

**Beilage zu STRB Nr. 485/2020**



## Impressum

Herausgeberin:

Immobilien Stadt Zürich

Lindenhofstrasse 21

8021 Zürich

Telefon 044 412 11 11

Telefax 044 412 21 53

[immo@zuerich.ch](mailto:immo@zuerich.ch)

[www.stadt-zuerich.ch/immo](http://www.stadt-zuerich.ch/immo)

Mitwirkende:

Ralf Becht

Fachleiter Nachhaltiges Immobilienmanagement

Urs Bolliger

Fachleiter Investitionsmanagement

Jennifer Dreyer

Stv. Direktorin, Bereichsleiterin Stab

Michael Gaam

Abteilungsleiter Kundenberatung/Portfoliomanagement, Schul-, Sport- und Gesundheitsbauten

Yves Gadiant

Fachleiter Portfoliomanagement Verwaltungs-, Werk-, Sozial- und Kulturbauten

Hermann Horlacher

Bereichsleiter Verwaltungs-, Werk-, Sozial- und Kulturbauten

Cornelia Mächler

Direktorin

Markus Müller

Abteilungsleiter Kundenberatung/Portfoliomanagement, Verwaltungs-, Werk-, Sozial- und Kulturbauten

Matti Rach

Fachleiter Stadtentwicklung/Raumkoordination

René Tschanz

Bereichsleiter Schul-, Sport- und Gesundheitsbauten

Mark Ziegler

Fachleiter Portfoliomanagement Schul-, Sport- und Gesundheitsbauten

Projektbegleitung:

pom+Consulting AG

Version 18

13. Mai 2020

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Management Summary .....</b>	<b>4</b>
<b>1.</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>5</b>
1.1	Auftrag und Zweck .....	5
1.2	Zuständigkeit und Genehmigung .....	5
1.3	Geltungsbereich und Geltungsdauer .....	5
1.4	Aufbau der Immobilienstrategie .....	6
<b>2.</b>	<b>Umfeld und städtische Entwicklungen .....</b>	<b>7</b>
2.1	Strategielandschaft und Eingliederung .....	7
2.2	Relevante Trends und Entwicklungen .....	8
2.3	Relevante Grundlagen und Vorgaben .....	11
<b>3.</b>	<b>Portfoliostruktur und -bestand .....</b>	<b>13</b>
3.1	Portfoliostruktur .....	13
3.2	Portfoliobestand .....	14
<b>4.</b>	<b>Leitbild Eigentümervertretung .....</b>	<b>18</b>
<b>5.</b>	<b>Strategische Handlungsfelder und Grundsätze .....</b>	<b>20</b>
5.1	Strategische Handlungsfelder .....	20
5.2	Strategische Grundsätze .....	20
5.2.1	Städtisches Umfeld .....	21
5.2.2	Steuerung und Organisation .....	22
5.2.3	Immobilienbereitstellung .....	23
5.2.4	Immobilienbewirtschaftung .....	25
	<b>Anhang .....</b>	<b>27</b>
	<b>Glossar .....</b>	<b>33</b>

## Management Summary

Die Immobilienstrategie von Immobilien Stadt Zürich (IMMO) ist ein zentrales Element für die Stadt Zürich. Sie definiert die mittel- bis langfristige Stossrichtung für das Immobilienmanagement der IMMO und steht im Einklang mit den übergeordneten Strategien der Stadt. Sie basiert auf rechtlichen und politischen Vorgaben, Anforderungen aus dem Immobilienbestand sowie branchenüblichen Standards.

Die Immobilienstrategie gibt die nachhaltige Entwicklung des Portfolios als oberste Zielgrösse zur Planung, Steuerung, Bewirtschaftung, Nutzung und Verwertung der Immobilien vor. Sie definiert den Handlungsrahmen, schafft Konsens über die Grundlagen und Ausrichtung, definiert Zielsetzungen und legt Grundsätze zu deren Erreichung fest. Die Immobilienstrategie sorgt für Transparenz und Kontinuität bei Entscheidungen und sichert einen nachhaltigen Umgang mit den Immobilien als Vermögensbestand.

Das Umfeld der IMMO befindet sich in ständigem Wandel. Nicht steuerbare Faktoren aus den wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen, ökologischen und politischen Bereichen beeinflussen das Handeln und die Handlungsmöglichkeiten der IMMO. Die Relevanz und der Einfluss solcher Faktoren wurden analysiert und die wichtigsten immobilien-relevanten Entwicklungen identifiziert.

Die IMMO bewirtschaftet ein Portfolio von ca. 1800 Gebäuden, angemieteten Räumlichkeiten und vergebenen Baurechten. Dies entspricht einer Geschossfläche von rund 2,3 Millionen Quadratmeter. Die drei grössten Teilportfolios sind die Schulbauten, die Verwaltungsbauten und die Gesundheitsbauten. Der Versicherungswert des gesamten Portfolios beläuft sich aktuell auf 7 Milliarden Franken. Das Portfolio befindet sich überwiegend in einem sehr guten bis mittleren Zustand.

Die IMMO nimmt für die ihr anvertrauten Immobilien die Rolle der Eigentümervertreterin wahr und betreibt im Sinne der Stadt Zürich ein professionelles und zielgerichtetes Immobilienmanagement.

Folgende Ziele sollen durch die IMMO in ihrer Rolle als Eigentümervertreterin erreicht werden:

- Die Interessen der Stadt Zürich als Eigentümerin der städtischen Immobilien sind stets gewahrt.
- Die IMMO richtet ihre Entscheidungen an der nachhaltigen Entwicklung der Stadt Zürich aus.
- Ein aktives, vorausschauendes Portfoliomanagement stellt eine zielgerichtete und bedarfsgerechte Entwicklung des Immobilienportfolios sicher und berücksichtigt dabei sämtliche Anspruchsgruppen.
- Die Standards und Vorgaben der IMMO ermöglichen eine konsistente Entscheidungspraxis für die einheitliche Entwicklung der Portfolios.
- Vorhaben und Projekte werden begründet, aussagekräftig und nachvollziehbar bestellt sowie effektiv gesteuert.

Zur Unterstützung und Erreichung der Ziele definiert die Immobilienstrategie die strategischen Grundsätze des Immobilienmanagements. Diese geben die Stossrichtungen und Leitplanken für die organisatorische und prozessuale Ausgestaltung der Aktivitäten der IMMO im Zusammenhang mit den ihr anvertrauten Immobilien vor. Die Prinzipien der Immobilienstrategie der IMMO bilden die Basis für weiterführende Teilstrategien, Konzepte, Weisungen und Standards.

Die vorliegende Immobilienstrategie wurde vom Stadtrat am 3. Juni 2020 festgesetzt und in Kraft gesetzt.

# 1. Einleitung

## 1.1 Auftrag und Zweck

Immobilien Stadt Zürich (IMMO) zählt mit ihrem Portfolio zu den grössten öffentlichen Immobilienmanagerinnen der Schweiz. Die Immobilien im Zuständigkeitsbereich der IMMO – im Folgenden als «Immobilien» bezeichnet – sind auf die Kernaufgaben der städtischen Verwaltung und deren Betriebe ausgerichtet. Zur Steuerung und Entwicklung dieses Portfolios beschliesst der Stadtrat eine mittel- bis langfristige Immobilienstrategie. Sie basiert auf den rechtlichen und politischen Vorgaben des Bundes, des Kantons und der Stadt sowie auf Anforderungen aus dem Immobilienbestand und branchenüblichen Standards.

Die Immobilienstrategie gibt die nachhaltige Entwicklung des Portfolios als oberste Zielgrösse zur Planung, Steuerung, Bewirtschaftung, Nutzung und Verwertung der Immobilien vor. Sie definiert den Handlungsrahmen, schafft Konsens über die Grundlagen und Ausrichtung, definiert Zielsetzungen und legt Grundsätze zu deren Erreichung fest. Die Immobilienstrategie sorgt für Transparenz und Kontinuität bei Entscheidungen und sichert einen nachhaltigen Umgang mit den Immobilien als Vermögensbestand.

## 1.2 Zuständigkeit und Genehmigung

Die Immobilienstrategie liegt in der Verantwortung der Eigentümerversammlung: Sie wird von der IMMO erarbeitet und vom Stadtrat verabschiedet. Die vorliegende Immobilienstrategie wurde vom Stadtrat am 3. Juni 2020 festgesetzt und in Kraft gesetzt.

## 1.3 Geltungsbereich und Geltungsdauer

### **Geltungsbereich**

Das IMMO-Portfolio umfasst Immobilien im Verwaltungsvermögen, die für den Betrieb der Stadtverwaltung notwendig sind (siehe Anhang 1). Es handelt sich dabei um das grösste Portfolio im Verwaltungsvermögen der Stadt Zürich.

Gegenstand der vorliegenden Immobilienstrategie ist das Immobilienportfolio im Zuständigkeitsbereich der IMMO. Deren Prinzipien bilden die Basis für weiterführende Teilstrategien, Konzepte, Weisungen und Standards. Die Immobilienstrategie ist für die IMMO und deren Kundinnen und Kunden, Partnerinnen und Partner verbindlich.

### **Abgrenzung**

Die Immobilienstrategie ist ein technisches Dokument und fokussiert auf das Immobilienmanagement. Die IMMO-Kundinnen und -Kunden, -Partnerinnen und -Partner sowie deren Bedürfnisse hingegen sind zentraler Bestandteil der IMMO-Unternehmensstrategie.

Die Entwicklung des Immobilienportfolios aufgrund von Raumbedarfs- und Objektstrategien ist ebenfalls nicht Bestandteil der Immobilienstrategie. Diese Entwicklung wird in den Teilportfoliostrategien definiert.

## Geltungsdauer

Die Immobilienstrategie hat einen Betrachtungshorizont von 10 bis 15 Jahren. Zielsetzungen und Grundsätze haben ohne zwingenden Änderungsbedarf auch darüber hinaus Gültigkeit. Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen und neuer übergeordneter strategischer Vorgaben wird die Immobilienstrategie auf ihre Aktualität überprüft und gegebenenfalls angepasst.

## 1.4 Aufbau der Immobilienstrategie

Die vorliegende Immobilienstrategie ist in fünf Kapitel unterteilt: Nach der Einleitung werden in Kapitel 2 das Umfeld und die städtischen Entwicklungen analysiert und die für die IMMO relevanten Themen identifiziert. Kapitel 3 beschreibt das Immobilienportfolio. In Kapitel 4 wird das Leitbild der Eigentümervertretung erläutert, das Vision und Positionierung der IMMO umfasst. Kernelement der Immobilienstrategie ist Kapitel 5, das die strategischen Handlungsfelder und Grundsätze dokumentiert. Diese werden aus den Erkenntnissen der vorgelagerten Kapitel abgeleitet.

Die Umsetzung der strategischen Grundsätze wird im mittel- und langfristigen Handlungsbedarf und den Massnahmen konkretisiert. Handlungsbedarf und Massnahmen werden in einem separaten Dokument abgebildet, das jährlich auf die Ziele abgestimmt und aktualisiert wird.

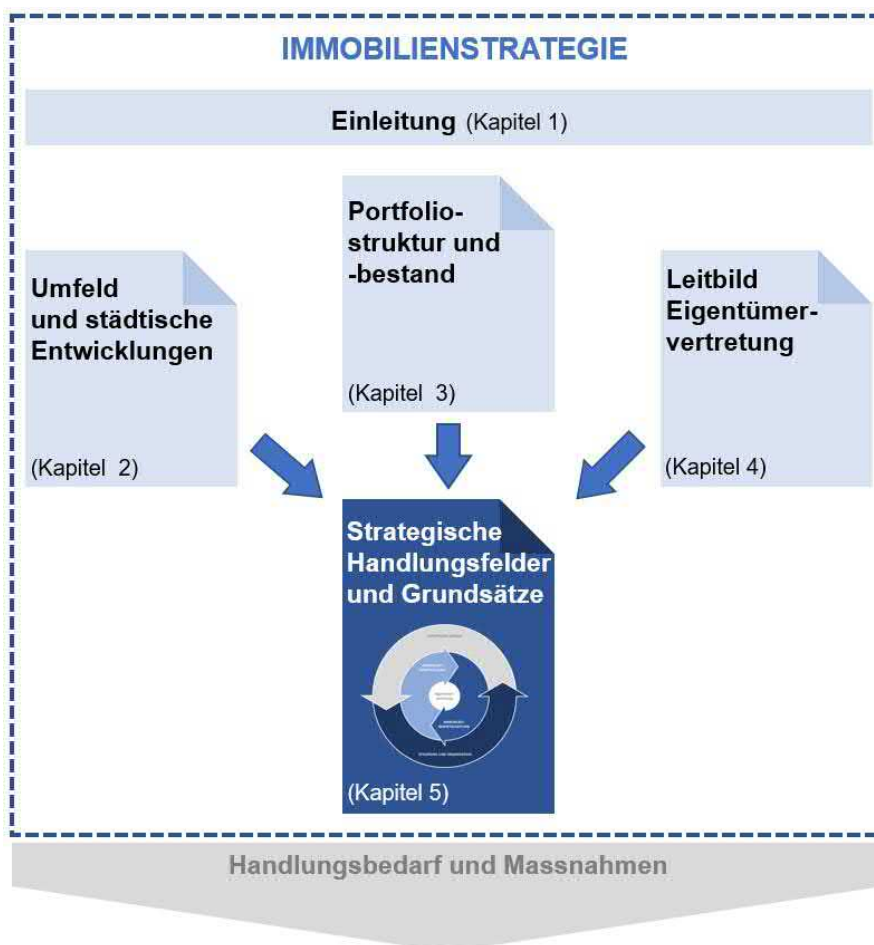


Abbildung 1: Aufbau der Immobilienstrategie.

## 2. Umfeld und städtische Entwicklungen

### 2.1 Strategielandschaft und Eingliederung

Die Immobilienstrategie der IMMO ist ein zentrales Element in der Stadt Zürich. Sie definiert die Stossrichtung für das Immobilienmanagement der IMMO und orientiert sich an übergeordneten Zielen der Stadt.

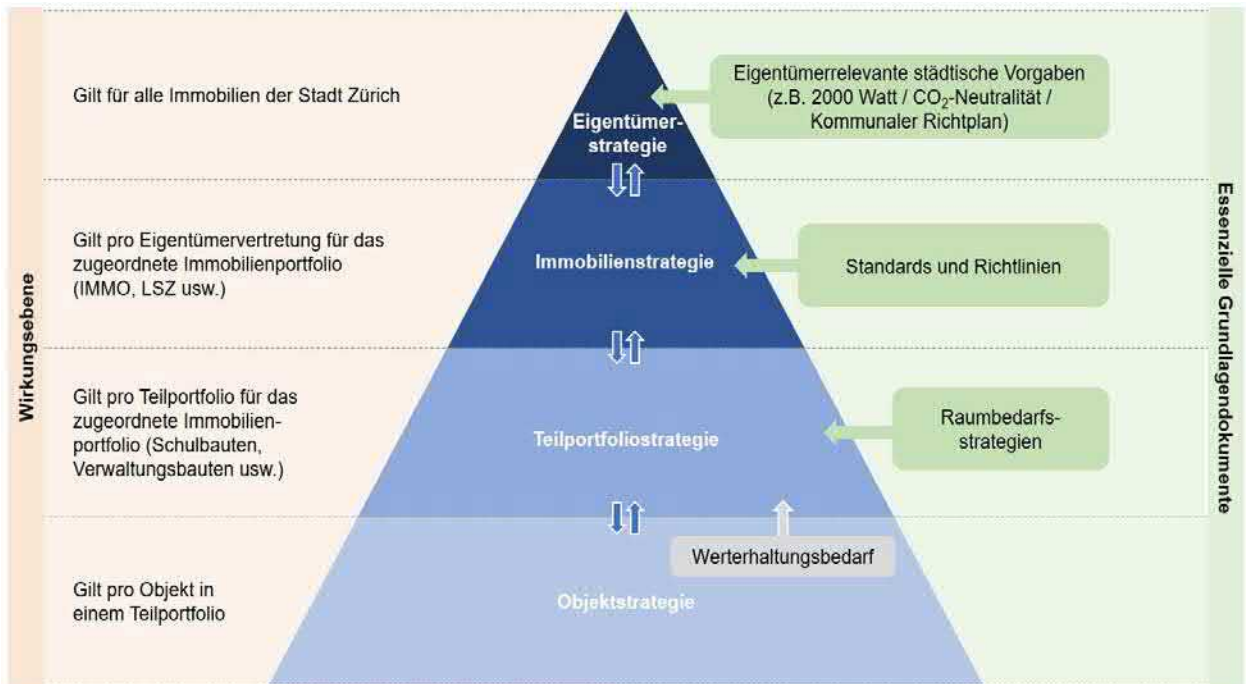


Abbildung 2: Immobilienspezifische Strategielandschaft der Stadt Zürich.

#### Eigentümerstrategie

Auf der obersten Ebene definiert eine Eigentümerstrategie der Stadt Zürich zentral, nach welchen Vorgaben und Grundsätzen die Eigentümervertretungen den städtischen Immobilienbestand bewirtschaften und entwickeln. Eine solche Eigentümerstrategie beinhaltet unter anderem Vorgaben zum Umgang mit Landreserven oder zur nachhaltigen Entwicklung des Immobilienbestands.

Aktuell fehlt eine Eigentümerstrategie, welche die eigentümerspezifischen Vorgaben und Rahmenbedingungen für das Management der städtischen Immobilien durch die zwölf Eigentümervertretungen (vgl. Anhang 1) zusammenfasst. Die Eigentümervorgaben werden deshalb teilweise aus anderen städtischen Strategien, Vorgaben und Beschlüssen abgeleitet – beispielsweise aus der Strategie Stadt Zürich 2035, dem kommunalen Richtplan oder den Masterplänen Energie und Umwelt (vgl. Kapitel 2.3.).

#### Immobilienstrategie

Die Immobilienstrategie stellt die Übersetzung der städtischen Eigentümerstrategie durch die IMMO dar. Die Immobilienstrategie schafft Konsens über Grundlagen und definiert Zielsetzungen für die Steuerung des Immobilienportfolios. Auch sorgt sie für Transparenz und Kontinuität bei Entscheidungen auf Stufe der Eigentümervertretung und sichert einen effizienten und nachhaltigen Umgang mit Immobilien.

### **Teilportfoliostrategie**

In der Teilportfoliostrategie werden die für die Teilportfolios spezifischen Ziele (Angebotsplanung in Mengen und Qualität) auf Basis der gültigen Standards definiert. Dies erfolgt unter Berücksichtigung der Vorgaben der Immobilienstrategie der IMMO, des Zustands der Teilportfolios und des nutzerseitigen Bedarfs, formuliert in den Raumbedarfsstrategien.

### **Objektstrategie**

Die Objektstrategie dokumentiert die vorgesehene strategische Entwicklung der einzelnen Objekte. Zentrales Element ist dabei der Substanzerhalt.

## **2.2 Relevante Trends und Entwicklungen**

Das Umfeld der IMMO befindet sich in einem ständigen Wandel. Nicht steuerbare Faktoren aus den wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen, ökologischen und politischen Bereichen beeinflussen das Handeln und die Handlungsmöglichkeiten der IMMO. Am Anfang des Strategieprozesses kommt der Trendanalyse mit der systematischen Erfassung, Strukturierung und Bewertung von Trends und Innovationen aus dem Umfeld eine zentrale Bedeutung zu.

Grundlage für die hier vorgenommene Trendanalyse bildet die «Innovation Engine». Dieses Tool der Firma pom+Consulting AG – entwickelt in Zusammenarbeit mit der Firma Trendone und weiteren Partnerinnen und Partnern – identifiziert gesellschaftliche Mega- und Makrotrends und selektioniert und bewertet diese aus Sicht der Immobilienbranche. Die Trends wurden bezüglich Chancen und Risiken auch für die IMMO überprüft und hinsichtlich ihrer Relevanz beurteilt.

Die für die IMMO relevanten Trends verlaufen nicht alle in dieselbe Richtung. Es sind zahlreiche Strömungen erkennbar, die auch gegensätzliche Ansprüche generieren können, wie den unten stehenden Ausführungen zu entnehmen ist. Je konkreter sich die IMMO ein Bild der Zukunft formen kann, desto früher wird sie erkennen, welche Entwicklungen für sie relevant sind. Dies ist die Grundlage für eine effektive Zielformulierung.

### **Ansprüche und Suffizienz**

Die Versorgungsansprüche der Bevölkerung sind seit Jahren im Steigen begriffen. Auch künftig dürfte von den Kommunen generell «mehr» und «von höherer Qualität» erwartet werden. Gleichzeitig ist ein politischer Wille in Richtung «mehr Suffizienz (Genügsamkeit)» erkennbar. Die Klimadebatte wird diese Tendenz verstärken.

➔ Die IMMO ist bestrebt, die fachlichen Grundlagen zur Eruierung solcher Zielkonflikte zu erarbeiten und einen Beitrag zu deren systematischen Lösung zu liefern. Dies verhindert Verzögerungen in Projekten und eine Vielzahl kostenintensiver Einzellösungen.



## **Nachhaltige Entwicklung und Ökologisierung**

Mit dem Klimaschutz der 2000-Watt-Gesellschaft werden bei stadteigenen Hochbauten seit mehr als zehn Jahren verstärkt ökologische Ziele verfolgt. Um die jüngeren Ziele des Pariser Abkommens erfüllen und die Klimaerwärmung auf maximal 2°C – besser 1,5°C – begrenzen zu können, stehen erhöhte rechtliche Vorgaben zur Debatte.

Die Stadt Zürich ist einer gesamthaft ökologisch, wirtschaftlich und sozial nachhaltigen Entwicklung verpflichtet, wie in der kantonalen Verfassung und in der Gemeindeordnung verankert. Einseitige ökologische Lösungsstrategien können bei Immobilien die ursprüngliche Zielsetzung – also die Reduktion der Treibhausgase – auch verfehlen, wenn beispielsweise beim vorzeitigen Ersatz von Bauteilen und Anlagen die Umweltbelastung zu deren Bereitstellung nicht berücksichtigt wird.

→ Ein umfassend nachhaltiges Immobilienmanagement spielt somit die entscheidende Rolle, um Zielkonflikte zu erkennen und zu lösen, Synergien zu nutzen und optimal nachhaltige Lösungen zu verfolgen.

## **Individualisierung und Standardisierung**

Globalisierung, digitale Vernetzung und Wohlstandswachstum haben in den letzten Jahrzehnten die Möglichkeiten der Individualisierung vervielfacht. Die Individualisierung hat einen Einfluss auf etliche Bereiche, wie zum Beispiel die Individualisierung des Menschen, individuelle Produktion, oder individuelle Serviceleistungen.

→ Das Verlangen nach individuellen Leistungen und Produkten der Anspruchsgruppen (Kundinnen und Kunden, Nutzerinnen und Nutzer, Betreiberinnen und Betreiber) erfordert es, Kundenorientierung differenzierter zu leben.

Gleichzeitig erlebt die Welt aber auch einen Trend zur Standardisierung. Organisationen haben erkannt, dass die Wettbewerbsfähigkeit und die damit verbundene Kosteneffizienz nur über Standardisierung und Baukastensysteme zu erreichen ist. Sie passen ihre Arbeit und Prozesse entsprechend an.

→ Standardisierte Prozesse schaffen Synergien und ermöglichen die Unterstützung von digitalen Lösungen. Dabei werden Schnittstellen minimiert und auch eine höhere Transparenz für die IMMO als Organisation geschaffen.

## **Urbanisierung und Demographie**

Die Stadt Zürich wächst. Gemäss einem mittleren Entwicklungsszenario wird die Bevölkerungszahl 2030 annähernd 500 000 betragen. Anteilsmässig wird insbesondere die junge Bevölkerung zunehmen. Gleichzeitig steigt die Lebenserwartung der Bevölkerung.

→ Entsprechend den Prognosen der Bevölkerungsentwicklung steigt der Umfang der einzelnen öffentlichen Aufgaben, zum Beispiel wachsende Anzahl Schülerinnen und Schüler. Das Bauland für städtische Infrastruktur wird zunehmend knapper und die bauliche Entwicklung findet vermehrt in bereits überbauten Strukturen statt. Die demographische Entwicklung führt zu Mehrausgaben.

### **Vernetzte Welt und Informationsdichte**

Durch die zunehmende Vernetzung ist eine neue soziale Dynamik entstanden, die individuelles Mitgestalten mit gemeinschaftlichem Handeln und Erleben kombiniert.

→ Die Anspruchsgruppen der IMMO erwarten, ihre Bedürfnisse frühzeitig aktiv einbringen zu können. Es werden mehr Mitgestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten gefordert.

Für Individuen wird es immer schwieriger, widersprüchliche Nachrichten einzuordnen und zu verifizieren. Die Vielfalt der Informationsquellen und das unsichtbare Interessengeflecht erhöhen die Skepsis der Menschen. Generell nimmt das Bedürfnis der Bevölkerung nach Sicherheit zu.

→ Konsensbildung und politische Entscheidungsfindung werden erschwert, insbesondere der allgemeinen Gesellschaft gegenüber. Verlangt werden transparente und auf fundierte Informationen basierende Entscheidungen sowie eine klare Kommunikation. Die Ansprüche an die öffentlichen Aufgaben und die Sicherheit der Immobilien verändern sich (Öffentlichkeitsprinzip).

### **Digitalisierung und künftige Arbeit**

Die Digitalisierung der Immobilienbranche und der öffentlichen Verwaltung schreitet weiter voran, Stichworte «Building Information Modeling» oder «E-Government». Sensoren und mit dem Internet verbundene Geräte hinterlassen eine digitale Nachbildung der realen Welt. Richtig kombiniert und analysiert, werden aus diesen Daten Informationen. Die Entscheidungsträger bauen immer mehr auf diesen Informationen auf (Big Data).

→ Einen breiteren Einsatz von Sensorik und Aktorik (Internet of Things) erleichtert und ermöglicht eine breitere Datensammlung. Die Verbindung und Analyse von objekt- und standortbasierten Daten für die Flächennutzung und den Gebäudebetrieb ermöglicht eine effektivere und effizientere Leistungserbringung.

Bei den Millennials (Generation Y und Z) steigt der Wunsch nach Aspekten wie Selbstbestimmung, Work-Life-Balance und individuelle Weiterentwicklung. Darauf müssen Organisationen reagieren, was zu disruptiven Veränderungen in den Geschäftsmodellen führen wird.

→ Ein zunehmendes digitales Wissen der Gesellschaft führt zu veränderten (internen und externen) Geschäftsmodellen von Kundinnen und Kunden, Nutzerinnen und Nutzern und fordert ein abgestimmtes Handeln der Stadt. Infrastruktur wird vermehrt kooperativ von verschiedenen Nutzerinnen und Nutzern innerhalb und ausserhalb der Stadt beansprucht. Die Wichtigkeit von zeitlich wie räumlich flexiblen Arbeits- und Organisationsformen nimmt weiter zu: Multifunktionale und kommunikationsfördernde Bürokonzepte einerseits, Home-Office andererseits gewinnen an Bedeutung.

## 2.3 Relevante Grundlagen und rechtliche Vorgaben

Zu den rechtlichen Grundlagen der IMMO zählen gesetzliche Vorgaben und Beschlüsse der zuständigen politischen Gremien wie des Gemeinde- oder des Stadtrats. Des Weiteren sind die Verfügungen und Beschlüsse der jeweils zuständigen Departemente und Dienstabteilungen verbindlich.

Die gesetzlichen Vorgaben auf Ebene Bund, Kanton Zürich und Stadt Zürich sind den amtlichen Sammlungen zu entnehmen:

- Amtliche Sammlung des Bundes:  
[www.admin.ch/gov/de/start/bundesrecht/amtliche-sammlung.html](http://www.admin.ch/gov/de/start/bundesrecht/amtliche-sammlung.html)
- Rechtliche Grundlagen Kanton Zürich:  
[www.zh.ch/internet/de/rechtliche\\_grundlagen.html](http://www.zh.ch/internet/de/rechtliche_grundlagen.html)
- Amtliche Sammlung der Stadt Zürich:  
[www.stadt-zuerich.ch/as](http://www.stadt-zuerich.ch/as)

Weitere rechtlich verbindliche Beschlüsse:

- Gemeinderatsbeschlüsse:  
[www.gemeinderat-zuerich.ch/geschaefte](http://www.gemeinderat-zuerich.ch/geschaefte)
- Stadtratsbeschlüsse:  
[www.stadt-zuerich.ch/strb](http://www.stadt-zuerich.ch/strb)
- Schulpflegebeschlüsse:  
[www.stadt-zuerich.ch/zspb](http://www.stadt-zuerich.ch/zspb)

Zu den wichtigsten städtischen Erlassen und Vorgaben mit Folgen für das Immobilienportfolio der IMMO zählen:

Vorgabe	Kurzbezeichnung
HBD 2018	Strategie 2028
IMMO 2014	Strategie, Vision, Werte
FWW	Ausführungsbestimmungen zum städt. Rechnungswesen (Accounting Manual)
STRB Nr. 1058/2018	IMMO-Produkte und Dienstleistungen 2020
STRB Nr. 998/2018	Strategie Smart City Zürich
STRB Nr. 686/2018	Teilkraftsetzung Bau- und Zonenordnung (BZO)
STRB Nr. 118/2018	Bürokonzept «worksmart@zürich»
STRB Nr. 38/2018	AS 172.110 Departementsgliederung und -aufgaben (DGA)
PKB 22.08.2017	Tagesschule 2015 Pilotprojektphase II, siehe auch STRB Nr. 667/2017
STRB Nr. 778/2017	«Programm Wohnen» des Stadtrats
STRB Nr. 1043/2016	Masterplan Umwelt 2017–2020
STRB Nr. 498/2016	Masterplan Energie, Aktualisierung 2016
STRB Nr. 969/2015	Raumbedarfsstrategien und gesamtstädtische Teilportfolios
STRB Nr. 677/2015	Projekt Kostenklarheit, Standards und Richtlinien
STRB Nr. 676/2015	Projekt Kostenklarheit, Kosten- und Flächenreduktion
STRB Nr. 675/2015	Projekt Kostenklarheit, Investitionsmanagement
STRB Nr. 128/2015	Strategien Zürich 2035
STRB Nr. 722/2014	7-Meilenstritte für ein umwelt- und energiegerechtes Bauen, Aktualisierung
PKB 12.04.2011	Ausserkraftsetzung Raumprogramme 2003, Übernahme kant. Richtlinie 2009
Stadt Zürich 2008	Verfahrenshandbuch gemäss «Zürich baut – gut und günstig!» (2. Auflage)
STRB Nr. 1097/2005	Schlussbericht Projekt «Zürich baut – gut und günstig!»
STRB Nr. 564/2001	Reorganisation Amt für Hochbauten, Gründung IMMO, DGA

HBD = Hochbaudepartement

FWW = Finanzverwaltung

STRB = Beschluss des Zürcher Stadtrats

PKB = Beschluss der Konferenz der Zürcher Kreisschulpräsidentinnen und -präsidenten

**Tabelle 1: Wichtige städtische Vorgaben für die Immobilienstrategie.**

## 3. Portfoliostruktur und -bestand

### 3.1 Portfoliostruktur

Die IMMO führt die ihr zugewiesenen Immobilien in einer geeigneten, langfristig stabilen Portfoliostruktur. Ziel ist die Gewährleistung der Gesamtsicht über den Immobilienbestand bzw. das Immobilienvermögen sowie dessen effiziente und effektive Steuerung.

Das Portfolio, bestehend aus Immobilien im Verwaltungsvermögen sowie den von Dritteigentümerinnen und -eigentümern gemieteten Objekten, wird anhand der folgenden Kriterien und deren Hierarchie in Teilportfolios und Subportfolios gegliedert:

- Teilportfolio: Gliederung nach Zweckbestimmung sowie Nutzerinnen und Nutzern.
- Subportfolio: Untergliederung der Zweckbestimmung nach einheitlicher Objektart, Gebäudetyp gemäss Schweizerischer Zentralstelle für Baurationalisierung (CRB) und Nutzungen.

Teilportfolio	Subportfolio
<b>1. Verwaltungsbauten</b>	Teil 1: Allgemeine Verwaltungsbauten Teil 2: Sicherheits-Verwaltungsbauten
<b>2. Werkbauten</b>	Teil 1: Allgemeine Werkbauten Teil 2: Sicherheits-Werkbauten
<b>3. Kulturbauten</b>	Teil 1: Theaterbauten Teil 2: Museumsbauten Teil 3: Übrige Kulturbauten
<b>4. Gesundheitsbauten</b>	Teil 1: Alterszentren Teil 2: Pflegezentren Teil 3: Praxis / Klinik Teil 4: ZüriWC
<b>5. Schulbauten</b>	Teil 1: Volksschule Teil 2: Musikschule Konservatorium Zürich Teil 3: Fachschule Viventa
<b>6. Sportbauten</b>	Teil 1: Stadien Teil 2: Sportzentren Teil 3: Freianlagen Teil 4: Eissportanlagen Teil 5: Übrige Sportanlagen Teil 6: Sporthallen Teil 7: Badeanlagen
<b>7. Sozialbauten</b>	Teil 1: Kinderspezifische Bauten Teil 2: Soziale Wohnbauten Teil 3: Gemeinschaftsbauten
<b>8. Sonderbauten</b>	Teil 1: Ausbildungszentrum Rohwiesen Teil 2: Wohnbauten Teil 3: Friedhöfe Teil 4: Sammelstellen und Kleinbauten Teil 5: Schiessanlagen Teil 6: Schülerferienheime Teil 7: Übrige Sonderbauten

Tabelle 2: Portfoliostruktur der IMMO.

Eine Matrix der Departemente und Teilportfolios ist in Anhang 2 abgebildet.

Die Portfoliostruktur erlaubt die Steuerung und Entwicklung der Immobilien im Rahmen eines mehrstufigen Portfoliomanagements. Spezifische Strategien für einzelne Teil- bzw. Subportfolios oder Objekte sowie dazugehörige Standards können definiert werden. Ebenfalls ist der Aufbau eines systematischen Kennzahlensystems und entsprechender Kennzahlenerhebungen möglich.

### 3.2 Portfoliobestand

Die IMMO bewirtschaftet ein Portfolio von ca. 1800 Gebäuden, angemieteten Räumlichkeiten und vergebenen Baurechten. Dies entspricht einer Geschossfläche von rund 2,3 Millionen Quadratmeter. Der Versicherungswert dieses Portfolios beläuft sich aktuell auf 7 Milliarden Franken<sup>1</sup>.

#### Teilportfolios

Der bewirtschaftete Gebäudebestand auf Teilportfolio-Ebene ist sehr unterschiedlich: Die drei grössten Teilportfolios sind die Schulbauten, die Verwaltungsbauten und die Gesundheitsbauten. Sie stellen gemeinsam rund 75 % des Gesamtportfolios dar. Das Teilportfolio Schulbauten wiederum macht über 40 % des Gesamtportfolios aus und ist mehr als doppelt so gross wie das zweitgrösste Teilportfolio, die Verwaltungsbauten.

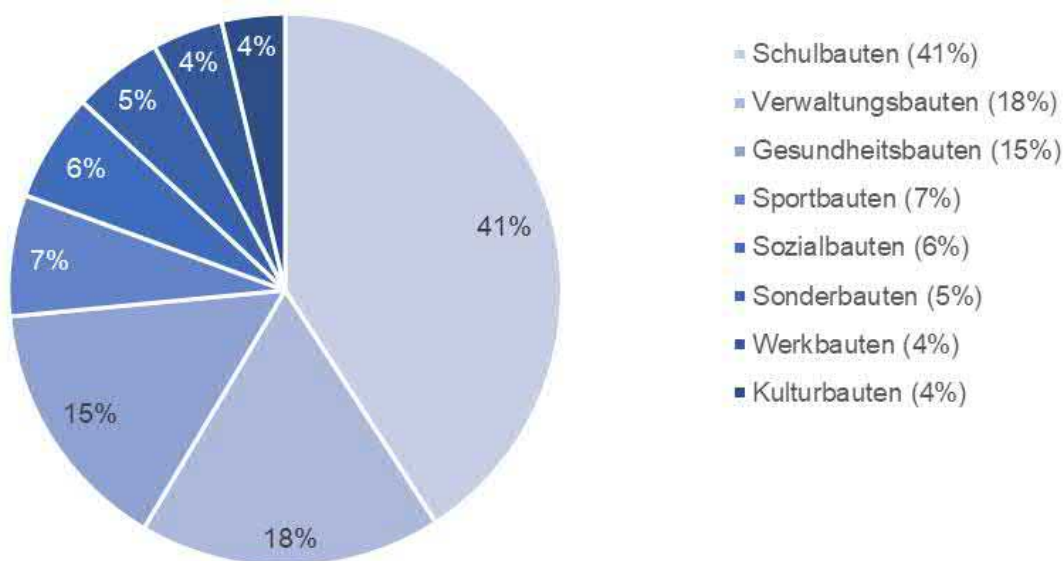


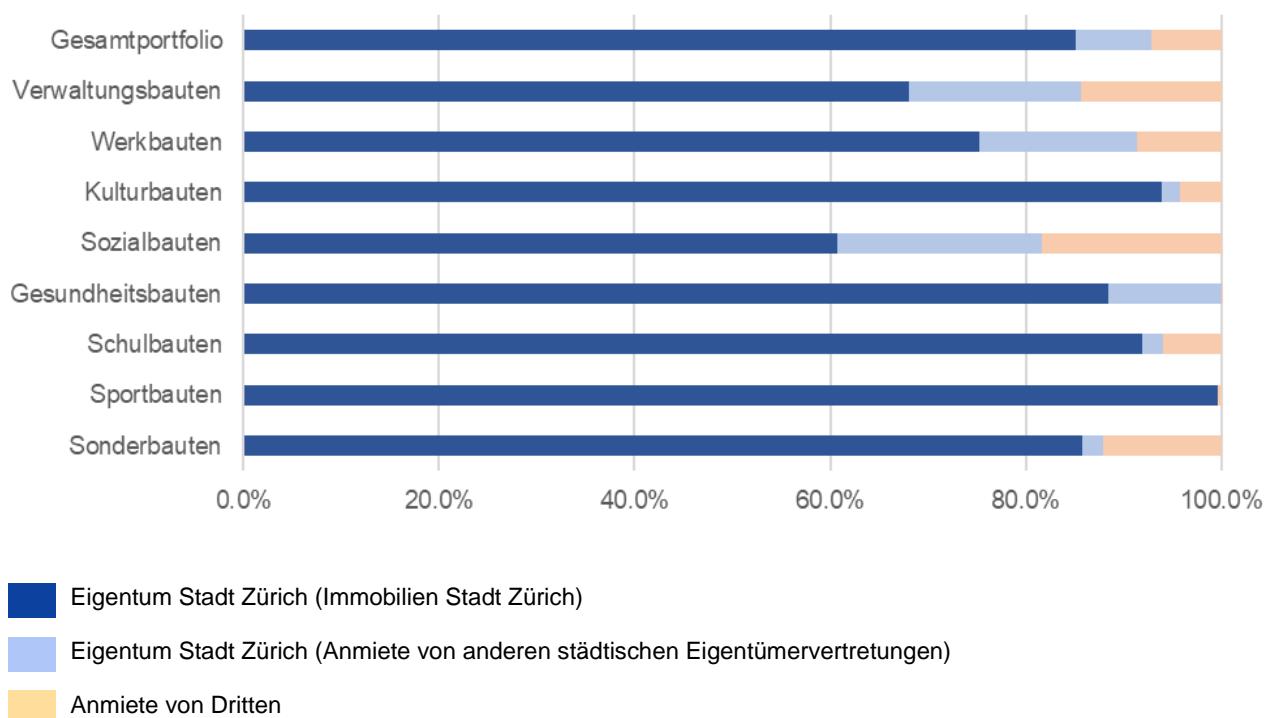
Abbildung 3: Verteilung der Geschossfläche auf die Teilportfolios. Das Total der Geschossfläche beträgt 2,3 Millionen Quadratmeter.

<sup>1</sup> Datenbestand IMMO, Stand September 2019. Eine Datenunschärfe von maximal 10 % ist möglich.

### Eigentumsverhältnisse

93 % der Fläche des durch die IMMO bewirtschafteten Portfolios sind im Eigentum der Stadt Zürich, wobei 8 % von anderen städtischen Eigentümervertretungen angemietet werden. Die restlichen 7 % der Fläche werden von Dritten angemietet<sup>2</sup>.

In den Teilportfolios Sozial-, Verwaltungs- und Werkbauten wird verhältnismässig am meisten Fläche angemietet. Die angemietete Fläche macht in diesen Teilportfolios 30–40 % der Gesamtfläche aus, wobei rund 50 % von anderen städtischen Eigentümervertretungen und 50 % von Dritten angemietet werden.



**Abbildung 4: Verhältnis Eigentumsflächen (IMMO) zu angemieteten Flächen (Stadt Zürich und Dritte) nach Teilportfolios.**

<sup>2</sup> Für alle weiteren Daten gilt: Stand September 2019.

### Alter der Gebäude

Das Alter der Gebäude im Zuständigkeitsbereich der IMMO ist sehr unterschiedlich<sup>3</sup>: Das älteste Gebäude ist das Theater am Neumarkt mit einem registrierten Baujahr<sup>4</sup> von 1309. Die neusten Gebäude wurden 2019 erstellt. Der Grossteil der Portfoliofläche stammt aus den Jahren zwischen 1950 und 1980.

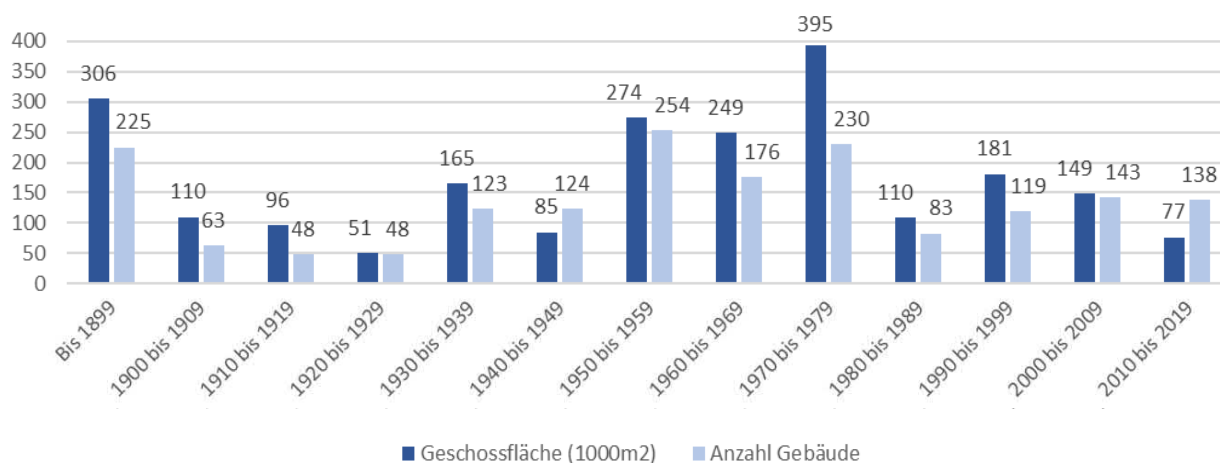


Abbildung 5: Geschossfläche und Anzahl Gebäude nach Baujahr (Gesamtportfolio).

### Zustand der Gebäude

Das IMMO-Portfolio ist gut erhalten und verteilt sich überwiegend auf die beiden Kategorien «Guter bis sehr guter Zustand» (16,7 %) und «Mittlerer Zustand» (62,1 %)<sup>5</sup>. 20,9 % der Gebäude befinden sich in einem schlechten Zustand, nur vereinzelte Gebäude (0,3 %) in einem sehr schlechten Zustand. Hier wird kurz- bis mittelfristig ein erhöhter Instandsetzungsbedarf fällig.

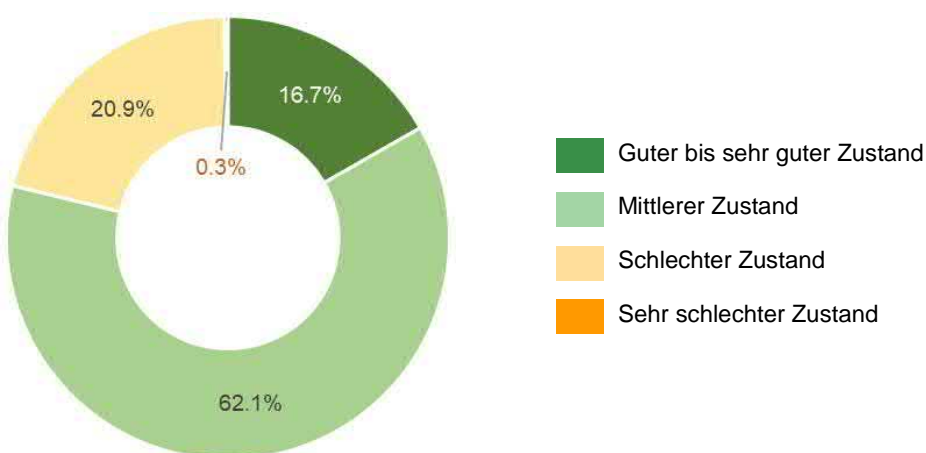


Abbildung 6: Gebäudezustand nach Anzahl Gebäude.

<sup>3</sup> Eine entsprechende Übersicht pro Teilportfolio ist in Anhang 3 abgebildet.

<sup>4</sup> Das Gebäudealter ist als Erstellungsjahr des ältesten Gebäudeteils definiert. Eventuelle neuere Anbauten oder Instandsetzungen sind nicht berücksichtigt.

<sup>5</sup> Nicht alle Gebäude sind im Bewertungs-Tool «Stratus» erfasst: So sind zum Beispiel nicht alle Gebäudeklassen und nur Gebäude ab einem Versicherungswert von 100 000 Franken berücksichtigt. Auch angemietete Fläche ist nicht Bestandteil dieser Bewertung.



### Verteilung über das Stadtgebiet

Die durch die IMMO bewirtschafteten Gebäude und Flächen sind sehr unterschiedlich über die Stadtkreise verteilt: Die Kreise mit dem grössten Portfoliobestand sind die Kreise 9 und 11 mit über 280 000 bzw. 340 000 Quadratmeter. Der kleinste Portfoliobestand mit 80 000 bis 90 000 Quadratmeter ist in den Kreisen 5 und 8 zu finden.

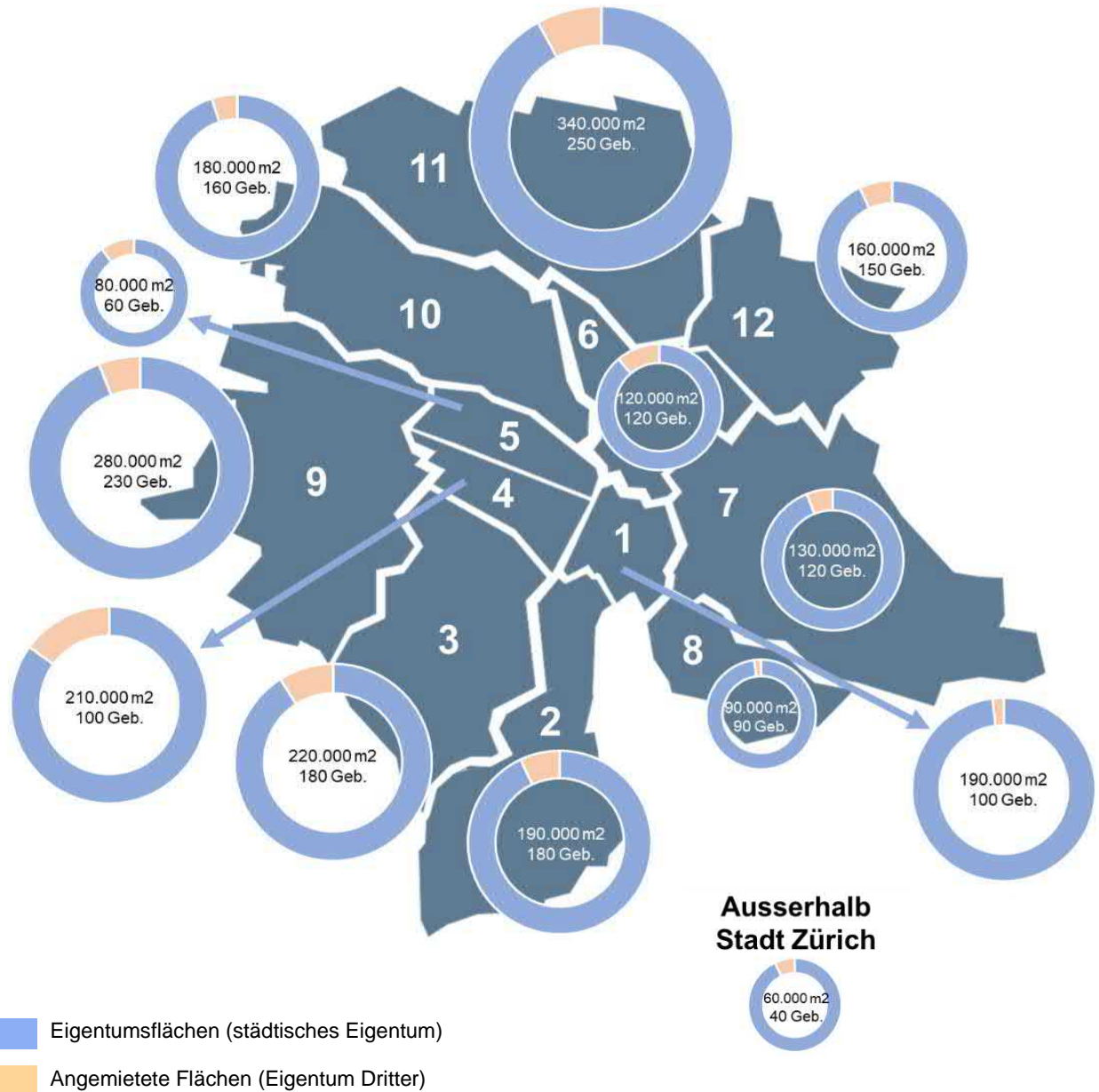


Abbildung 7: Gebäude und Geschossfläche pro Stadtkreis.

## 4. Leitbild Eigentümervertretung

Die IMMO nimmt für die ihr anvertrauten Immobilien die Rolle der Eigentümervertreterin wahr und betreibt im Sinne der Stadt Zürich ein professionelles und zielgerichtetes Immobilienmanagement. Dieses entwickelt den Immobilienbestand nach ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Grundsätzen weiter.

Folgende Ziele sollen durch die IMMO in ihrer Rolle als Eigentümervertreterin (vgl. auch Anhang 3) erreicht werden:

- Die Interessen der Stadt Zürich als Eigentümerin der städtischen Immobilien sind stets gewahrt.
- Die IMMO richtet ihre Entscheidungen an der nachhaltigen Entwicklung der Stadt Zürich aus.
- Ein aktives, vorausschauendes Portfoliomanagement stellt eine zielgerichtete und bedarfsgerechte Entwicklung des Immobilienportfolios sicher und berücksichtigt dabei sämtliche Anspruchsgruppen.
- Die Standards und Vorgaben der IMMO ermöglichen eine konsistente Entscheidungspraxis für die einheitliche Entwicklung der Portfolios.
- Vorhaben und Projekte werden begründet, aussagekräftig und nachvollziehbar bestellt sowie effektiv gesteuert.

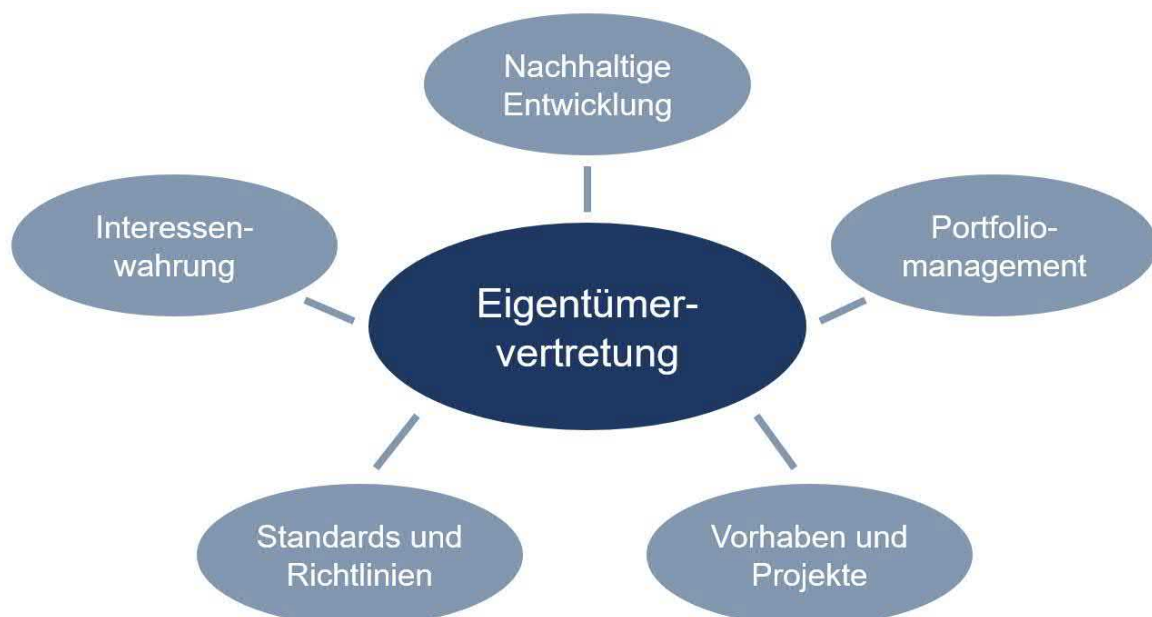


Abbildung 8: Aufgabenbereiche der Eigentümervertretung.

### **Interessenwahrung**

Im Rahmen der Interessenwahrung steht die Wahrnehmung der Eigentümerrolle im Zentrum. Dies erfolgt durch Fachexpertise an Stadt- und Gemeinderat oder die Erarbeitung von Vernehmlassungen und Mitberichten sowie der Beteiligung in städtischen Projekten.

### **Nachhaltige Entwicklung**

Als Eigentümervertreterin plant, steuert, bewirtschaftet, nutzt und verwertet die IMMO ihr Portfolio im Sinne eines nachhaltigen Immobilienmanagements. Das heisst, sie richtet sich in all ihren Aufgaben, Tätigkeiten und Entscheidungen an der nachhaltigen Entwicklung der Stadt Zürich aus, was ein gleichberechtigtes Abwägen der drei Dimensionen «Gesellschaft», «Ökologie» und «Wirtschaftlichkeit» umfasst.

### **Portfoliomanagement**

Das Portfoliomanagement ist eine Schlüsselaufgabe der Eigentümervertretung. Zentral dabei ist das vorausschauende und proaktive strategische Flächenmanagement und die Standortplanung, um die erforderlichen Standorte und Reserven frühzeitig sichern zu können (Langfristplanung). Durch den regelmässigen Abgleich von Bedarf und Angebot wird die mittel- und langfristige Entwicklung sichergestellt. Portfolioanalysen und Objektbewertungen erlauben bestehende Potenziale auszuschöpfen.

### **Standards und Richtlinien**

Als Eigentümervertreterin steuert, bewirtschaftet (betreibt) und entwickelt die IMMO ihr Portfolio im Sinne eines nachhaltigen Immobilienmanagements. Standards und Richtlinien, die Entwicklung und Durchsetzung von Eigentümerhaltungen, Sicherstellung der Rechtskonformität sowie Transparenz mittels Controlling und Reporting unterstützen diese Zielerreichung.

### **Vorhaben und Projekte**

In der Verantwortung der IMMO liegt auch die Entwicklung des Portfolios im Sinne der Eigentümerin mittels Vorhaben und Projekten. Im Rahmen von strategischen Planungen erarbeitet sie Lösungsstrategien und wirkt bei Areal- und Projektentwicklungen mit. Für die begründete, aussagekräftige und nachvollziehbare Beauftragung von Machbarkeitsstudien, Strategiestudien und Wettbewerben ist eine hohe Bestellerkompetenz erforderlich. Die IMMO nimmt die Rolle der Eigentümervertretung über die gesamte Projektdauer wahr.

## 5. Strategische Handlungsfelder und Grundsätze

### 5.1 Strategische Handlungsfelder

Bei der Formulierung der strategischen Grundsätze des Immobilienmanagements der IMMO wurde ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt. Vier Handlungsfelder decken die wesentlichen Aspekte ab:

- Städtisches Umfeld
- Steuerung und Organisation
- Immobilienbereitstellung
- Immobilienbewirtschaftung

### 5.2 Strategische Grundsätze

Pro strategischem Handlungsfeld sind strategische Grundsätze formuliert. Diese geben die Stossrichtung und die Leitplanken für die organisatorische und prozessuale Ausgestaltung der Aktivitäten der IMMO im Zusammenhang mit ihren Immobilien vor.

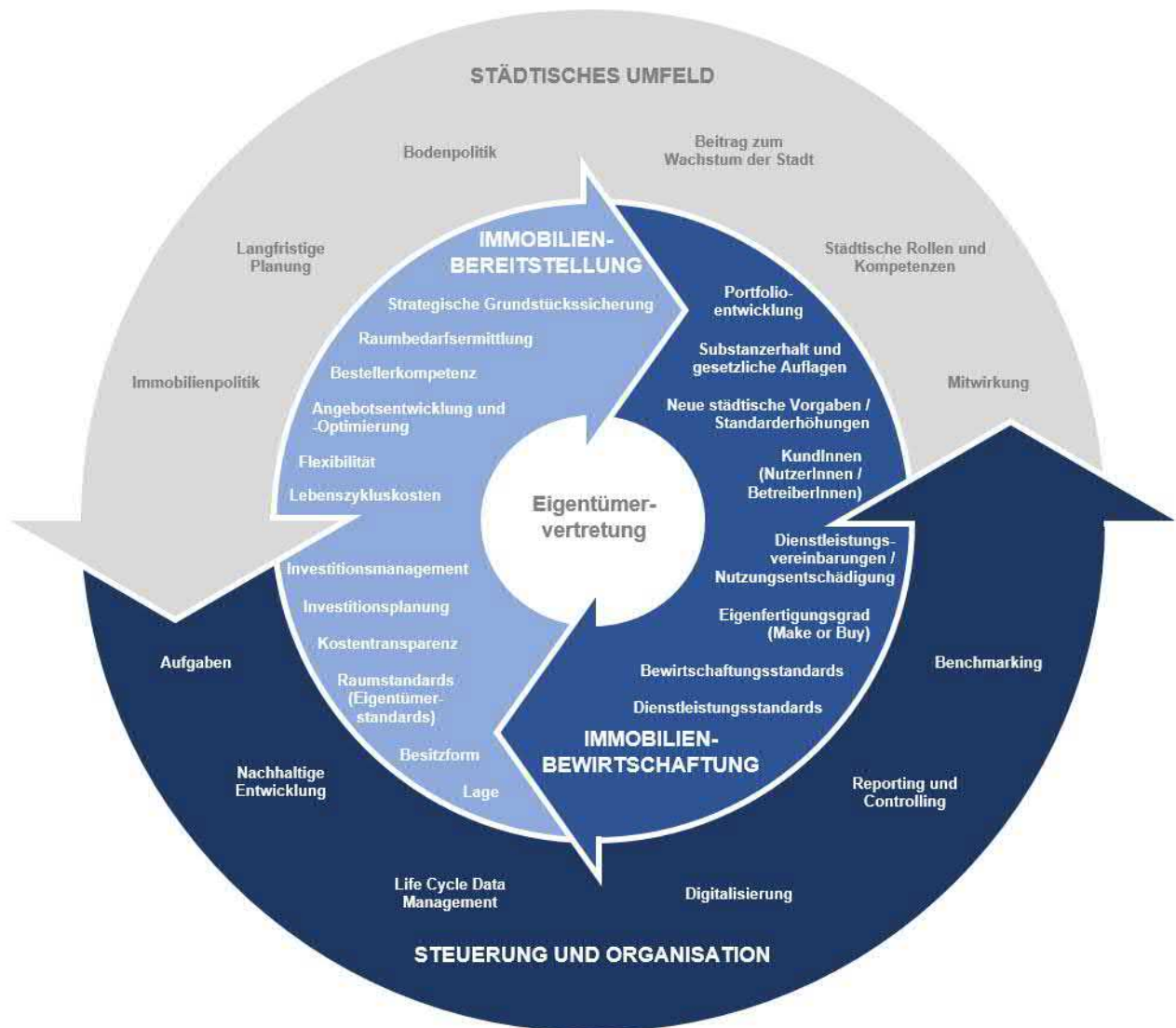


Abbildung 9: Strategische Handlungsfelder und Grundsätze.

## 5.2.1 Städtisches Umfeld

Im städtischen Umfeld werden folgende strategischen Grundsätze verfolgt:

### **Immobilienpolitik**

Der kontinuierliche und fachliche Dialog mit dem Stadt- und dem Gemeinderat und deren Entscheidungen gewährleistet eine vorausschauende Immobilienpolitik. Er ermöglicht eine langfristige, verlässliche und mit allen städtischen Eigentümervertretungen abgestimmte Planung von Bedarf, Ressourcen und Standorten.

### **Langfristige Planung**

Prognosen der Bevölkerungsentwicklung basieren auf den übergeordneten Planungsinstrumenten und den Potenzialen gemäss Bau- und Zonenordnung. Die Steuerung und Entwicklung der städtischen Infrastruktur erfolgt grossmehrheitlich über den kommunalen Richtplan «Siedlung, Landschaft, öffentliche Bauten und Anlagen» für die Grundstücke, über die Teilportfoliostrategien für den Raum sowie über die zugehörigen Standards. Sie wird mit den Nutzenden und relevanten Anspruchsgruppen koordiniert und von den politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern verabschiedet.

### **Beitrag zum Wachstum der Stadt**

Um das Wachstum der Stadt Zürich quantitativ und qualitativ zu ermöglichen, leisten alle Departemente und Dienstabteilungen ihren Beitrag. Pflege und Weiterentwicklung der Hochbau-Infrastruktur ist zentrale Aufgabe der IMMO. Damit die infrastrukturellen Voraussetzungen zur Erfüllung der öffentlichen Aufgaben bestmöglich gewährleistet werden können, steuert die IMMO ihr Immobilienportfolio durch Abgleich von Bedarf und Angebot in den Bereichen «Standorte», «Raum» und «Ressourcen» und zeigt die Folgekosten auf.

### **Bodenpolitik**

Eine aktiv betriebene gesamtstädtische Bodenpolitik unterstützt die Steuerung des Wachstums. Besonderes Augenmerk richtet sich dabei auf die Verortung und Sicherung von Landreserven für öffentliche Bauten und Anlagen sowie dazugehörige Freiräume.

### **Städtische Rollen und Kompetenzen**

Grundlage für die nachhaltige Portfolioentwicklung in der Stadt Zürich ist eine rollengerechte Zusammenarbeit. Diese erfordert Anerkennung und Einhaltung der städtischen Rollen und Kompetenzen im Hochbau. Effizienz und Akzeptanz werden durch klare Prozesse, gegenseitiges Verständnis und transparente, zeitgerechte Kommunikation gefördert. Zielkonflikte werden partnerschaftlich auf Verwaltungsebene aufgezeigt und durch stadträtliche Güterabwägung entschieden.

### **Mitwirkung**

Die IMMO lebt Mitwirkung, indem Kontakt und Dialog mit den Quartieren gepflegt werden.

## 5.2.2 Steuerung und Organisation

In der Steuerung und Organisation werden folgende strategischen Grundsätze verfolgt:

### **Aufgaben**

Die Immobilien der IMMO sind auf die städtischen Institutionen ausgerichtet. Die IMMO nimmt als Eigentümerversprecherin die übergeordnete zentrale, strategische Steuerung der ihr zugewiesenen Immobilien wahr.

Die IMMO ist Auftraggeberin von Studien und/oder Bauprojekten und nimmt im Planungs- und Realisierungsprozess die Interessen der Eigentümerin, der Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter sowie der Betreiberinnen und Betreiber wahr.

Die IMMO definiert Standards und Richtlinien für die Bereitstellung, die Bewirtschaftung, das Controlling und die Verwertung ihrer Immobilien. Sie optimiert die Bewirtschaftung der ihr zugeteilten Immobilien. Die Zuständigkeiten und Schnittstellen mit den Kundinnen und Kunden, Nutzerinnen und Nutzern sind in den einzelnen Dienstleistungsvereinbarungen geregelt.

### **Nachhaltige Entwicklung**

Die IMMO verpflichtet sich mit ihren Immobilien einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Stadt Zürich zu leisten und eine Vorbildfunktion einzunehmen. An einem schweizerischen Standard für nachhaltiges Immobilienmanagement wird aktiv mitgewirkt.

### **Life-Cycle-Data-Management**

Die nötigen qualitativen und quantitativen Daten für eine ganzheitliche und nachhaltige Betrachtung und Steuerung der einzelnen Portfolios, Objekte, Leistungen und Produkte sind definiert und werden systematisch bewirtschaftet. Sie werden über den Lebenszyklus eines Objekts erfasst. So können Informationen für faktenbasierte (Investitions-)Entscheidungen erstellt werden.

Die IMMO führt zentral das Datenmanagement ihres Portfolios. Hierbei legt sie fest, wer welche Immobiliendaten erhebt und wann diese in welcher Form liefert.

### **Digitalisierung**

Die IMMO beobachtet die technologischen Trends systematisch und unterstützt deren Anwendung. Neue technologische Branchenstandards werden fortlaufend frühzeitig umgesetzt. Die IMMO versteht die Digitalisierung aber nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel, um Prozesse zu optimieren, um Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden, Partnerinnen und Partner effizienter zu erbringen sowie um generell eine Verbesserung der Ergebnisse zu erzielen.

### **Reporting und Controlling**

Die IMMO erstellt verbindliche (teilportfoliospezifische) Vorgaben zur Überprüfung der nachhaltigen Entwicklung des Immobilienmanagements und der Teilportfolios. Zur zentralen Steuerung des Immobilienmanagements führt die IMMO ein übergreifendes und aussagekräftiges Controllingsystem.

### **Benchmarking**

Vorgaben und Zielerreichung werden (periodisch) innerhalb der Stadt und auch mit anderen öffentlichen Institutionen gemäss branchenüblichen Standards verglichen und gegebenenfalls angepasst.

### 5.2.3 Immobilienbereitstellung

In der Immobilienbereitstellung werden folgende strategischen Grundsätze verfolgt:

#### **Strategische Grundstückssicherung**

Um strategische Landreserven zu sichern, meldet die IMMO ihren Bedarf an neuen Standorten aktiv an Liegenschaften Stadt Zürich. Diese Standorte werden mittels stadträtlicher Güterabwägung der Nutzung zugewiesen.

#### **Raumbedarfsermittlung**

Der Raumbedarf wird regelmässig nach einem zentral vorgegebenen Prozess und einheitlich definierten Vorgaben bzw. Standards von den Nutzenden mit Unterstützung der IMMO ermittelt. Dabei bringen die Nutzenden stabile, auf Langfristigkeit fokussierte Strategien und Prognosen der Entwicklung ihres Kerngeschäfts in die Planung mit ein.

#### **Bestellerkompetenz**

Die Zielsetzungen von Studien und Bauprojekten bezüglich Qualität, Kosten, Terminen und Daten werden klar, präzise und gemäss branchenüblichen Standards formuliert. Sie bilden die Basis für eine effektive und effiziente Steuerung der Vorhaben und ermöglichen eine hohe Nutzungs- und Bewirtschaftungsqualität der Immobilien.

#### **Angebotsentwicklung und -optimierung**

Immobilienstrategische Lösungen werden nachhaltig unter Berücksichtigung aller Zielkriterien entwickelt: Nutzungsqualität und Funktionalität, städtebauliche Qualität sowie respektvoller Umgang mit Bestand, Umfeld und Ressourcen.

Bevor Anmietungen oder bauliche Massnahmen in Betracht gezogen werden, prüfen die Nutzenden systematisch organisatorische und betriebliche Möglichkeiten zur Bedarfsdeckung im Bestand und weisen diese nach (Auslastungsoptimierung).

Die knapper werdende Ressource Boden wird je länger desto mehr zum bestimmenden Faktor in der Infrastrukturplanung für die wachsende Stadt: Die IMMO strebt an, die Ausnutzungsziffern der Grundstücke massgeblich auszuschöpfen, oder den Handlungsspielraum zur Erweiterbarkeit zur vollen Ausschöpfung zu erhalten, ohne wesentliche Vorhalte zu leisten (minimaler Fussabdruck). Die Option «Ersatzneubau» ist dabei das zentrale Element zur Zielerreichung.

Mittels Clusterbildung werden langfristige Synergienutzungen angestrebt: teilportfolioübergreifend innerhalb der IMMO, in Kooperation mit anderen städtischen Eigentümerversprechungen oder auch mit Dritteigentümerinnen und -eigentümern.

#### **Flexibilität (Zukunftsfähigkeit / Anpassbarkeit an künftige Nutzungen)**

Um künftigen Anforderungen gerecht zu werden, werden – wo möglich und sinnvoll – anpassbare Lösungen angestrebt. Immobilien werden so konzipiert, dass diese bei Bedarf an geänderte Nutzungsbedürfnisse angepasst werden können (Nutzungsneutralität). Durch konstruktive Systemtrennungen und Bauteilhierarchien wird die Substanzerhaltung optimiert.

## **Lebenszykluskosten**

Die Betrachtung der gesamten Lebenszykluskosten ist ein zentrales Element für die Portfolioentwicklung.

## **Investitionsmanagement und -planung**

Die IMMO erhebt den Bedarf zur Bewirtschaftung und Entwicklung der ihr zugewiesenen Immobilien. Sie publiziert diesen in einer Mehrjahresplanung, gegliedert nach Investitionsthemen: politische Vorgaben, Standards und Richtlinien, nachhaltige Entwicklung, Raumbedarf. Daraus werden Vorgaben zuhanden des Stadtrats für die städtische Finanz- und Aufgabenplanung (FAP) abgeleitet.

Zur Sicherung des Portfoliowerts und als Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung der Stadt Zürich werden substanzerhaltende Massnahmen in der Regel Investitionen für Neubauten vorgezogen. Dabei gelten folgende Richtwerte: Rund 60 % der zur Verfügung gestellten Mittel werden in den Substanzunterhalt, rund 40 % in wertvermehrende Massnahmen investiert.

## **Kostentransparenz**

Durch die verursachergerechte Ermittlung der Kosten wird die erforderliche Transparenz geschaffen, um eine sachliche Diskussion im Rahmen des Genehmigungsprozesses zu führen. Dabei wird zwischen Kosten bezüglich Nutzermehrbedarf, Substanzerhalt und Standarderhöhung unterschieden (unterteilt in Kosten aufgrund von Nutzerbedürfnissen sowie städtischen oder gesetzlichen Auflagen).

## **Raumstandards (Eigentümerstandards)**

Im Sinne der Effektivität und Effizienz werden standardisierte Lösungen gegenüber Einzelfalllösungen bevorzugt. Die IMMO legt unter Beteiligung der involvierten Rollen die Bereitstellungsstandards fest. Diese definieren, was hinsichtlich Raum- und Flächenbedarf sowie Materialisierungseigenschaften gebaut werden soll. Etablierte Standards werden regelmässig in Bezug auf zukunftsbezogene Erkenntnisse und Trends wie Digitalisierung, einfaches Bauen oder flexible Gebäudestrukturen neu bewertet.

## **Besitzform**

Die IMMO hält die zur Erfüllung der städtischen Kernaufgaben notwendigen Immobilien im Allgemeinen in ihrem Eigentum oder mietet diese bei anderen städtischen Eigentümervvertretungen. In begründeten Fällen – wie beispielsweise aufgrund von Wachstum oder Standortgebundenheit – können Mietverhältnisse oder Baurechtsverträge mit Dritteigentümerinnen und -eigentümern eingegangen werden.

## **Lage**

Die Lage städtischer Immobilien definiert sich primär über die teilportfolio-spezifischen Ansprüche, ist also vor allem nutzungsabhängig. Aussagen zur Lage von Immobilien sind daher in den einzelnen Teilportfoliostrategien festgehalten. Strategische Standortüberlegungen in Nähe der Stadtgrenze werden mit Einbezug der angrenzenden Gemeinden geprüft, um auch Standorte ausserhalb des Stadtgebiets in Betracht zu ziehen.

Grundsätzlich fördert die IMMO durch die Standortwahl im Rahmen ihrer Möglichkeiten eine gute und sichere Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Verkehr und dem Langsamverkehr. Die IMMO ist bestrebt, einen möglichst effizienten Betrieb der Stadtverwaltung sicherzustellen.



## 5.2.4 Immobilienbewirtschaftung

In der Immobilienbewirtschaftung werden folgende strategischen Grundsätze verfolgt:

### **Portfolioentwicklung**

Die IMMO entwickelt ihr Portfolio nachhaltig unter Berücksichtigung der folgenden Aspekte:

- Eignung zur zeitgerechten Umsetzung des Nutzungsbedarfs,
- Wirtschaftlichkeit über die gesamte Nutzungsdauer,
- denkmalpflegerische und identitätsstiftende Gesichtspunkte.

### **Substanzerhalt und gesetzliche Auflagen**

Der Substanzerhalt der Immobilien wird mittels Instandhaltungs-, Instandsetzungs- und Erneuerungsmassnahmen sichergestellt. Die Instandsetzungs- und Erneuerungsplanung wird in Objektstrategien festgelegt. Als Basis dienen periodische Zustandsbeurteilungen und der Anpassungsbedarf aufgrund bestehender übergeordneter gesetzlicher Auflagen (bspw. Erdbebensicherheit, Hochwasserschutz, Behindertengängigkeit, Brandschutz). Die Priorisierung der Umsetzung erfolgt in den Teilportfoliostrategien im Rahmen der Investitionsplanung.

Die Instandhaltung zur Bewahrung der Gebrauchstauglichkeit erfolgt periodisch gemäss Planung unter Berücksichtigung der Unterhaltsstrategien. Die Umsetzung neuer gesetzlicher Auflagen im Bestand wird unter Berücksichtigung von Risiken, Wirtschaftlichkeit und politischen Rahmenbedingungen teilportfoliospezifisch geprüft und priorisiert.

### **Neue städtische Vorgaben / Standarderhöhungen**

Die IMMO nimmt bei (neuen) städtischen Vorgaben und bei von den Nutzenden definierten Standarderhöhungen ihre Eigentümerrolle wahr, indem sie bei den jeweiligen Stadtratsbeschlüssen gemäss städtischen Vorgaben zur Erstellung von Weisungen einen Mitbericht verfasst. Sie formuliert ihre Eigentümerhaltung in Richtlinien und zeigt auf dieser Grundlage in einer Umsetzungsplanung die Kostenfolgen für ihre Portfolios auf.

### **Kundinnen und Kunden (Nutzerinnen und Nutzer / Betreiberinnen und Betreiber)**

Die Immobilien und Dienstleistungen der IMMO stehen primär verwaltungsinternen Kundinnen und Kunden zur Deckung ihres eigenen Bedarfs zur Verfügung.

### **Dienstleistungsvereinbarungen / Nutzungsentschädigung**

Die IMMO verrechnet den Nutzerinnen und Nutzern eine Kostenmiete, mit der das Kostenbewusstsein gefördert und Anreize für den sparsamen Umgang mit Flächen, Investitionsbegehren und Betriebsleistungen geschaffen wird. Basis ist ein verursachergerechtes und einheitliches Mietzinsmodell mit immobilienbezogenen Kosten. Die Kosten werden transparent ausgewiesen.

### **Eigenfertigungsgrad**

Die IMMO strebt einen optimierten Eigenfertigungsgrad der Leistungserbringung an – in Abhängigkeit der politischen, Sicherheits- und sozialen Rahmenbedingungen sowie der Kosten. Um möglichst tiefe Beschaffungskosten und eine hohe Qualität der einzelnen Beschaffungen erzielen zu können, bezieht die IMMO repetitive, gleichbleibende Leistungen bzw. Produkte für ihre Immobilien wenn möglich zentral über Rahmenverträge (beispielsweise Wärme, Mobiliar, Wartung Aufzugsanlagen). Grundlage dafür ist die stadtweit abgestimmte Beschaffungsstrategie.

**Bewirtschaftungsstandards**

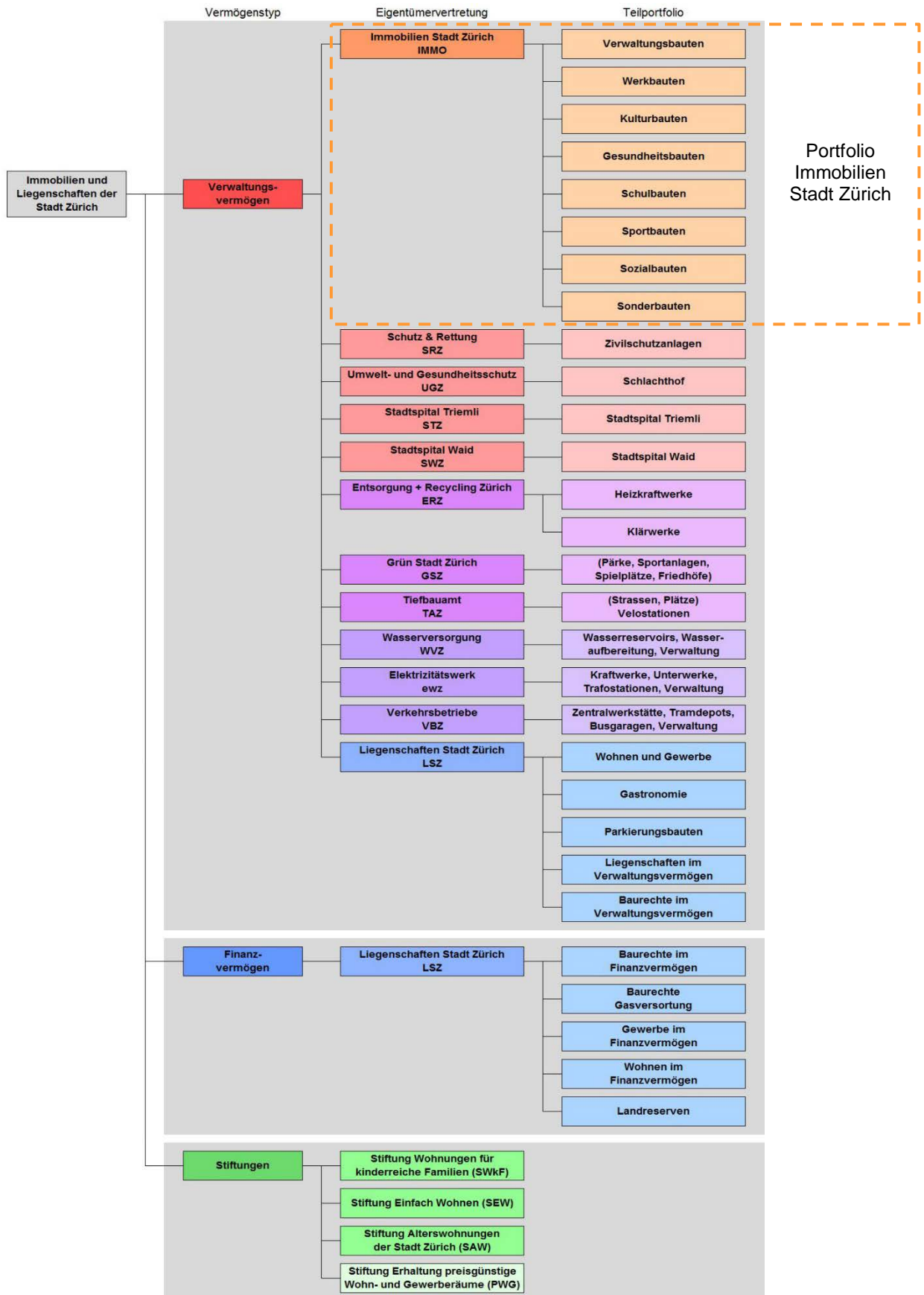
Die Bewirtschaftungsstandards werden unter Federführung der IMMO festgelegt. Sie definieren, welche Anforderungen für die Bewirtschaftung der Gebäude bestehen.

**Dienstleistungsstandards**

Die Dienstleistungen der IMMO sind standardisiert und dokumentiert und leisten einen entscheidenden Betrag zur Effizienz der Stadtverwaltung.

# Anhang (Stand September 2019)

## Anhang 1: Eigentümervertretungen der Stadt Zürich und ihre Teilportfolios (Hochbauten)



## Anhang 2: Matrix Departemente und Teilportfolios Immobilien Stadt Zürich

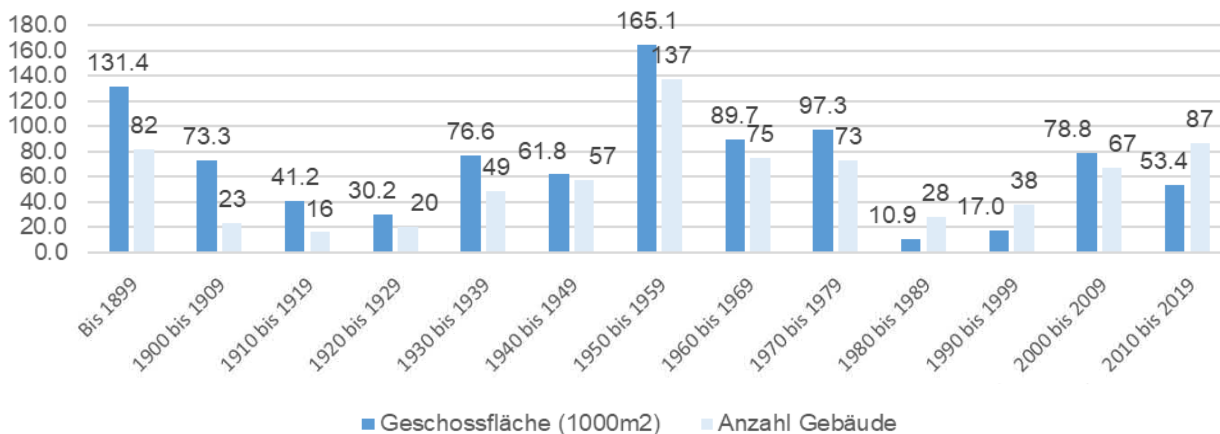
	Mieterschaft (Departemente)								
	Präsidialdepartement	Finanzdepartement	Sicherheitsdepartement	Gesundheits- und Umweltdepartement	Tiefbau- und Entsorgungsdepartement	Hochbaudepartement	Departement der Industriellen Betriebe	Schul- und Sportdepartement	Sozialdepartement
	PRD	FD	SID	GUD	TED	HBD	DIB	SSD	SD
Teilportfolios	1. Verwaltungsbauten	1.1 Allgemeine Verwaltungsbauten	1.1 Allgemeine Verwaltungsbauten		1.1 Allgemeine Verwaltungsbauten	1.1 Allgemeine Verwaltungsbauten	1.1 Allgemeine Verwaltungsbauten	1.1 Allgemeine Verwaltungsbauten	1.1 Allgemeine Verwaltungsbauten
			1.2 Sicherheits-Verwaltungsbauten						
	2. Werkbauten				2.1 Allgemeine Werkbauten	2.1 Allgemeine Werkbauten	2.1 Allgemeine Werkbauten		
			2.2 Sicherheits-Werkbauten						
	3. Kulturbauten	3.1 Theaterbauten							3.2 Indianermuseum
		3.2 Museumsbauten							
		3.3 Übrige Kulturbauten							
	4. Gesundheitsbauten				4.1 Alterszentren				
				4.2 Pflegezentren					
				4.3 Praxis / Klinik					
				4.4 ZüriWC					
5. Schulbauten								5.1 Volksschule	
								5.2 Musikschule Konservatorium Zürich	
								5.3 Fachschule Viventa	
6. Sportbauten								6.1 Stadien	
								6.2 Sportzentren	
								6.3 Freianlagen	
								6.4 Eissportanlagen	
								6.5 Übrige Sportanlagen	
								6.6 Sporthallen	
								6.7 Badeanlagen	
7. Sozialbauten								7.1 Kinderspezifische Bauten	
								7.2 Soziale Wohnbauten	
								7.3 Gemeinschaftsbauten	
8. Sonderbauten			8.1 Ausbildungs-zentrum Rohwiesen						
						8.2 Wohnbauten			
	8.3 Friedhöfe				8.3 Friedhöfe				
					8.4 Sammelstellen und Kleinbauten	8.4 Sammelstellen und Kleinbauten			
			8.5 Schiessanlagen						
							8.6 Schülerferienheime		
						8.7 Übrige Sonderbauten			
Raumbedarfsstrategien (RBS)	RBS PRD	RBS FD	RBS SID	RBS GUD	RBS TED	RBS HBD	RBS DIB	RBS SSD	RBS SD

Portfoliostrategien      Legende: **fett** = Teil-/Subportfoliostrategien

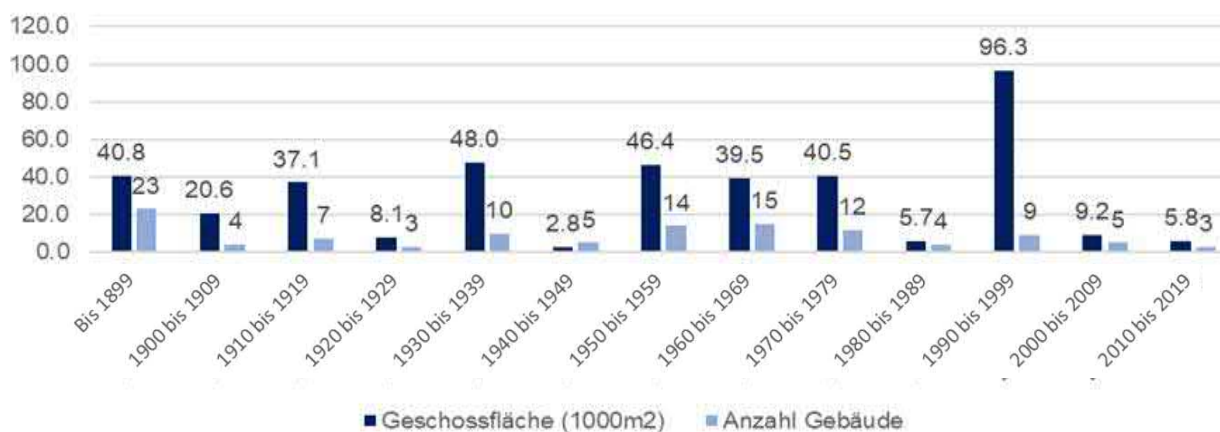
Teilportfoliostrategien (TPS)	Subportfoliostrategien (SPS)
<b>1. Verwaltungsbauten</b>	Teil 1: Allgemeine Verwaltungsbauten
	Teil 2: Sicherheits-Verwaltungsbauten
<b>2. Werkbauten</b>	Teil 1: Allgemeine Werkbauten
	Teil 2: Sicherheits-Werkbauten
<b>3. Kulturbauten</b>	Teil 1: Theaterbauten
	Teil 2: Museumsbauten
	Teil 3: Übrige Kulturbauten
<b>4. Gesundheitsbauten</b>	<b>Teil 1: Alterszentren</b>
	<b>Teil 2: Pflegezentren</b>
	<b>Teil 3: Praxis / Klinik</b>
	<b>Teil 4: ZüriWC</b>
<b>5. Schulbauten</b>	<b>Teil 1: Volksschule</b>
	<b>Teil 2: Musikschule Konservatorium Zürich</b>
	Teil 3: Fachschule Viventa
<b>6. Sportbauten</b>	Teil 1: Stadien
	Teil 2: Sportzentren
	Teil 3: Freianlagen
	Teil 4: Eissportanlagen
	Teil 5: Übrige Sportanlagen
	Teil 6: Sporthallen
	Teil 7: Badeanlagen
<b>7. Sozialbauten</b>	Teil 1: Kinderspezifische Bauten
	Teil 2: Soziale Wohnbauten
	Teil 3: Gemeinschaftsbauten
<b>8. Sonderbauten</b>	<b>Teil 1: Ausbildungszentrum Rohwiesen</b>
	<b>Teil 2: Wohnbauten</b>
	<b>Teil 3: Friedhöfe</b>
	<b>Teil 4: Sammelstellen und Kleinbauten</b>
	<b>Teil 5: Schiessanlagen</b>
	<b>Teil 6: Schülerferienheime</b>
	Teil 7: Übrige Sonderbauten

### Anhang 3: Geschossfläche und Anzahl Gebäude nach Baujahr und Teilportfolio

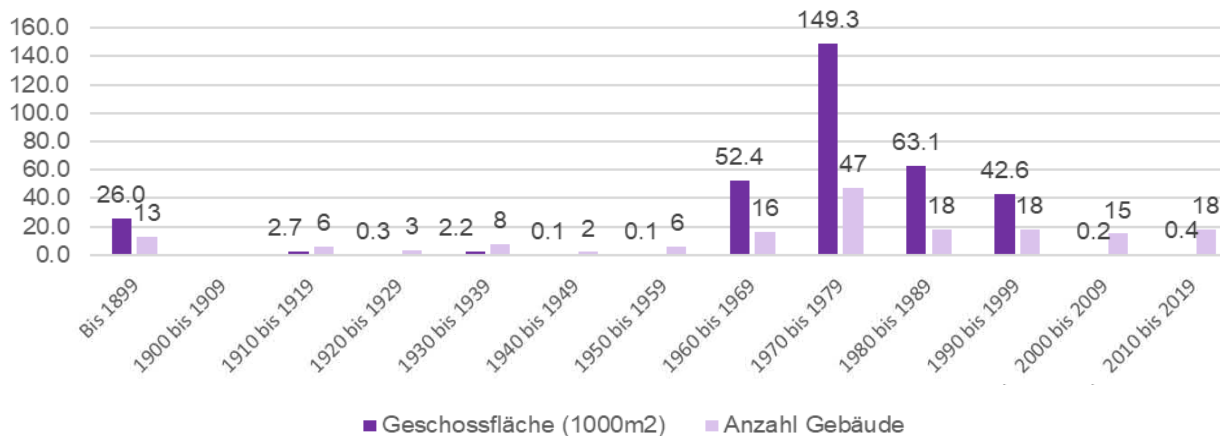
#### Teilportfolio Schulbauten



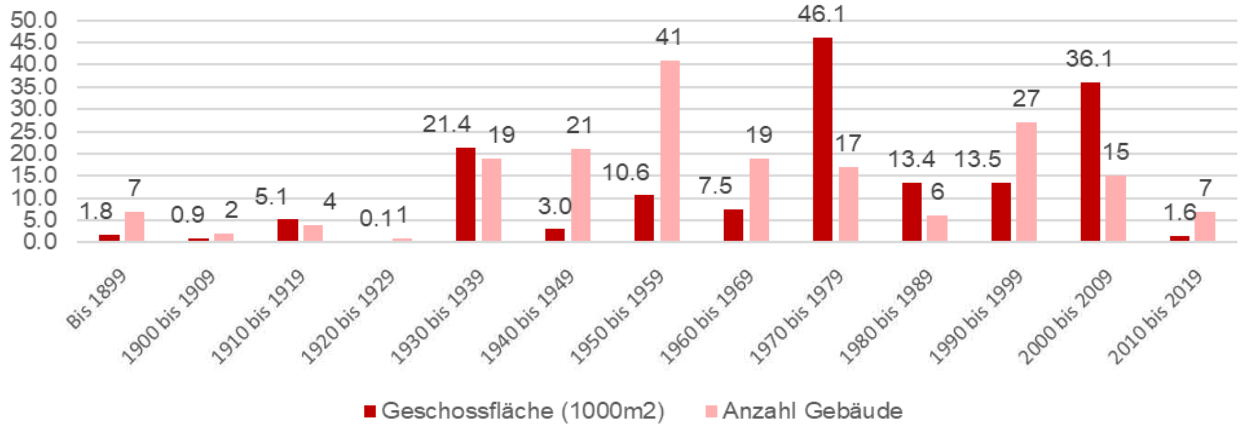
#### Teilportfolio Verwaltungsbauten



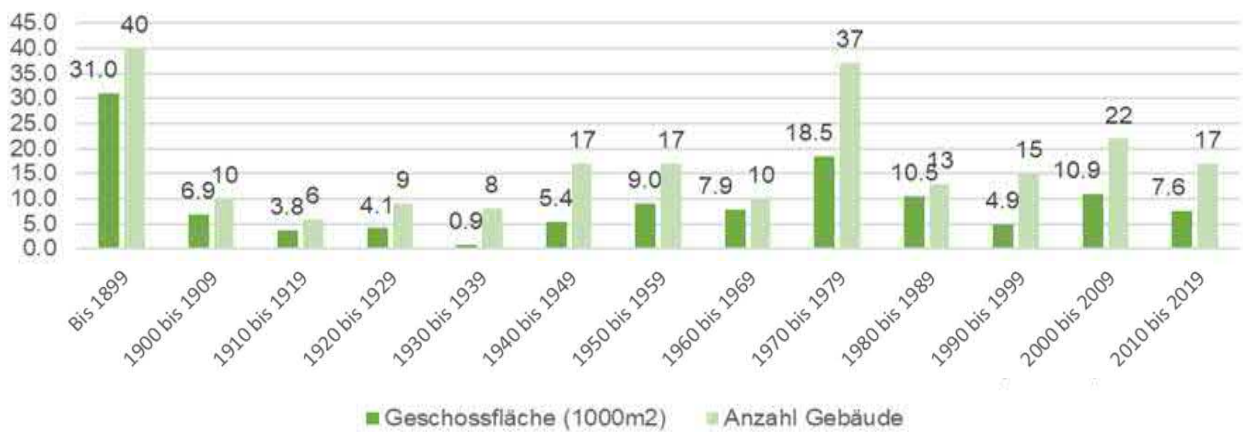
#### Teilportfolio Gesundheitsbauten



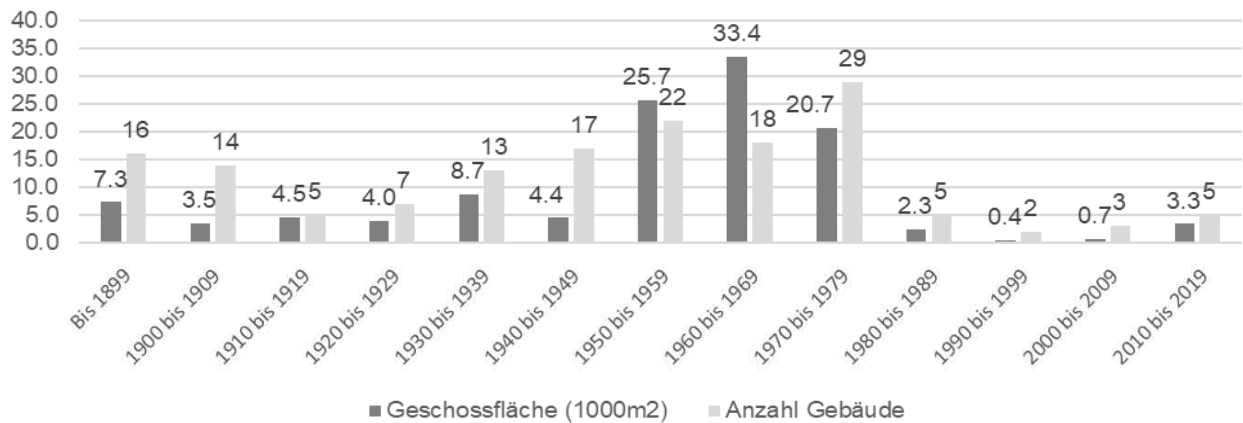
### Teilportfolio Sportbauten



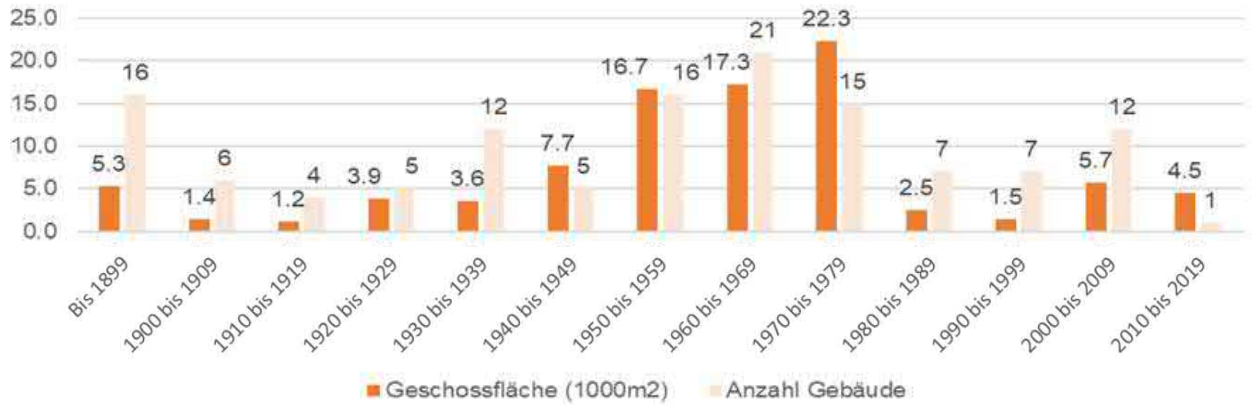
### Teilportfolio Sozialbauten



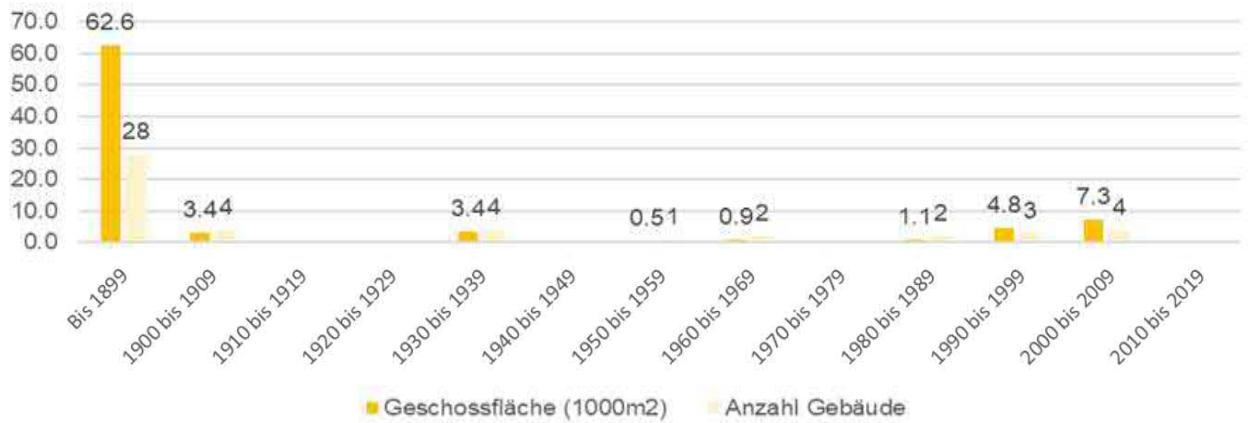
### Teilportfolio Sonderbauten



### Teilportfolio Werkbauten



### Teilportfolio Kulturbauten



## Anhang 4: Aufgaben Eigentümervertretungen

**Aufgaben**  
Eigentümervertreter

**Legende**  
Fokusthemen Eigentümervertretung

Aufgabenfeld	Hauptaufgaben	Teilaufgaben	Granularität			
			Gesamtportfolio (zentral)	Teilportfolio (dezentral)		
Eigentümervertretung	Interessenswahrung	Vertretung Interessen des Eigentümers Stadt Zürich (Wahrnehmung Eigentümerrolle, Fachexpertise Stadt- und Gemeinderat, Vernehmlassungen und Mitberichte)	X			
		Beteiligung in Städtischen Projekten (Bodenpolitik, Investitionspolitik, Umweltpolitik, Städtebau, Freiraumpolitik, etc.)	X			
		Dienstbarkeiten (Rechte von/an Dritte)	X	X		
		Übertragungen	X			
	Portfolio-management	Bedarfsmanagement (Antizipieren der nutzerseitigen Standort- und Flächenbedürfnisse)			X	
		Strategieentwicklung (Mittel und Langfristiger Abgleich aller Bedürfnisse und Angebotsgestaltung / Standort-, Immobilien-, Teilportfolio- und Objektstrategien)	X	X		
		Strategisches Flächenmanagement und Standortplanung (Vorausschauend / Proaktiv, inkl. Standortsuche und Reservenplanung)	X	X		
		Investitionsmanagement (Mehrjahresplanung) und Budgetierung	X	X		
		Portfolioanalysen	X	X		
		Objektbewertungen	X	X		
		Erhaltungsmanagement	X	X		
		Operatives Flächenmanagement (Belegungs- / Rochadenplanung)			X	
		Dokumentation, (Stamm-)Daten und Kommunikation (Objektdaten- und Dokumentation)	X	X		
		Projektportfoliomanagement	X	X		
		Nachhaltigkeit, Normen und Standards	Eigentümergehaltungen, Richtlinien IMMO und Rechtskonformität	X		
			Vorgaben und Standards (für Entwicklung, Beschaffung, Bewirtschaftung, Betrieb, Evaluation und Liquidation; Portfolioweit und teilportfoliospezifisch)	X	X	
			Nachhaltigkeitsmanagement (Umwelt, Wirtschaft, Gesellschaft)	X		
	Internes und Externes Benchmarking		X	X		
	Reporting / Controlling		X	X		
	Vorhaben und Projekte	Strategische Planung (Gebiets- und Arealentwicklung / Projektentwicklungen / Lösungsstrategien)	X	X		
		Machbarkeitsstudien, Strategiestudien und ggf. Wettbewerbe			X	
		Bauftragung und Steuerung Bauprojekte (Bestellerkompetenz, Federführung in Projekt- oder Steuerungsausschüssen)			X	
		Bauftragung und Steuerung weiterer Immobilienprojekte (Landsicherung, Immobilienkäufe, Anmietungen/Optionen, Devestitionen)	X	X		
		Betriebs- und Nutzungskonzepte (teilportfoliospezifisch)			X	



## Glossar

Begriff	Definition
<b>Bodenpolitik</b>	Die Gesamtheit der Massnahmen, welche die Nutzung des Bodens für die verschiedenen Funktionen regeln oder beeinflussen sollen.
<b>Eigentum</b>	Die rechtliche Beziehung einer (Rechts-)Person zu einer Sache; Recht, die Sache zu beherrschen. Umfassendstes Nutzungs- und Verfügungsrecht über die Grundstücke und Immobilien. Das Eigentum an einem Grundstück beinhaltet insbesondere das Recht, es zu bebauen, es zu verkaufen, anderen Rechte daran einzuräumen, es zu vermieten, zu verpachten und zu vererben.
<b>Eigentümer / Eigentümerin</b>	Die Eigentümerin resp. der Eigentümer hat Verfügungsmacht; grundsätzlich absolute und schrankenlose (vollständige) Sachherrschaft.
<b>Gebäude</b>	Ein Bauwerk inklusive damit fest verbundenen Betriebseinrichtungen, Gebäudetechnik usw.
<b>Grundstück</b>	Eine Parzelle (bebaut oder unbebaut) gemäss Grundbuch / geografischem Informationssystem (GIS).
<b>Immobilien</b>	Eine fest mit dem Boden verbundene, unbewegliche (immobiler) Sache (z.B. Baute, Grundstück oder Liegenschaft).
<b>Immobilienmanagement</b>	Umfasst das Portfoliomanagement, das Baumanagement und das Facility Management, für Grundstücke, Gebäude und Anlagen.
<b>Immobilienportfolio</b>	Eine Gruppe von Immobilien in Eigentum und/oder Nutzung. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Teilportfolio: Ein Teil bzw. Ausschnitt des Portfolios. Gliederung nach Zweckbestimmung sowie Nutzerinnen und Nutzern.</li> <li>– Subportfolio: Untergliederung der Zweckbestimmung nach einheitlicher Objektart, Gebäudetyp (gemäss schweizerischer Zentralstelle für Baurationalisierung, CRB) und Nutzungen.</li> </ul>
<b>Infrastruktur</b>	Die notwendigen Unterbauten und Strukturen als Voraussetzung für die Versorgung und die Nutzung eines bestimmten Gebiets.
<b>Kernaufgabe</b>	Eine öffentliche Aufgabe gemäss dem normativen Auftrag aus Verfassung, Gesetz oder Verordnung.
<b>Lebenszykluskosten</b>	Alle Kosten, die während des gesamten Lebenszyklus von Gebäuden entstehen – von der Initialisierung bis und mit Rückbau.
<b>Liegenschaft</b>	Ein Grundstück (bebaut oder unbebaut) oder ein Baurecht. Eine Liegenschaft kann zudem aus mehreren Grundstücken bestehen.
<b>Mitwirkung</b>	Die Beratung und Mitsprache von Anspruchsgruppen bei der Entscheidungsfindung.
<b>Nachhaltigkeit / nachhaltige Entwicklung</b>	Abwägen von anerkannten Nachhaltigkeitskriterien, beispielsweise der drei Dimensionen «Gesellschaft», «Ökologie» und «Wirtschaftlichkeit».
<b>Nutzerbedarf</b>	Die Definition der erforderlichen Qualitäten und Quantitäten eines Objekts und/oder an Immobilien (z.B. Flächenbedarf, Qualitätsbedarf, Funktionalitätsbedarf usw.), um den originären Nutzungszweck zu erfüllen.
<b>Objekt</b>	Eine Baute oder ein Gebäudekomplex.
<b>Portfolio</b>	Gleichzusetzen mit Immobilienportfolio.
<b>Portfoliomanagement</b>	Die wertorientierte und nachhaltige Planung und Steuerung von Immobilienportfolios.
<b>Verwaltungsvermögen</b>	Die Vermögenswerte, die unmittelbar der Erfüllung öffentlicher Aufgaben dienen. Im Unterschied zum Finanzvermögen sind die zum Verwaltungsvermögen gehörenden Objekte zweckgebunden und infolgedessen nicht frei realisierbar (z.B. Schulhäuser, Verwaltungsgebäude oder Werkhöfe).