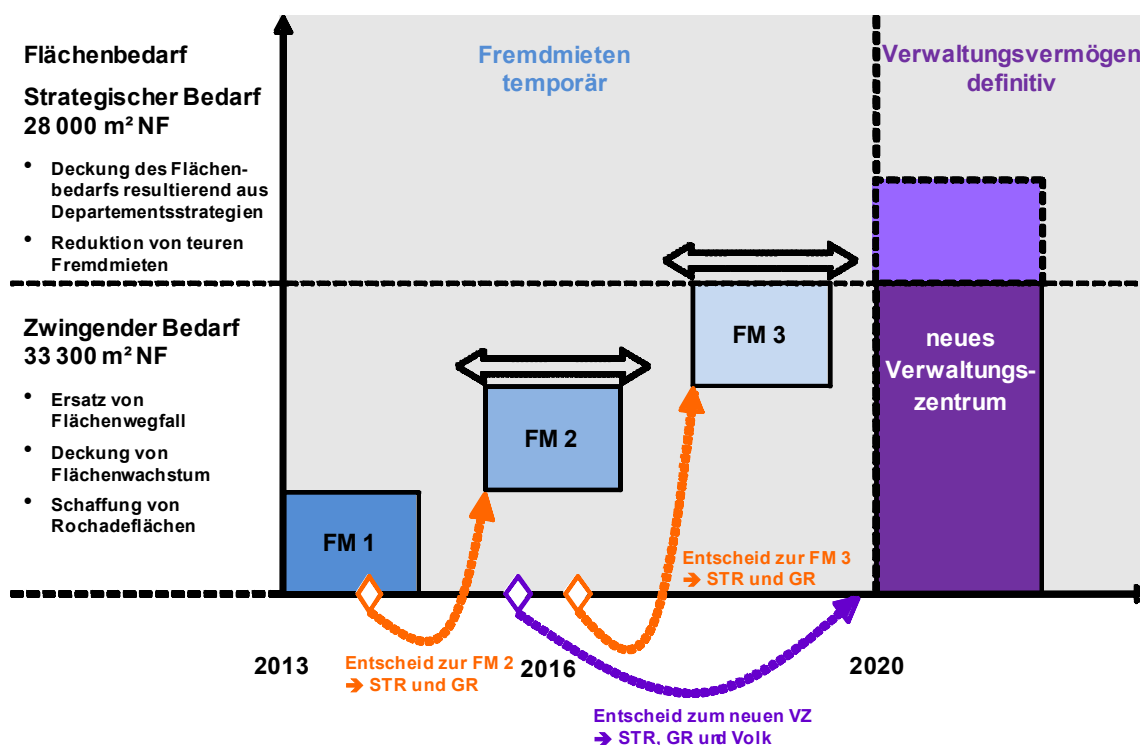
Die Vorlaufzeit für den Neubau in der Grössenordnung eines NVZ beträgt ab Aufnahme in die Mehrjahresplanung in etwa zehn bis zwölf Jahre (gemäss Standard Phasenplan N-Projekte, Stand 21.11.2012). Um den Bedarf bis 2020 decken zu können, ist daher eine Lösung mittels Kauf einer Liegenschaft mit ca. 10 000 m² Nutzfläche notwendig. Sollte kein geeignetes Kaufobjekt gefunden werden, müsste der Bedarf zur Not durch Fremdmiete kurzfristig gedeckt werden (siehe Abbildung 4).

Es haben bereits Vertragsverhandlungen zu einer Liegenschaft in der Nähe des Bahnhofs Altstetten stattgefunden, um den zukünftigen Cluster zusammen mit dem vorgesehenen NVZ an der Aargauerstrasse 240 in Altstetten zu stärken. Diese sind leider gescheitert, die Marktbeobachtungen dauern an.

5.5 Flexible Bedarfsdeckung

Die Grafik stellt in vereinfachter Form die Vorgehensweise über die kommenden zehn Jahre dar:

- Kurzfristig wird der zwingende Flächenbedarf über Fremdmieten gedeckt.
- Noch vor Mitte des Jahrzehnts ist der Entscheid hinsichtlich des neuen Verwaltungszentrums fällig (inklusive Volksabstimmung).
- Das neue Verwaltungszentrum löst dann die temporären Fremdmieten ab und hat im Idealfall eine gewisse Flächenreserve gegenüber dem zwingenden Bedarf. Somit lässt sich (teilweise) auch strategischer Flächenbedarf decken.



FM = Fremdmiete / Zukauf

Abbildung 3: Flexible Bedarfsdeckung

Nachfrage und Angebot Perspektivjahr 2020

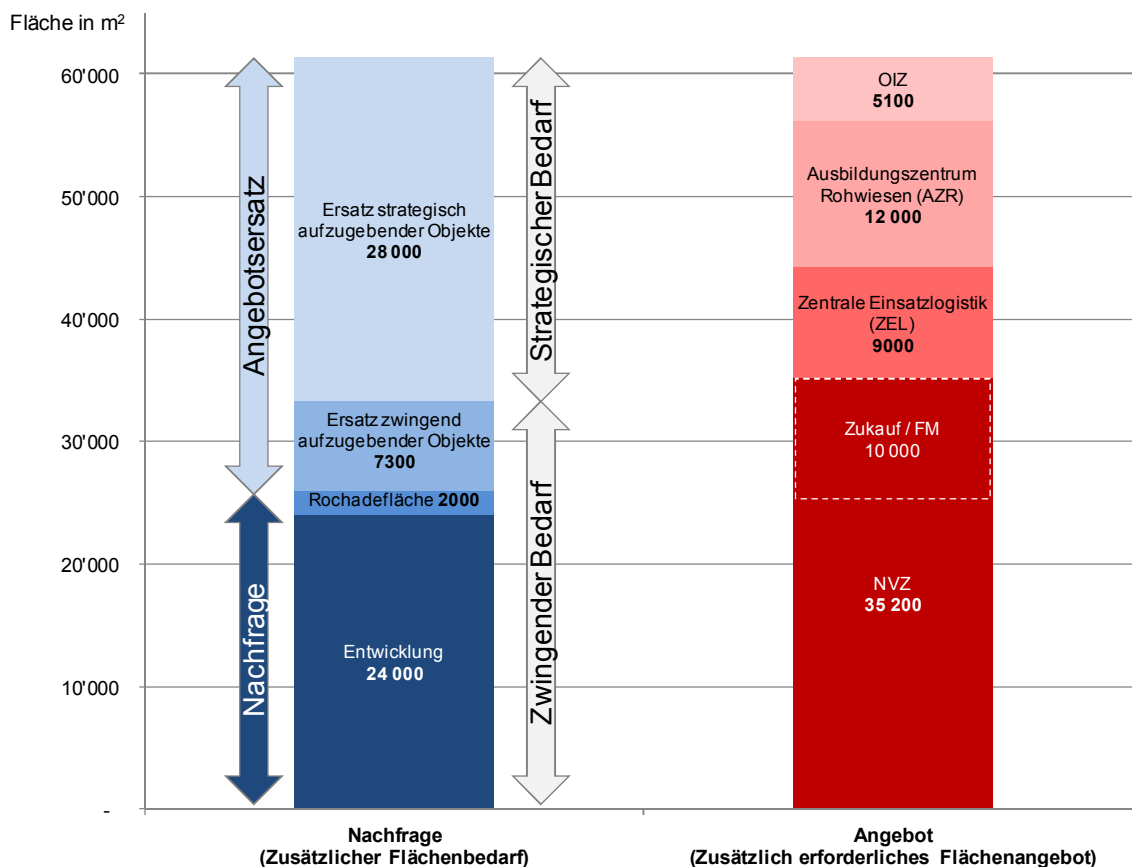


Abbildung 4: Nachfrage und Angebot Perspektivjahr 2020

Der zusätzliche Flächenbedarf setzt sich aus Ersatz von zwingend und strategisch aufzugebenden Objekten sowie der zusätzlichen Nachfrage (Entwicklungs- und Rochadefläche) zusammen. Der Portfoliobestand ist somit um die zusätzliche Nachfrage von 26 000 m² (Entwicklungs- und Rochadefläche) bis 2020 zu erhöhen, um den Flächenbedarf decken zu können.

Den Investitionen für die zusätzliche Fläche stehen aber auch Einsparungen gegenüber: Durch die Rückgabe der zwingend und strategisch aufzugebenden Objekte ergeben sich erhebliche jährliche Einsparungen an Nettomietzinszahlungen. Der Portfoliowert (resp. das dafür gebundene Kapital) steigt im Vergleich zum zusätzlichen Bedarf von 26 000 m² Flächen nur sehr gering. Somit kann mit der Umsetzung der Strategie die Kosteneffizienz im Teilportfolio Verwaltungsbauten erheblich verbessert werden.

6. Ausblick: Erweiterung des Planungshorizonts

Projekt Portofino

Die IMMO wird im Rahmen des Projekts Portofino ihr Portfoliomanagement weiter professionalisieren. Inkludiert ist auch das Teilportfolio Verwaltungsbauten. Der Umsetzungsplan dieses Projektes sieht vor, dass die Teilportfoliostrategien ab 2015 strukturell neu aufgebaut werden.

Änderung der Datengrundlage

Mit dem Systemwechsel der von der IMMO verwendeten Datenbank vom FlmRp (Flächenmanagement, Ressourcencontrolling Raum und Personal) zum CAFM (Computer Aided Facility Management) werden die Flächen in Zukunft nicht mehr nach Raumgruppen ausgewiesen, sondern nach den Nutzungsarten gemäss SIA d 0165. Dadurch kommt es zu einer Änderung der Ausmasse und somit auch zu einer abweichenden Berechnung der Nutzfläche.

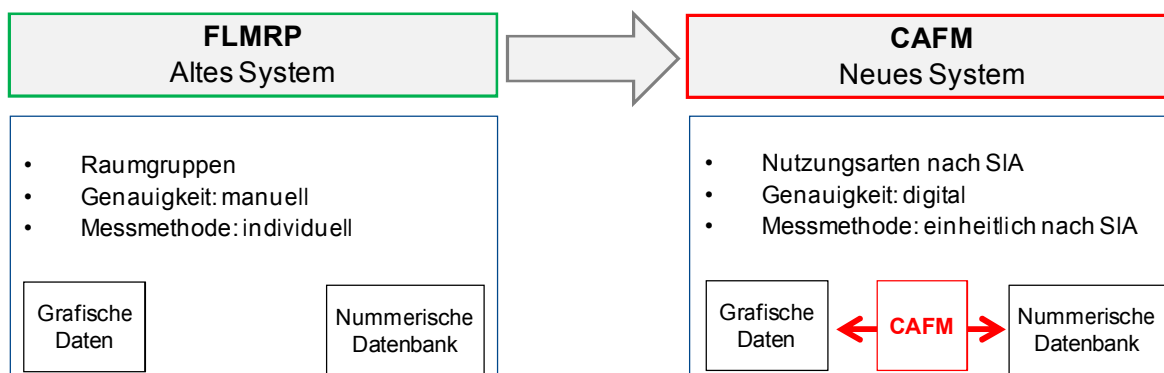


Abbildung 5: Vom FlmRp (altes System) zum CAFM (neues System)

Bisher wurde das Flächenmanagementsystem FlmRp genutzt, das auf Basis der Raumgruppen funktionierte. Dieses System wurde zu einer Zeit festgelegt, als es noch keine allgemein gültige SIA-Norm gab. Das neue System CAFM basiert auf der SIA-Norm d 0165. Mit dem Systemwechsel haben sich einige Parameter geändert, wodurch es zu Differenzen in den Flächenangaben gekommen ist. Die Differenzen rühren daher, dass man früher manuell ausgemessen hat. CAFM hingegen basiert auf digitalisierten Daten. Zusätzlich verbindet CAFM die numerischen und grafischen Daten, sodass auch den Departementen ein einfaches System zur Verfügung gestellt werden kann. CAFM wird ausserdem nicht nur für die Verwaltungsbauten genutzt, sondern stellt Daten flächendeckend für alle Portfolios zur Verfügung.

Raumgruppen
alter städtischer Ansatz

SIA d 0165
neuer internationaler Ansatz

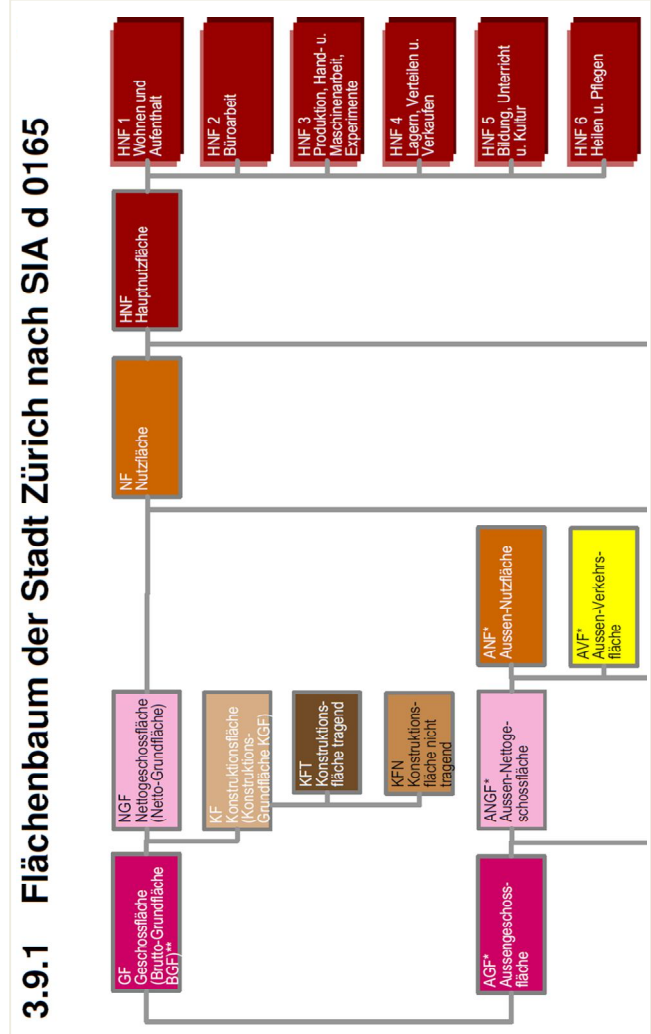
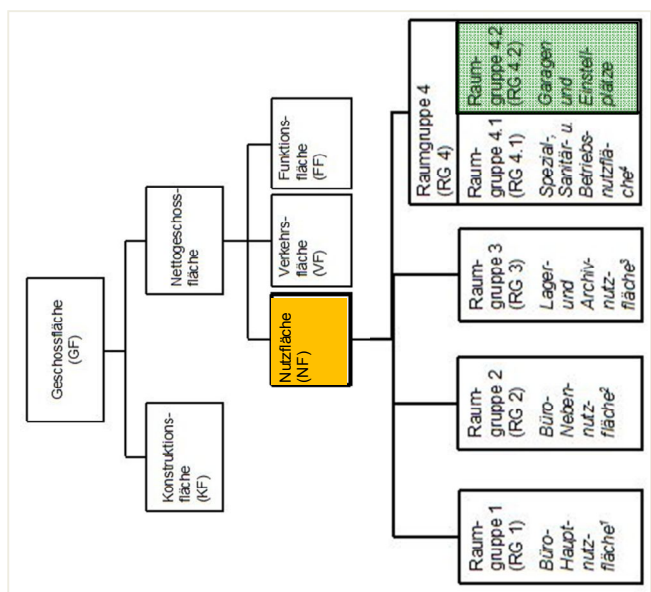


Abbildung 6: Von Raumgruppen (städtischer Ansatz) zu SIA-Flächen (internationaler Ansatz) (neu: inkl. RG 4.2: Garagen und Einstellplätze)

Änderung der Portfolioabgrenzung

2014 wird das Portfolio neu abgegrenzt, womit der Begriff «engere Verwaltung» abgelöst wird. Neu wird nach dem Objektansatz der Verwaltungsbauten abgegrenzt. Wurde bisher nach dem organisatorischen Ansatz versucht, mithilfe der Nutzenden jede Büroeinheit in der Stadtverwaltung zu berücksichtigen, sollen zukünftig die Liegenschaften nach dem Mehrheitsprinzip einem einzigen Portfolio klar zugeteilt werden.

Mit den bevorstehenden Veränderungen wird die Vergleichbarkeit mit den vergangenen Portfoliostrategien erschwert. Jedoch profitiert man von einer höheren Datentransparenz, einem effizienteren System und einem klar abgegrenzten Portfolio, wodurch auch das Benchmarking zwischen den Departementen und mit Dritten im Zeitvergleich ermöglicht wird.

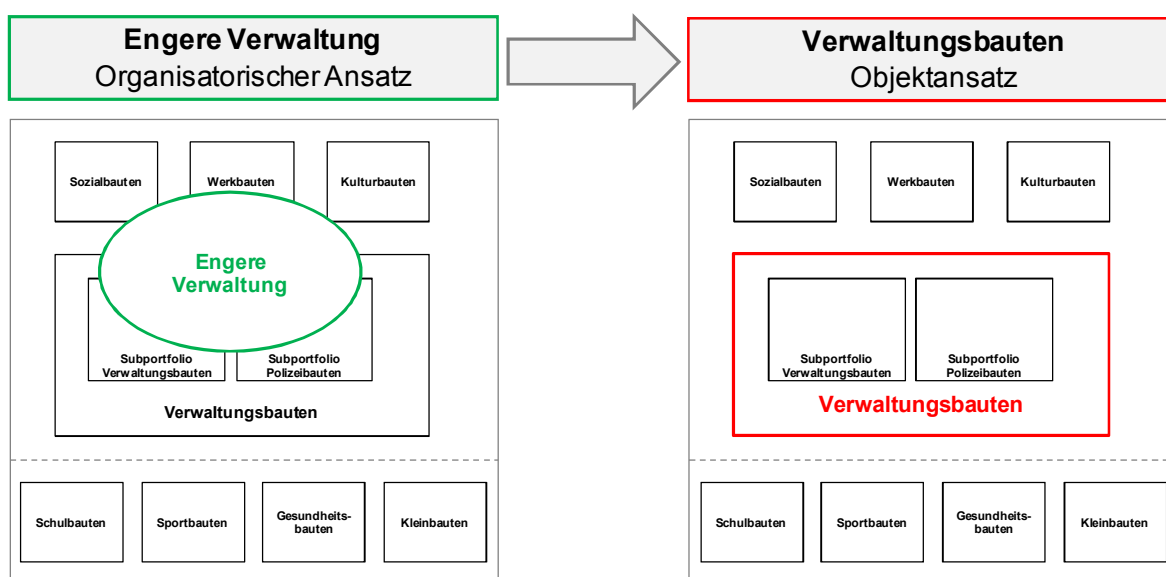


Abbildung 7: Vom organisatorischen Ansatz zum Objektansatz

Entwicklung der Stadtverwaltung

Bei der Beschaffung der zusätzlich benötigten Flächen bis 2020 stützt sich die IMMO auf die vorhandenen Raumbedarfsstrategien ab. Die Planung darüber hinaus zieht sinnvollerweise die weitere Entwicklung der nächsten zehn Jahre von 2020 bis 2030 mit ein, vor allem aufgrund der erwähnten Vorlaufzeiten für einen Neubau von zehn bis zwölf Jahren. Nach den bisherigen Erfahrungen ist weiterhin mit einem Flächenzuwachs seitens der Departemente von 1% p.a. zu rechnen.