Stadt Zürich



Wir bauen für Zürich

Handbuch für Hochbauvorhaben der Stadt Zürich

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 3

1 Einleitung 5
- 1.1 Ausgangslage und Zielsetzung 5
- 1.2 Anwendungsbereiche des Handbuchs 7
- 1.3 Wirkungsbereich des Handbuchs 8
- 1.4 Wirkungsweise übergeordneter Strategien 8

2 Zusammenarbeit 11

3 Rollenmodell 14
- 3.1 Bauherrenvertretung (BHV) 16
- 3.2 Bewirtschaftung (BW) 16
- 3.3 Eigentümervertretung (EV) 17
- 3.4 Nutzenden-/Mietenden-vertretung (NV/MV) 18
- 3.5 Fachvertretung (FAV) 18

4 Projektorganisation 20
- 4.1 Linienorganisation in den frühen Phasen (bis SIA-Phase 2.2 «Auswahlverfahren») 20
- 4.2 Standard-Projektorganisation in den SIA-Phasen 3 bis 5 21
- 4.3 Operative Gremien 22
- 4.4 Strategische Gremien 26

5 Kommunikation 29
- 5.1 Kommunikation innerhalb der Projektorganisation 29
- 5.2 Kommunikation nach aussen 30

6 Prozesse 34
- 6.1 Prozesslandschaft 34
- 6.2 Steckbriefe der Kernprozesse 35
- 6.3 Steckbriefe der übergeordneten Prozesse 53

7 Anhang 62
- 7.1 Glossar 62
- 7.2 Abkürzungsverzeichnis 68

Impressum

Stadt Zürich
Stadtrat
Postfach, 8022 Zürich
T +41 44 412 36 99
stadt-zuerich.ch

Version 1.2, März 2026

Gestaltung: TBS Marken Partner, Zürich

Vorwort

Liebe*r Leser*in

In der Stadt Zürich wird gebaut, instand gesetzt und erweitert. Denn die wachsende Bevölkerung braucht Raum und Infrastrukturen, zum Beispiel zum Wohnen, Lernen, Arbeiten, Bewegen oder Genesen. Genauso vielfältig wie der Raumbedarf sind die städtischen Hochbauvorhaben selbst sowie die verschiedenen daran beteiligten Departemente und Dienstabteilungen. Diese nehmen unterschiedliche Aufgaben wahr und verkörpern, ihrem Auftrag entsprechend, verschiedene Rollen im Bauprozess. Um eine erfolgreiche und konstruktive Zusammenarbeit zu gewährleisten, wurden diese verschiedenen Rollen und ihr Zusammenspiel bereits 2005 (Stadtratsbeschluss, STRB Nr. 1097/2005) erstmals in einem Verfahrenshandbuch festgehalten und die gemeinsamen Prozesse beschrieben.

Seither haben sich die einzelnen Dienstabteilungen in ihren Rollen weiter professionalisiert, neue Themen haben an Bedeutung gewonnen und die Digitalisierung verändert Prozessabläufe. Deshalb beschloss der Stadtrat im Jahr 2020, das Verfahrenshandbuch für allgemeine Hochbauvorhaben der Stadt Zürich zu überarbeiten. Für die nun vorliegende überarbeitete Version wurden die Rollen und Prozesse aktualisiert. Gleichzeitig wird ein spezielles Augenmerk auf die transparente Kommunikation und dienstleistungsorientierte sowie kollegiale Zusammenarbeit gelegt, beides wichtige Erfolgsfaktoren für die Realisierung von Hochbauvorhaben. Denn obwohl sich die Rahmenbedingungen und Interessen der Beteiligten teilweise stark unterscheiden und vielleicht sogar widersprüchlich erscheinen können, ist diese Vielfalt der Anforderungen auch eine grosse Chance. Ein Perspektivenwechsel kann dabei helfen, konstruktive, tragfähige und nachhaltige Lösungen zu finden.

Mit dem neuen Handbuch «Wir bauen für Zürich» legen wir den Grundstein für eine effiziente, vorausschauende und ressourcenschonende Umsetzung von städtischen Hochbauvorhaben. Es liefert uns ein wertvolles Instrument, um gemeinsam für Zürich zu bauen.

André Odermatt
Vorsteher Hochbaudepartement

Daniel Leupi
Vorsteher Finanzdepartement

1

Einleitung

1.1	Ausgangslage und Zielsetzung	5
1.2	Anwendungsbereiche des Handbuchs	7
1.3	Wirkungsbereich des Handbuchs	8
1.4	Wirkungsweise übergeordneter Strategien	8

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Das Immobilienportfolio der Stadt Zürich ist eines der grössten der Schweiz. Um dieses vielseitige Portfolio nachhaltig instand halten und entwickeln zu können, wurde 2023 erstmals eine gesamtstädtische Immobilienstrategie verfasst. Die Immobilienstrategie Stadt Zürich (ISZ) (STRB 1114/2024) definiert die Rahmenbedingungen für ein nachhaltiges und koordiniertes Immobilienmanagement, das unter Berücksichtigung der städtischen Fachstrategien eine optimale Steuerung und Entwicklung des gesamtstädtischen Immobilienportfolios ermöglicht.

Die Eigentümervertretungen (EV) in der Stadt Zürich definieren ihre jeweiligen Teilportfoliostrategien basierend auf der ISZ sowie den Raumbedarfsstrategien der Nutzenden- und Mietenden. So ist bereits in den frühen Phasen sichergestellt, dass städtische Hochbauprojekte in einen übergeordneten strategischen Kontext eingebettet sind. Die Rolle der EV gewinnt in den Vorphasen immer stärker an Bedeutung und soll in der überarbeiteten Fassung des Verfahrenshandbuchs für allgemeine Hochbauvorhaben der Stadt Zürich (ehemals «Zürich baut – gut und günstig!») entsprechend abgebildet werden. Die Phase der Entwicklungsstrategie bei Arealen mit städtebaulichen und planerischen Fragestellungen und planungsrechtliche Verfahren sind hingegen nicht Gegenstand dieses Handbuchs.

Daneben fokussiert «Wir bauen für Zürich – Handbuch für Hochbauvorhaben der Stadt Zürich» auf folgende Zielsetzungen:
- Die Verantwortung der EV in den Vorphasen (SIA-Phasen 0–2) schärfen
- Fachstrategien in den Planungsprozess einbinden
- Transparente Kommunikation mit den politischen Gremien und weiteren Stakeholdern (Bevölkerung, Quartier, Fachstellen usw.) sicherstellen
- Rollen der Eigentümer- und Bauherrenvertretung noch besser aufeinander abstimmen und mit den weiteren Rollen harmonisieren

«Wir bauen für Zürich» umfasst einerseits eine Reihe von Standardprozessen und ermöglicht so eine einheitliche Abwicklung von Hochbauvorhaben durch das Amt für Hochbauten (AHB). Andererseits wird dank gestärkten Vorphasen und der geklärten Einbindung der Fachstrategien der Unterschiedlichkeit der einzelnen EV Rechnung getragen. Die Rollen Nutzendenvertretung/ Mietendenvertretung (NV/MV) und Bewirtschaftung (BW) werden im Handbuch standardisiert beschrieben und gehen nicht auf spezifische Anforderungen einzelner Teilportfolios ein.

Zusätzlich werden weitere wichtige Bestandteile einer ressourceneffizienten und zielorientierten Entwicklung und Umsetzung von städtischen Hochbauvorhaben festgehalten: Dazu gehören ein klares Rollenverständnis (siehe Kapitel 3), eine standardisierte Projektorganisation (PO) (siehe Kapitel 4) und eine kollegiale und konsensorientierte Zusammenarbeitskultur (siehe Kapitel 2).

Das Handbuch richtet sich daher in erster Linie an alle am Prozess beteiligten Dienstabteilungen und ihre Mitarbeitenden. Es ist aber auch für verschiedene Partner*innen der Stadt wie öffentlichrechtliche Eigentümerinnen, Architekt*innen, Gewerbetreibende, Bevölkerung oder Politik von Interesse und öffentlich auf der Website der Stadt Zürich zugänglich.

1.2 Anwendungsbereiche des Handbuchs

Der Lebenszyklus eines Gebäudes spannt sich über mehrere Jahrzehnte und umfasst diverse Hochbauvorhaben von der Erstellung über Instandsetzungen, allfällige Um- oder Anbauten bis hin zum Rückbau (siehe Abbildung 1).
Das Handbuch findet für alle diese sehr unterschiedlichen Planungs- und Bauaufgaben Anwendung, sofern diese gemäss Prozess «Auftrag vereinbaren» (siehe Kapitel 6.3.1) mit dem AHB vereinbart wird. Innerhalb der städtischen Immobilienbewirtschaftung bezieht sich das Handbuch auf die Phasen «Strategielösung (Objekt)» und «Projektmanagement» (siehe Abbildung 2).

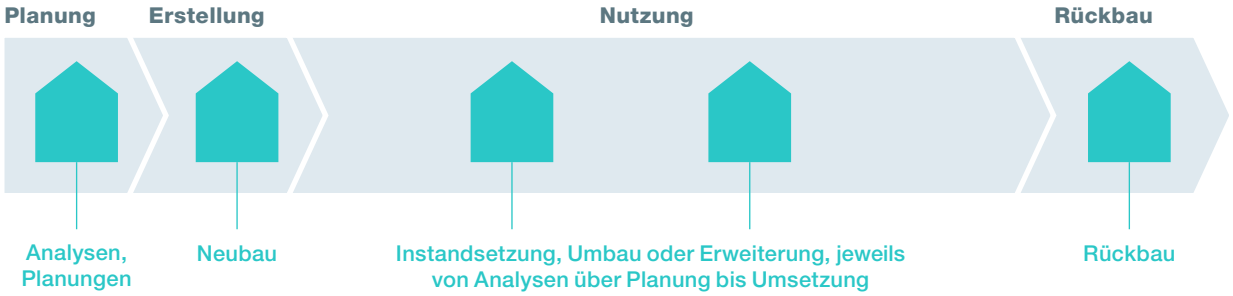


Abbildung 1 Schematische Darstellung des Lebenszyklus eines Gebäudes



Abbildung 2 Phasen der Immobilienbewirtschaftung; Verortung des Handbuchs für Hochbauvorhaben der Stadt Zürich

1.3 Wirkungsbereich des Handbuchs

Das Handbuch regelt die Zusammenarbeit, die Kompetenzen und Aufgaben der verschiedenen beteiligten Rollen an städtischen Hochbauvorhaben mit den dazugehörenden Freiräumen während der Phasen Initialisierung, Projektierung und Ausführung. Es beschreibt die Rollen auf generische Weise und zeigt ebenfalls auf, wie sich ein Hochbauvorhaben in die Landschaft städtischer Strategien und Ziele einbettet. «Wir bauen für Zürich» geht hingegen nicht auf einzelne Teilportfolios oder Dienstabteilungen und deren konkrete Beziehungen untereinander ein. Teilportfoliospezifische Abweichungen von den beschriebenen Rollen, Prozessen und Aufgabenteilungen sind möglich und werden in einem ergänzenden Dokument unter den beteiligten Dienstabteilungen BHV, EV und NV miteinander vereinbart.

1.4 Wirkungsweise übergeordneter Strategien

1.4.1 Städtische Fachstrategien

Als verbindliche Grundlage für alle EV bei der Entwicklung ihrer Teilportfolio-, Objekt- und Umsetzungsstrategien dient die ISZ. Sie regelt auch die Wirkungsweise von Fachstrategien und deren Umsetzung (siehe Abbildung 3). Fachstrategien gehen von gesetzlichen Vorgaben aus, können darüber hinaus stadteigene Ziele festlegen und geben Wege vor, wie die Ziele in den Handlungsfeldern erreicht werden sollen. Der Überbegriff «Fachstrategien» umfasst (Teil-)Strategien, Fachplanungen oder Masterpläne, die eine Fachpolitik im Handlungsfeld der Stadt beschreiben (z. B. PV-Strategie, Fachplanung Stadtbäume oder Masterplan Energie). Fachstrategien können auf verschiedenen strategischen Stufen entstehen und eine Umsetzungsagenda enthalten. In jedem Fall treffen sie Aussagen zum Controlling auf Ebene Stadtrat.

Damit Fachstrategien zielführend und zeitnah realisiert werden können, ist die gemeinsame Erarbeitung mit den betroffenen Rollen, Fachstellen oder -gremien zentral. Nur so lassen sich umsetzbare Ziele formulieren.

Die EV prüft die Auswirkungen einer Fachstrategie auf ihr Immobilienportfolio. Werden durch die Umsetzung Kosten ausgelöst, so muss der Stadtrat mittels Mitbericht über die Auswirkungen informiert werden (STRB Nr. 677/2015). Die Fachstrategien werden vom Stadtrat verabschiedet. Die EV wiederum erarbeiten für ihre jeweiligen Teilportfolios entsprechende Umsetzungsstrategien.

Eine Fachstrategie wirkt auf strategischer Ebene und nimmt damit beispielsweise Einfluss auf die Erstellung von Immobilienstrategien der Dienstabteilung, Teilportfoliostrategien und Immobilien-Standards. Sie definiert hingegen keine Einzelmassnahmen oder Standards für die Zielerreichung. Die Umsetzung in den Bauprojekten geschieht anhand der Umsetzungsstrategien (z. B. Umsetzungsstrategie Hitzeminderung und Stadtbäume IMMO).

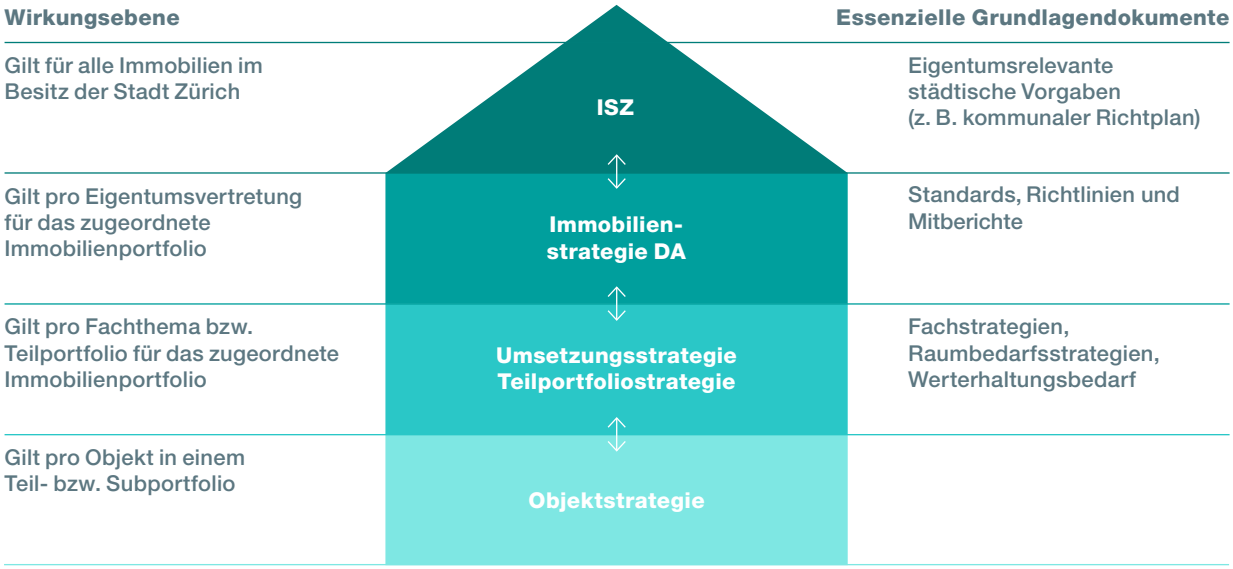


Abbildung 3 Immobilienspezifische Strategielandschaft

1.4.2 Strategien zum Raumbedarf

In der Stadt Zürich gibt es verschiedene Nutzende, die für ihre jeweiligen politischen Aufträge den nötigen Raum und dazugehörende Aussenflächen benötigen. So beispielsweise das Sportamt, das Schulamt, die Gesundheitszentren für das Alter oder Verkehrsbetriebe Zürich. Sie planen ihr Angebot an die Bevölkerung gemäss ihrem politischen Auftrag und leiten daraus ihre Raumbedarfsstrategien ab. Diese fliessen in die Teilportfolioplanungen der jeweiligen EV ein, die darauf basierend Teilportfoliostrategien verfasst.

1.4.3 Erstellung von Anträgen an den Stadtrat

Die städtischen «Richtlinien für das Erstellen von Weisungen an den Stadtrat» verlangen gemäss STRB Nr. 677/2015 vor dem Traktandieren des Stadtratsantrags die Verfügbarkeit notwendiger Mitberichte um die Konsequenzen des Entscheides abschätzen zu können. Bei raumrelevanten Stadtratsanträgen mit projektübergreifenden Vorgaben, die sich standardisierend auf das Bauwesen oder das betreffende stadteigene Immobilienportfolio (im Bestand) auswirken könnten, erstellen die Eigentümervertretungen die Mitberichte inkl. den Kostenfolgen.

2

Zusammenarbeit

2 Zusammenarbeit

Die Stadt Zürich erfüllt vielfältige Aufgaben und stellt der Stadtbevölkerung und ihren Besucher*innen zahlreiche Angebote zur Verfügung. Entsprechend unterschiedlich sind die jeweiligen Schwerpunkte, Aufträge und Ziele der verschiedenen Departemente und Dienstabteilungen. Diese sind im Reglement über Organisation, Aufgaben und Befugnisse der Stadtverwaltung (ROAB) festgehalten und sorgen dafür, dass die Stadtverwaltung als Ganzes ihren unterschiedlichen Aufgaben gerecht wird.

Entsprechend gibt es nicht nur eine EV in der Stadt, sondern mehrere. Jede EV verfolgt ihre spezifischen Zielsetzungen und Aufträge. Diese Vielfalt ist in der Zusammenarbeit herausfordernd, weil andere Rahmenbedingungen auch andere Interessen mit sich bringen. Diese vielfältigen Anforderungen und Interessen aller Beteiligten sind zu berücksichtigen, um gemeinsam eine angemessene Lösung zu finden.

Das AHB in der Rolle als BHV funktioniert als Querschnittsamt und erbringt ihre Dienstleistungen für die verschiedenen EV. Daher ist der Bedarf an möglichst einheitlichen Prozessen in dieser Tätigkeitsvielfalt gross und für eine effiziente Planung und Abwicklung der Projekte essenziell. Dabei ist es wichtig, die Prozesse möglichst stark zu harmonisieren und gleichzeitig sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Anforderungen und Aufträge aller Beteiligten erfüllt werden. Spezifische und zielgerichtete Dienstleistungen, die über die Standardprozesse hinausgehen, werden in separaten Dienstleistungsvereinbarungen (DLV) zwischen den EV und der BHV geregelt.

Neben BHV und EV sind noch viele andere Dienstabteilungen in die Planungs- und Bauprozesse städtischer Hochbauvorhaben involviert, insbesondere die NV/MV und die BW. Je nach Teilportfolio ergeben sich auch hier sehr unterschiedliche Anforderungen aus dem Betrieb für die jeweilige Nutzung. Daher bringen NV/MV ihre Interessen einerseits auf strategischer Ebene in Form ihrer Raumbedarfsstrategien und andererseits operativ im Projekt mit Vorgaben zum Raumprogramm und zum Betriebskonzept ein. Innerhalb der PO tragen NV/MV und BW mit ihren nutzungsspezifischen Erfahrungen, ihrem Fachwissen und der Formulierung konkreter und künftiger Anforderungen an einen nachhaltigen Betrieb zum Projekterfolg bei.

Um die Zusammenarbeit in diesem vielfältigen Kontext möglichst reibungslos zu gestalten, braucht es neben Prozessschemen und Rollendefinitionen eine konstruktive Zusammenarbeitskultur. Diese ist geprägt vom Verständnis für die anderen Rollen und vom Einbringen der eigenen Kompetenzen.

Zudem gelten folgende Zusammenarbeitsgrundsätze:
- Wir kennen und anerkennen die unterschiedlichen Projektrollen.
- Wir respektieren und vertrauen uns gegenseitig.
- Wir erbringen Dienstleistungen füreinander.
- Wir kommunizieren zuverlässig und stellen Informationen allen gleichzeitig, transparent und sachdienlich zur Verfügung.
- Wir dokumentieren Entscheidungen zeitnah.
- Wir handeln eigenverantwortlich und zeigen Engagement.
- Wir finden konsensorientierte Lösungen durch Zuhören und gegenseitiges Verständnis.
- Wir pflegen einen kollegialen und fairen Umgang miteinander.

Das Ziel ist stets, gemeinsam die bestmögliche Lösung im Sinne des vereinbarten Projektauftrags (Qualität, Kosten und Termine) zu finden und umzusetzen. Gibt es bei bestimmten Themen Abstimmungsbedarf, wird dies einvernehmlich geklärt und Entscheide werden nach Möglichkeit im Konsensprinzip herbeigeführt.

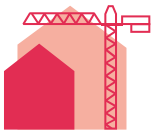
3

Rollenmodell

3.1	Bauherrenvertretung (BHV)	16
3.2	Bewirtschaftung (BW)	16
3.3	Eigentümervertretung (EV)	17
3.4	Nutzenden-/Mietendenvertretung (NV/MV)	18
3.5	Fachvertretung (FAV)	18

3 Rollenmodell

Am Verfahren für Hochbauten der Stadt Zürich sind vier Hauptrollen beteiligt: BHV, BW, EV und NV/MV. Neu ist die Rolle der Fachvertretung (FAV) beschrieben, die nicht direkt im Bauvorhaben, sondern vorgelagert wirkt (siehe ISZ). Die Rollen werden von verschiedenen, meist städtischen Partner*innen eingenommen, die in unterschiedlichen Konstellationen miteinander vernetzt sind. Einzelne Dienstabteilungen können auch mehrere Rollen einnehmen und damit in verschiedenen Formen auf den gemeinsamen Prozess einwirken (z. B. Grün Stadt Zürich in den Rollen BW, EV und FAV). Ebenso können sich mehrere Dienstabteilungen eine Rolle untereinander aufteilen (z. B. die Rolle der Bewirtschaftung mit IMMO und Sportamt im Teilportfolio Sportbauten). Gemeinsam und lösungsorientiert arbeiten sie an der Initialisierung, Planung und Umsetzung städtischer Hochbauvorhaben. Dabei berücksichtigen sie alle übergeordneten Vorgaben und Ziele und verfolgen diese bestmöglich.



Bauherrenvertretung
BHV



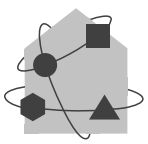
Bewirtschaftung
BW



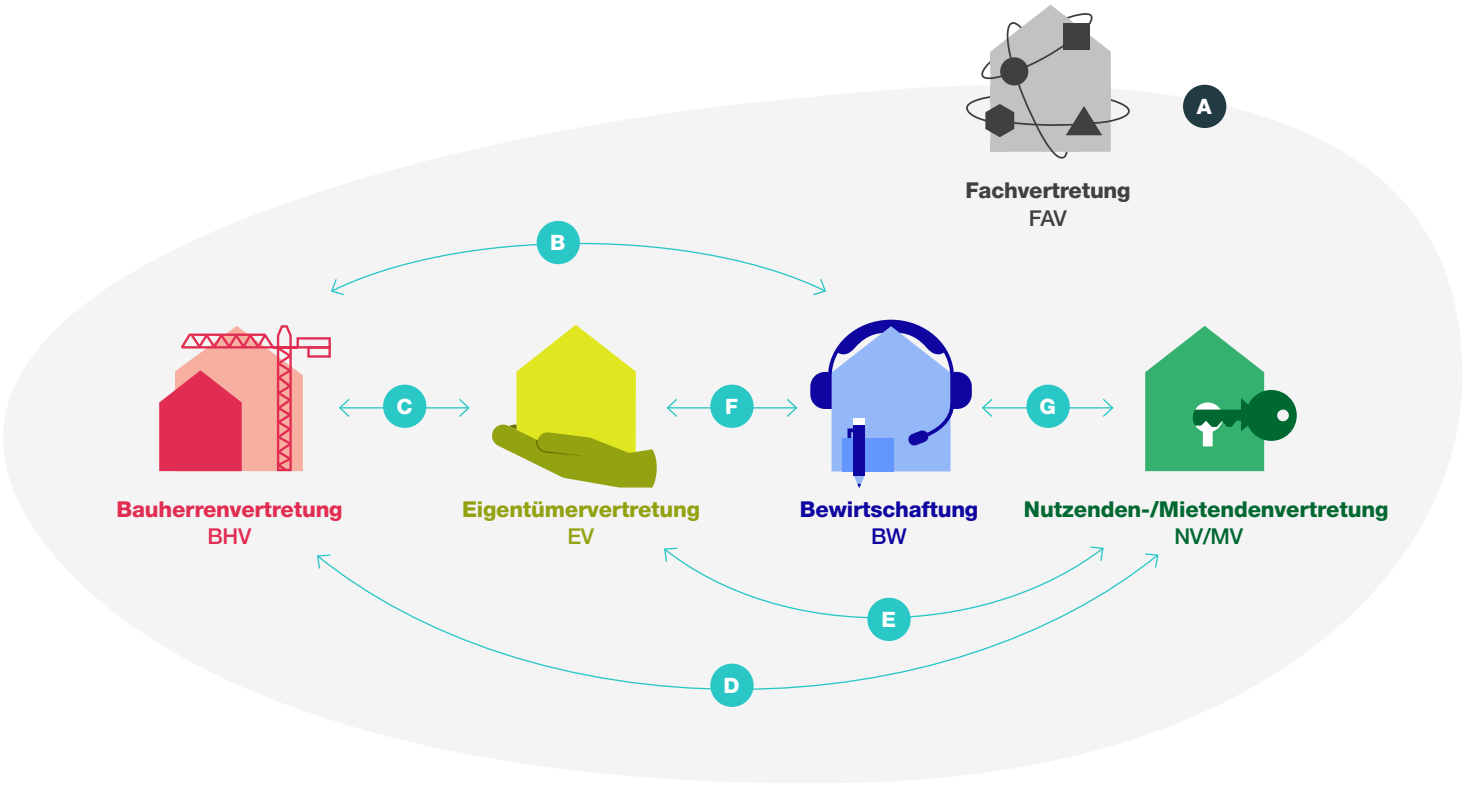
Eigentümervertretung
EV



Nutzenden-/Mietendenvertretung
NV/MV



Fachvertretung
FAV



Fachvertretung (FAV)

Ⓐ Fachvertretungen wirken auf strategischer Ebene auf die Immobilienportfolios und das Bauen ein. Ihr Instrument ist die vom STR verabschiedete Fachstrategie. Sie formulieren darin Ziele zu anerkannten Nachhaltigkeitsthemen (Gesellschaft, Umwelt, Wirtschaft) oder auch zu anderen, dienstabteilungsübergreifenden Handlungsfeldern. Die Fachstrategien nehmen zeitlich weit vor einem konkreten Bauvorhaben Einfluss auf die verschiedenen Immobilienportfolios und das Bauen. In der Projektorganisation der Bauvorhaben sind Fachvertretungen daher nicht eingebunden.

Die 4 Hauptrollen (EV / BHV / BW / NV/MV)

Ⓑ – Die BHV bezieht unter der Koordination der EV die BW während des gesamten Planungs- und Bauprozesses phasengerecht und im Vorfeld der Übergabe des Objekts rechtzeitig mit ein.
– Die BW bringt das Wissen aus der BW durch die Mitarbeit im Betriebsteam ggü. der BHV ins Projekt ein.

Ⓒ – Die EV vereinbart mit der BHV Aufträge zu Bauvorhaben bzw. zu Entscheidungsgrundlagen (z. B. Machbarkeitsstudie).
– Die BHV stellt sicher, dass das Resultat dem mit der EV vereinbarten Bauvorhaben bzw. der vereinbarten Entscheidungsgrundlage entspricht.

Ⓓ – Die BHV bezieht unter der Koordination der EV die NV/MV während des gesamten Planungs- und Bauprozesses phasengerecht mit ein.
– Die NV bringt das Wissen aus der Nutzung durch die Mitarbeit im Betriebsteam gegenüber der BHV ins Projekt ein.

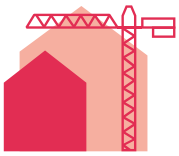
Ⓔ – Die EV stellt den NV/MV den benötigten Raumbedarf zur Verfügung.
– Die NV/MV meldet ihre Anforderungen und Bedürfnisse an die EV.

Ⓕ – Die EV nimmt Anliegen der Bewirtschaftung in die Raumstandards auf und beauftragt die BW mit der Verwaltung der Immobilien.
– Die BW vertritt ihre Interessen gegenüber der EV und beliefert sie mit strategischen Daten und Rückmeldungen der NV/MV.

Ⓖ – Die BW erteilt der NV/MV Vorgaben der Bewirtschaftung zur Nutzung der Immobilien.
– Die NV/MV erhält Vorgaben von der BW betreffend der Nutzung der Immobilie.

Abbildung 4 Rollenmodell: Die vier Hauptrollen und die Rolle Fachvertretung

3.1 Bauherrenvertretung (BHV)



Die BHV erstellt im Rahmen der Vorphasen und der weiteren Projektentwicklung die Entscheidungsgrundlagen, die mit der EV vereinbart wurden. Dazu gehören beispielsweise Zustandsanalysen, strategische Planungen (SP) oder Machbarkeitsstudien (MBS) für Hochbauvorhaben. Sie leitet die Verfahren zur Auswahl der Planenden, Sachverständigen und ausführenden Unternehmen.

Die BHV verantwortet das mit der EV vereinbarte Projektmanagement für städtische Hochbauten. Sie wickelt Aufträge im vereinbarten Qualitäts-, Termin- und Kostenrahmen ab und hält den Projektierungs- und Ausführungskredit ein. Dabei werden auch die Anforderungen der Nutzenden, Mietenden und der Bewirtschaftung sowie die Umsetzungsstrategien der übergeordneten Fachstrategien berücksichtigt.

Beziehung der Bauherrenvertretung (BHV)	**zu:**
Bezieht, unter der Koordination der EV, die BW während des gesamten Planungs- und Bauprozesses phasengerecht mit ein. Dazu gehört auch der rechtzeitige Einbezug vor der Übergabe des Objekts.	**BW**
Stellt sicher, dass das Resultat dem Hochbauvorhaben oder der Entscheidungsgrundlage entspricht, das oder die mit der EV vereinbart wurde.	**EV**
Bezieht, unter der Koordination der EV, die NV/MV während des gesamten Planungs- und Bauprozesses phasengerecht mit ein.	**NV/MV**

3.2 Bewirtschaftung (BW)



Die BW steuert die Bewirtschaftung der Immobilien mit den dazugehörenden Freiflächen auf der Grundlage einheitlicher Vorgaben und Standards. Sie stellt das kaufmännische, technische und infrastrukturelle Gebäude- und Grünflächenmanagement sicher und schliesst mit den Nutzenden die DLV und mit den Mietenden die Mietverträge ab. Die BW stellt zentrale Services zur Verfügung und schliesst mit stadtinternen oder externen Dienstleister*innen die Verträge für Reinigungs-, Garten- und Wartungsarbeiten ab. In Hochbauvorhaben setzt sie sich während des Planungs- und Bauprozesses für ein nachhaltiges Gebäudemanagement ein.

Beziehung der Bewirtschaftung (BW)	**zu:**
Bringt das Wissen aus der BW durch die Mitarbeit im Betriebsteam gegenüber der BHV ins Projekt ein.	**BHV**
Vertritt die Interessen der BW gegenüber der EV und beliefert diese mit strategischen Daten der Immobilien sowie mit Rückmeldungen der NV/MV.	**EV**
Definiert die Vorgaben der Bewirtschaftung zur Nutzung der Immobilien für die NV/MV.	**NV/MV**

3.3 Eigentümervertretung (EV)



Die EV verantwortet das ihr anvertraute Teilportfolio, dessen Entwicklung und den langfristigen Werterhalt. Die EV verantwortet grundbuchrelevante Geschäfte und vertritt diese stadtintern sowie gegenüber Dritten. Sie stellt der NV die Immobilien zur Verfügung, die sie für ihre Leistungserbringung benötigen, und erstellt die entsprechende DLV. Die EV stellt gemäss ihrem Auftrag den MV genügend und passende Immobilien zur Verfügung.

Die EV erarbeitet Teilportfoliostrategien. Diese basieren auf dem politischen Auftrag, der gesamtstädtischen Immobilienstrategie, der Raumbedarfsstrategie des Nutzendendepartements, den Bedürfnissen der Nutzenden, Mietenden und der BW sowie den Umsetzungsstrategien der übergeordneten Fachstrategien. Mit der Umsetzungsstrategie definiert sie die Umsetzung der Fachstrategien auf Ebene Teilportfolio und setzt in den Objektstrategien entsprechende Ziele. Sie plant und verantwortet die Investitionsmittel und die kreditrechtlichen Ausgabenbewilligungen für Immobilien, Hochbau- und Freiflächenvorhaben.

Die EV entwickelt die Objektstrategie und verantwortet die gemeinsam mit der NV/MV, der BW und der BHV erarbeitete Projektdefinition. Sie vereinbart mit der BHV Planungs-, Projektierungs- und Projektmanagementleistungen. Sie stellt den konkreten Bedarf der NV/MV in Form eines Raumprogramms, eines Betriebskonzeptes und eines Freiflächenkonzeptes sicher und führt in den Projekten das Betriebsteam (BT).

Beziehung der Eigentümervertretung (EV)	**zu:**
Vereinbart mit der BHV Aufträge zu Hochbauvorhaben oder zu Entscheidungsgrundlagen (z. B. Machbarkeitsstudien).	**BHV**
Nimmt Anliegen der Bewirtschaftung in die Raumstandards auf und beauftragt die BW mit der Verwaltung der Immobilien.	**BW**
Stellt den NV/MV den benötigten Raum zur Verfügung.	**NV/MV**

3.4 Nutzenden-/Mietendenvertretung (NV/MV)

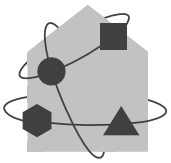


NV und MV erheben den Raumbedarf für ihre Nutzung. Sie melden diesen bei der EV an. Sie prüft und koordiniert auf der Grundlage der Leistungsentwicklung die nutzungsspezifischen Bedürfnisse der Dienstabteilung. Sie formuliert gegenüber der EV ihre Standort- und Raumbedürfnisse in Form eines Raumprogramms und eines Betriebskonzepts. Diese sind auf die Raumbedarfsstrategie des Nutzendendepartements abgestimmt.

Sie ist Vereinbarungspartnerin der EV IMMO und der BW für die stadtinterne DLV und betreibt die Anlagen für die Endnutzenden. Sie sind damit auch für nutzungsspezifische Anlagen (z. B. Computertomograph, Rasensportanlage) und deren Bewirtschaftung verantwortlich. Die MV konsolidiert die Bedürfnisse der Mietenden und vertritt diese gegenüber der EV und der BW. Bei Objekten, die an Dritte vermietet sind, wird die NV/MV entweder durch die EV oder durch externe Ankermietende wahrgenommen.

Beziehung der Nutzendenvertretung (NV)/Mietendenvertretung (MV)	**zu:**
Erhält Vorgaben von der BW betreffend Nutzung der Immobilien.	**BW**
Meldet Anforderungen und Bedürfnisse an die EV.	**EV**
Bringt das Wissen aus der Nutzung durch die Mitarbeit im Betriebsteam gegenüber der BHV ins Projekt ein.	**BHV**

3.5 Fachvertretung (FAV)



Die Rolle der FAV wird von verschiedenen städtischen Stellen (Fachstellen, Dienstabteilungen, Departementen, Gremien) eingenommen. Sie erarbeiten Fachstrategien zu anerkannten Nachhaltigkeitsthemen (Gesellschaft, Umwelt, Wirtschaft) oder auch zu anderen, dienstabteilungsübergreifenden Zielen der Stadt wie beispielsweise die Photovoltaik-Strategie, die Fachplanung Hitzeminderung, das Bürokonzept worksmart@zürich oder die Netto-Null-Strategie. Die Fachstrategien werden alle unter Einbezug der verschiedenen betroffenen Dienstabteilungen entwickelt und vom Stadtrat in einem Beschluss verabschiedet. Die EV werden im Beschluss aufgefordert, zu diesen Strategien Umsetzungsstrategien für ihre Portfolios zu erarbeiten.

Fachstrategien sind von der Politik geforderte Strategien, die über das gesetzlich geforderte Mass hinausgehen und keinen hoheitlichen Charakter haben. Hoheitliche Aufgaben wie Denkmalpflege, Beurteilungen von Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich im Rahmen von Baubewilligungsverfahren, Vorgaben zu hindernisfreiem Bauen usw. sind hingegen keine Fachstrategien, auch wenn diese teilweise von Fachstellen wahrgenommen werden. Auch spezifische Nutzendenanforderungen können von Fachstellen verantwortet werden, sind aber dennoch keine Fachstrategien. Fachstrategien wirken auf die strategische Ebene der Portfolioplanung ein. In der PO der Bauvorhaben sind Fachvertretungen daher nicht aktiv eingebunden.

4

Projektorganisation

4.1	Linienorganisation in den frühen Phasen (bis SIA-Phase 2.2 «Auswahlverfahren»)	20
4.2	Standard-Projektorganisation in den SIA-Phasen 3 bis 5	21
4.3	Operative Gremien	22
4.4	Strategische Gremien	26

4 Projektorganisation

Ein städtisches Hochbauvorhaben durchläuft verschiedene Phasen von der strategischen Planung über die Planung und Realisierung bis zur Fertigstellung. Während dieser unterschiedlichen Phasen arbeiten die beteiligten Personen in unterschiedlichen Organisationsformen zusammen.

4.1 Linienorganisation in den frühen Phasen (bis SIA-Phase 2.2 «Auswahlverfahren»)

In den strategischen Phasen (SIA-Phasen 1–22) gibt es keine standardisierte PO. Der Lead ist während dieser Phasen bei der EV (Einbezug BHV und NV gemäss Prozess 11 und Prozess 21 im Kapitel 6). Das Projekt wird über die Linienorganisation gesteuert.

Für die SIA-Phase 22 «Auswahlverfahren» wechselt der Lead zur BHV, die für das Planerwahl- oder Wettbe werbsverfahren (PW/WW) verantwortlich ist. In der Phase 22 ist keine klassische PO etabliert, das Projekt wird in der Regel weiterhin über die Linienorganisation gesteuert.



Abbildung 5 Organisationsformen in den verschiedenen SIA-Phasen

4.2 Standard-Projektorganisation in den SIA-Phasen 3 bis 5

Ab der SIA-Phase 31 «Vorprojekt» bis Abschluss des Projekts nach Phase 5 «Realisierung» werden die städtischen Hochbauvorhaben in der Regel in einer Standard-Projektorganisation geführt. Die Vorhaben unterscheiden sich bezüglich Grösse, Inhalt und Komplexität. Der Grossteil der Projekte kann mit einer Standard-Projektorganisation umgesetzt werden, die individuell besetzt wird. Diese umfasst neben dem Projektteam (PT) auf operativer Ebene auch den Projektausschuss (PA) auf strategischer Ebene.

Eine Ausnahme sind die sogenannten Kleinprojekte mit Erstellungskosten von bis zu 2 Millionen Franken. Diese kommen in der Regel ohne strategische Ebene aus und werden deshalb ohne PA abgewickelt. Je nach Komplexität und kreditbewilligender Instanz können in Absprache mit der EV auch grössere Projekte (bis maximal 5 Millionen Franken) mit dieser PO abgewickelt werden. Da es ohne PA keine Eskalationsinstanz innerhalb der PO gibt, werden nicht zu lösende Meinungsverschiedenheiten innerhalb des PT mittels Prozess «Eskalation abwickeln» (siehe Kapitel 6.3.4) innerhalb der Linienorganisation gelöst.

Eine weitere Ausnahme bilden «Grossprojekte» von besonderem Umfang, hoher Komplexität und/oder politischer Relevanz. Diese können zusätzlich mit einem Steuerungsausschuss (STA) auf politischer Ebene besetzt werden.

Damit Hochbauvorhaben mit speziellen Rahmenbedingungen (z. B. mehrere Objekte, Nutzungen oder Eigentümer*innen) effizient und zielorientiert abgewickelt werden können, sind auch weitere von der Standard-Projektorganisation abweichende Modelle möglich.

Für Bauvorhaben der EV IMMO werden die Modelle nachgelagert je Teilportfolio zwischen BHV, EV und NV vereinbart.

Die konkrete personelle Besetzung der PO wird zu Beginn der SIA-Phase 3 im Projekthandbuch (PHB) defniert. Die einzelnen Rollen können auch mehrfach besetzt werden. Dies ist vor allem bei Projekten mit verschiedenen Nutzungen oder bei Grossprojekten der Fall (z. B. Schulanlagen mit grösseren Sportnutzungen).

Bauvorhaben mit einem grossen Anteil an Freiflächen und/oder Tiefbauvorhaben können in Teilprojekten mit unterschiedlichen Teilprojektteams geführt werden (z. B. Tramhaltestelle Bahnhofquai, Sportzentrum Oerlikon). Die Gesamtprojektleitung wird in der Regel der Dienstabteilung mit dem grössten Teilprojektanteil übertragen.

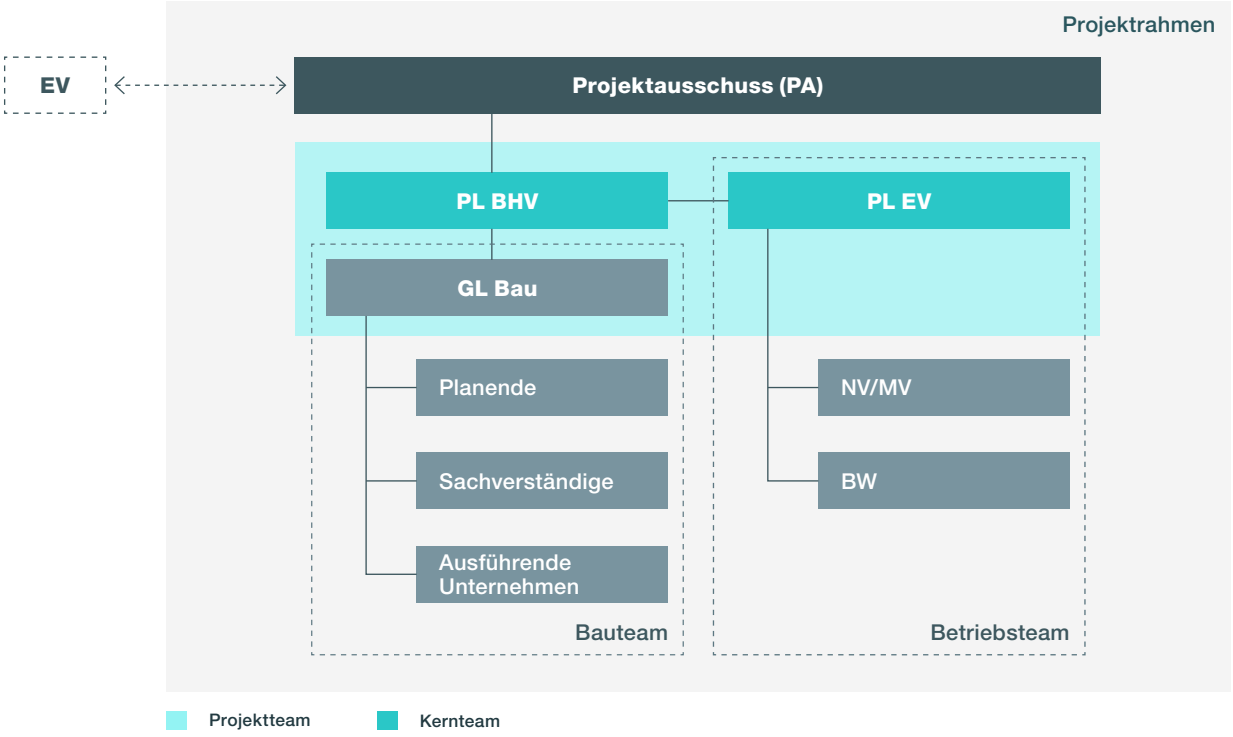


Abbildung 6 Standard-Projektorganisation für die Phasen 3 bis 5

4.3 Operative Gremien

4.3.1 Kernteam (KT)

Das städtische KT besteht aus der Projektleitung Bauherrenvertretung (PL BHV) und der Projektleitung Eigentümervertretung (PL EV). Das abgestimmte KT tritt gegenüber der GL Bau und externen Planenden widerspruchsfrei auf. Die Abstimmung erfolgt bei Bedarf und formlos, zum Beispiel zu den Inhalten anstehender Sitzungen. Sie pflegen eine kontinuierliche und offene Feedbackkultur und koordinieren die Ziele und Aufträge der anstehenden Phasen untereinander. In enger Zusammenarbeit werden relevante Projektthemen vorausschauend und kontinuierlich besprochen und anstehende Entscheide gemeinsam vorbereitet. Sind Korrekturen der Planungs- und Bauprozesse erforderlich, um den vereinbarten Projektrahmen oder das Erreichen der Projektziele einzuhalten, werden diese im KT abgestimmt.

Projektleitung Bauherrenvertretung (PL BHV)
Die PL BHV verantwortet als Vorsitzende*r des PT die operative Umsetzung des Planungs- und Hochbauvorhabens sowie das Erreichen der Projektziele unter Einhaltung der Qualität, Kosten und Termine.

Sie vertritt die gemeinsam vereinbarten Interessen und Ziele des Auftrags gegenüber Behörden, Planenden, Sachverständigen, ausführenden Unternehmungen und weiteren Dritten.

Im PT kommt der PL BHV eine zentrale Rolle zu. Sie leitet das Projekt, koordiniert die PT-Mitglieder und deren Anliegen und stimmt bauliche sowie betriebliche Anforderungen aufeinander ab.

Die PL BHV ist direkt dem gesamten PA unterstellt. Sie ist dafür verantwortlich, dass die erforderlichen Entscheide vom PA getroffen werden. Die Informationen, die für den jeweiligen Entscheid oder die Phasenfreigabe erforderlich sind, stellt die PL BHV allen PA-Mitgliedern zeitgleich und mit mindestens einer Woche Vorlauf zur Verfügung.

Projektleitung Eigentümervertretung (PL EV)
Die PL EV koordiniert und vertritt die unterschiedlichen Interessen des BT im KT und PT und stellt den Informationsfluss zwischen PT und BT sicher. Sie leitet das BT, berücksichtigt die Anliegen und Anforderungen der BW, der EV und der NV/MV und stimmt diese aufeinander ab. Sie stellt ausserdem den Betrieb während des Hochbauvorhabens sicher. Widersprüchliche Anforderungen aus dem BT werden durch Entscheide der PL EV geklärt und aufgelöst.

Die PL EV beteiligt sich an der Umsetzung der gestellten Anforderung innerhalb des vereinbarten Projektrahmens und stellt die Einhaltung der übergeordneten Strategien sicher.

Im Bedarfsfall prüft sie Bestellungsänderungen der NV und klärt deren Vereinbarkeit mit dem vereinbarten Auftrag. Stützt die PL EV die Änderungen der NV, bringt sie die beantragte Änderung zur Prüfung ins PT. Ist die Bestellungsänderung nicht mit dem Projektrahmen zu vereinbaren, lehnt sie diese gegenüber den NV ab oder beschreitet den Prozess «Projektrahmenänderung prüfen und entscheiden».

4.3.2 Projektteam (PT)

Das PT besteht aus dem städtischen KT und der externen Gesamtleitung Bau (GL Bau) und wird von der PL BHV geleitet. Es ist das operative Hauptorgan der PO und als solches dem PA unterstellt. Es überwacht und koordiniert die operative Planung und Umsetzung des Projekts und trifft innerhalb des vereinbarten Projektrahmens alle Entscheide, die nicht durch den PA behandelt werden müssen.

Auf operativer Ebene sind alle Mitglieder des PT verantwortlich dafür, dass der vereinbarte Projektauftrag erfüllt und der Kredit eingehalten wird. Dabei werden die Planungs- und Bauprozesse so geführt und überwacht, dass alle Projektziele erreicht werden. Das PT stellt die Transparenz bezüglich Kostenentwicklung, Terminsituation und Qualitätssicherung gegenüber dem PA sicher und berichtet fortlaufend über aktuelle Projektentwicklungen.

Innerhalb des PT werden Fragen einvernehmlich geklärt und Entscheide nach Möglichkeit im Konsensprinzip herbeigeführt. Dabei werden die Anforderungen aller PT-Mitglieder berücksichtigt. Kann ein Dissens weder im KT noch im PT gelöst werden, veranlasst die PL BHV die Eskalation in den PA.

Gesamtleitung Bau (GL Bau)
Die externe GL Bau vertritt treuhänderisch die Interessen der Auftraggeberin gegenüber den ausführenden Unternehmen und stellt die Einhaltung aller gesetzlichen Vorgaben, Normen und Regeln der Baukunde sicher (gemäss SIA 102:2020). Sie führt und koordiniert das Bauteam mit allen am Planungs- und Bauprozess beteiligten Planenden, Sachverständigen und ausführenden Unternehmen.

Sie verantwortet die zielkonforme Umsetzung aller Planungs- und Realisierungsleistungen unter Einhaltung der vereinbarten Qualität, Kosten und Termine.

Im PT verantwortet die GL Bau in Abstimmung mit der PL BHV die «Planung der Planung». Sie informiert fortlaufend und mit dem für Entscheidungen notwendigen Vorlauf über den aktuellen Projektstand sowie voraussichtliche Entwicklungen und weist rechtzeitig auf kritische Punkte hin. Bei unvorhergesehenen Ereignissen informiert sie die PL BHV zeitnah und umfassend.

4.3.3 Bauteam

Das Bauteam besteht aus der externen GL Bau sowie den weiteren Planenden, Sachverständigen und ausführenden Unternehmungen, die am Hochbauvorhaben beteiligt sind. Es wird von der GL Bau geleitet.

4.3.4 Betriebsteam (BT)

Das BT besteht aus der PL EV, der NV/MV und der BW. Die PL EV leitet das BT und koordiniert die betrieblichen und die nutzungsspezifischen Anforderungen der BW, der EV und der NV/MV an das Projekt. Der Informationsfluss zwischen PT und BT wird durch die PL EV sichergestellt.

Nutzendenvertretung/Mietendenvertretung (NV/MV)
Die NV bzw. die MV bringt Erfahrungen, spezifisches Fachwissen und konkrete wie auch künftige Anforderungen an einen nachhaltigen Betrieb ins BT oder je nach Teilportfolio direkt ins PT ein. Sie prüft Lösungsvorschläge auf deren Nutzbarkeit und Auswirkungen auf betriebliche Abläufe und stellt die Kommunikation zu den Nutzenden bzw. Mietenden sicher.

Bewirtschaftung (BW)
Die BW bringt Erfahrungen und spezifisches Wissen zur Eignung von Konstruktionen und Materialien ein und prüft Lösungsvorschläge in Bezug auf deren Bewirtschaftung (Lebensdauer, Instandhaltung usw.). Bei an Dritte vermieteten Liegenschaften stellt sie die Kommunikation mit den Mietenden sicher.

4.3.5 Alternative Projektorganisation in den SIA-Phasen 3 bis 5

Je nach Teilportfolio, Projektgrösse oder Komplexität der Nutzungsanforderungen kann die NV auch direkt im PT vertreten sein. Die NV bringt spezifisches Wissen über betriebliche Abläufe direkt ins PT ein, prüft Lösungsvorschläge auf deren Nutzbarkeit und stellt den Informationsfluss zur NV im PA sicher. Die Koordination betrieblicher und nutzungsspezifischer Anforderungen an das Projekt erfolgt hingegen im BT unter der Leitung der PL EV.

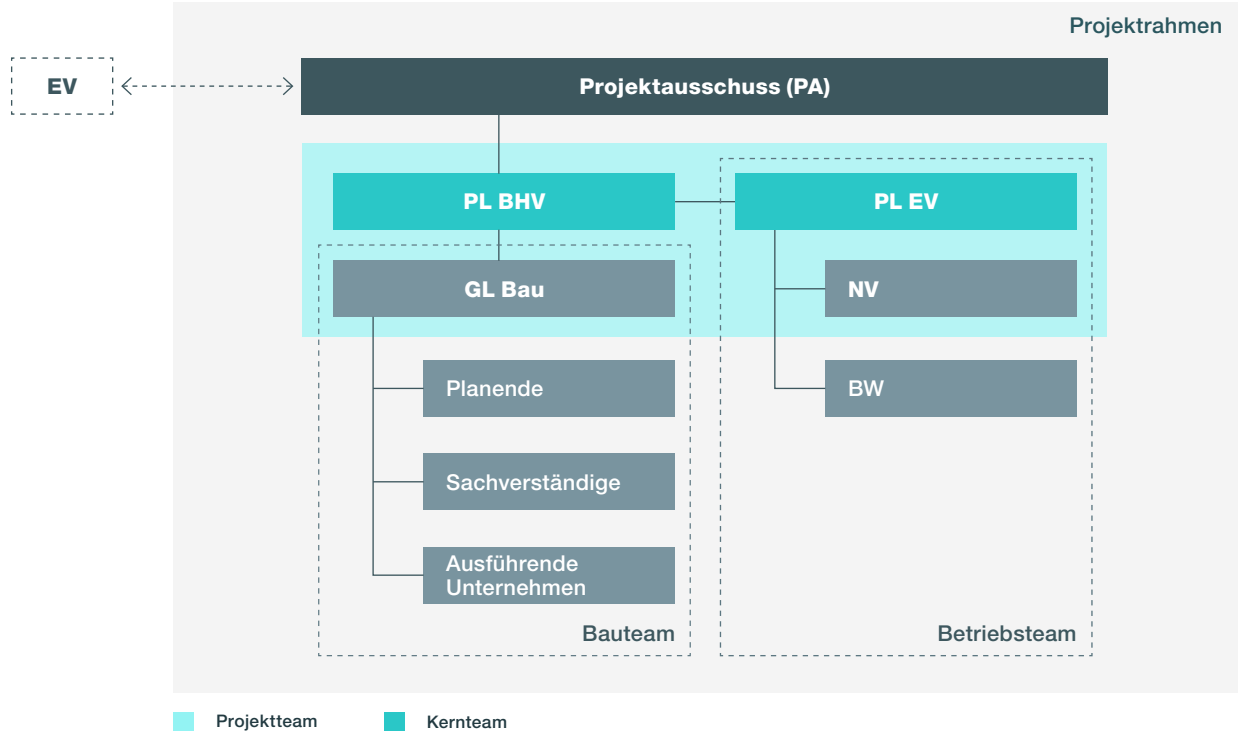


Abbildung 6a Alternative Projektorganisation z.B. bei IMMO-Projekten für die Phasen 3 bis 5

4.4 Strategische Gremien

4.4.1 Projektausschuss (PA)

Der PA ist oberstes strategisches Koordinations- und Entscheidungsorgan eines Bauprojekts innerhalb des vereinbarten Projektrahmens. Der PA ist dafür verantwortlich, dass die übergeordneten Vorgaben eingehalten werden und öffentliche Bauten mit Vorbildcharakter entstehen. Er besteht aus Vertretungen von BHV, EV und NV. Den Vorsitz im PA hat die Vertretung BHV, sie koordiniert die PA-Mitglieder und deren Anliegen und fungiert als Moderator*in. Alle PA-Mitglieder sind der bestmöglichen Lösung im Sinne des vereinbarten Projektauftrags (Qualität, Kosten und Termine) verpflichtet.

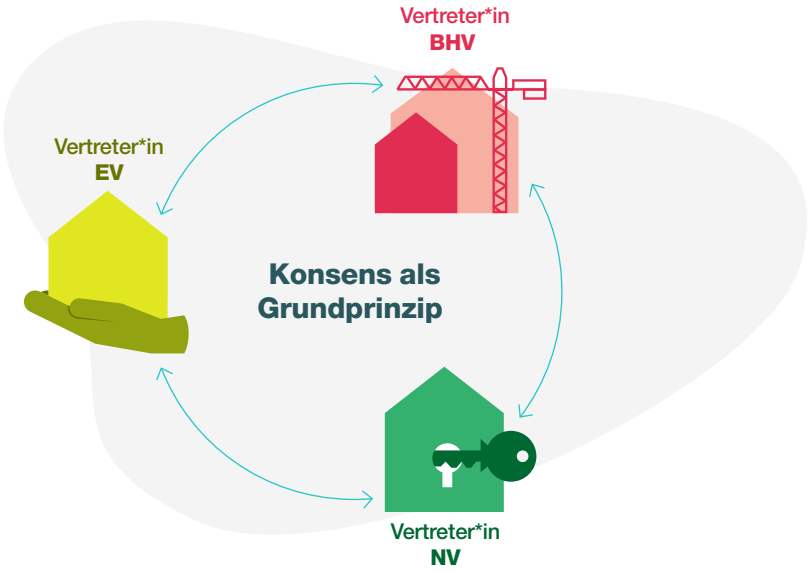


Abbildung 7 Die Vertretungen im Projektausschuss

Der PA gibt Projektphasen frei, entscheidet innerhalb des Projektrahmens über Projektänderungen einschliesslich der Freigabe von Kreditreserven und ist Eskalationsstufe für das PT. Falls notwendig, empfiehlt der PA der EV Änderungen am Projektrahmen. Beschliesst der PA eine Projektrahmenänderung (Prozess «Projektrahmenänderung prüfen und entscheiden», siehe Kapitel 6.3.3), stellt die EV bei Bedarf die zusätzliche Finanzierung sicher. Die Beschlussfähigkeit im PA wird von den einzelnen PA-Mitgliedern sichergestellt. Dafür erhalten alle PA-Mitglieder mindestens eine Woche vor der Sitzung die Grundlagen, die notwendig sind, um die anstehenden Entscheidungen zu fällen oder den Projektrahmenänderungsantrag zu prüfen und falls erforderlich in der Linie abzustimmen. Kann innerhalb des PA kein Entscheid erwirkt werden, erfolgt die Eskalation gemäss Prozess «Eskalation abwickeln» (siehe Kapitel 6.3.4).

Die verschiedenen Rollen innerhalb des PA haben unterschiedliche Fokusthemen, die zur Lösungsfindung zu verhandeln und im Konsensprinzip zu berücksichtigen sind:

Bauherrenvertretung	**Eigentümervertretung**	**Nutzendenvertretung**
Führung des gesamten Planungs- und Bauprozesses (Projektmanagement)	Koordination der Nutzenden und des Betriebs	Einhaltung des Betriebskonzepts
Umsetzung des Hochbauvorhabens innerhalb des Projektrahmens (Qualität, Kosten und Termine), der gesetzlichen Rahmenbedingungen und den Vorgaben des nachhaltigen Bauens	Verantworten und Wahren des Projektrahmens (Qualität, Kosten und Termine) im Kontext der Objekt- und Teilportfoliostrategie	Einhaltung des Raumprogramms
Projekt- und Projektrahmenänderungen: Aufzeigen der baulichen Auswirkungen auf Qualität, Kosten und Termine	Projekt- und Projektrahmenänderungen: Aufzeigen der Auswirkungen auf Betrieb, Investitionen und Termine (Bezug, Rochaden)	Projekt- und Projektrahmenänderungen: Gewährleisten der Nutzbarkeit und des Betriebs
Einhaltung des Kredits und Sicherstellung der zweckgebundenen Ausgaben	Kreditanträge, Kontrolle der Kostensteuerung, Sicherstellung der Finanzierung	

Tabelle 1 Konsens als Grundprinzip in der Zusammenarbeit, wobei jede Rolle ihre Fokusthemen hütet

4.4.2 Steuerungsausschuss (STA)

Politisch relevante Projekte oder Projekte von besonderem Umfang oder hoher Komplexität – sogenannte Grossprojekte – können mit einem STA als oberster Entscheidungsinstanz eines Bauprojekts innerhalb des vereinbarten Projektrahmens besetzt werden.

Der STA besteht aus den zuständigen Departementsvorstehenden sowie einem Mitglied der Geschäftsleitung der beteiligten Dienstabteilungen. Er wird regelmässig informiert, nimmt bei Bedarf Einfluss auf die strategische Steuerung des Projekts und dient als Eskalationsstufe bei Uneinigkeit im PA.

5

Kommunikation

5.1	Kommunikation innerhalb der Projektorganisation	29
5.2	Kommunikation nach aussen	30

5 Kommunikation

5.1 Kommunikation innerhalb der Projektorganisation

Eine gute und offene Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten und innerhalb des PT trägt einen grossen Teil zur kollegialen, konsens- und dienstleistungsorientierten Zusammenarbeit bei. Besonders wichtig ist dabei, dass Informationen rechtzeitig an den relevanten Stellen, dazu gehört auch die jeweilige Linienorganisation, zur Verfügung stehen und Beschlüsse zeitnah protokolliert und zugänglich gemacht werden. Auch das Führen und Bewirtschaften einer Pendenzenliste ist wichtiger Bestandteil der Projektkommunikation. Diese nachvollziehbare und transparente Kommunikation und Dokumentation ist auch Ausdruck des gegenseitigen Respekts und des Verständnisses, das den verschiedenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten gemäss Rollenmodell entgegengebracht wird.

Innerhalb der PO und mit den beteiligten Partner*innen geschieht die Kommunikation und Information auf verschiedenen Ebenen und über diverse Kanäle.

Das **Kernteam**, bestehend aus PL BHV und PL EV, nimmt eine zentrale Rolle ein. Die Kernteammitglieder stehen in engem Kontakt miteinander und koordinieren die städtischen Anliegen, um gegenüber den externen Planenden widerspruchsfrei auftreten zu können. Unstimmigkeiten werden offen und konstruktiv angesprochen, und allfällige Zielkonflikte oder schwierige Fragestellungen werden direkt zwischen der PL EV und der PL BHV geklärt. Die PL EV führt ausserdem das BT und bringt dessen Interessen phasengerecht ins PT ein.

Entscheide werden im **Projektteam** unter Einbezug der Anforderungen und Bedürfnisse aller Projektbeteiligten getroffen. Dass die relevanten Informationen dafür allen Projektteammitgliedern rechtzeitig zur Verfügung stehen, liegt in der Verantwortung der PL BHV.

Das **Betriebsteam** formuliert die vielfältigen Anforderungen an den künftigen Betrieb und bringt diese via PL EV oder je nach Teilportfolio auch direkt ins PT ein.

Die städtischen Projektteammitglieder stellen eigenverantwortlich sicher, dass der Informationsfluss innerhalb ihrer jeweiligen Dienstabteilung gewährleistet ist. So werden alle **Projektbeteiligten** während des gesamten Prozesses transparent, fortlaufend und entsprechend ihren Rollen über die im PT getroffenen Entscheide informiert.

Die PL BHV ist dafür verantwortlich, dass Entscheide, die im Zuge der Erarbeitung und Umsetzung des Hochbauvorhabens erforderlich sind, phasengerecht im PT oder im **Projektausschuss** gefällt werden.

Alle Informationen, die für die Entscheide des PA erforderlich sind, stellt die PL BHV allen PA-Mitgliedern zeitgleich und mit mindestens einer Woche Vorlauf zur Verfügung. Die Dokumentation von Sitzungen und Entscheidungen wird den PA-Mitgliedern innerhalb einer Woche zugestellt.

5.2 Kommunikation nach aussen

Die externe Kommunikation zu städtischen Hochbauvorhaben basiert auf den Rollen und Zuständigkeiten des vorliegenden Handbuchs «Wir bauen für Zürich». Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die wichtigsten öffentlichkeitsrelevanten Schritte. Spezifische Zusatzinformationen sind in Anschlussdokumenten verlinkt.

Abhängig von der jeweiligen Phase ist der Kommunikationslead für die Vorbereitung und die Durchführung einer Massnahme entweder bei der EV oder der BHV angesiedelt. Unabhängig von der Federführung erfolgen Kommunikationsmassnahmen im Austausch zwischen EV und BHV. Im Sinne eines ganzheitlichen Informationsflusses sind auch direkt betroffene Nutzende und/oder Betreibende frühzeitig in die Kommunikation einzubeziehen, damit sie ihre spezifischen Anspruchsgruppen in geeigneter Weise informieren können. Bei Schulprojekten gilt dies insbesondere auch für die Kreisschulbehörden. Sind Bewohnende oder Mietende direkt betroffen, stimmt die EV die Kommunikationsmassnahmen mit der betroffenen Rolle frühzeitig ab und legt das Vorgehen in einem gemeinsamen Kommunikationsplan fest. Ist der Adressat eine stadtexterne Mietpartei in einem entsprechenden Vertragsverhältnis, kommuniziert immer die vermietende Partei.

Die Medienarbeit wird über die zuständigen Medienstellen abgewickelt, Mitglieder des PT geben ohne Rücksprache mit der Medienstelle nicht direkt Auskunft.

Phase SIA		Anknüpfungspunkt	Mögliche kommunikative Massnahme	Lead	Zielpublikum	Anschlussdokument (online)
Strategische Planung	**11**	Bedarfsklärung	Kommunikation zu Raumbedarfsstrategie	NV/MV	STR	STRB Nr. 969/2015
	11	Quartieranalysen	Kommunikation zu Quartieranalysen	EV	GR	
	11	Teilportfoliostrategien	STRB zu Teilportfolio-strategie	EV	STR GR (SK)	STRB Nr. 969/2015
Vorstudien	**21**	Projektdefinition	Information/Einbezug Anwohner*innen/Quartier	EV	Bevölkerung	DA-spezifischer Kriterienkatalog
	21	Auftrag	Information/Einbezug Anwohner*innen/Quartier (Echoräume vor Start Wettbewerb o.ä.)	EV	Bevölkerung	DA-spezifischer Kriterienkatalog
	21	Projektierungskredit	Information an direkt Betroffene	EV	Mieter*innen (LSZ), Bewohner*innen (GFA), Mitarbeitende Kreisschulbehörde	Kommunikationsplan NV
	21	Projektierungskredit im STR	Medienmitteilung im STR-Bulletin	EV	Medien (Bevölkerung)	Leitlinien SKZ zu Medienmitteilungen bei STR-Geschäften,
	21	Projektierungskredit im GR	Information SK	EV	GR	Merkblatt (Abgabe von MBS, WW-Lancierung erst nach Genehmigung Projektierungskredit)
	22	Ausschreibung Wettbewerb	Publikation auf Konkurado	BHV	Fachpublikum	
	22	Entscheid Wettbewerb	Medienmitteilung, Medienan-lass, Führung durch Ausstellung o.ä.	BHV EV (LSZ)	Medien (Bevölkerung) vorab: Mieter*innen	
Projektierung & Ausschreibung	**33**	Baubewilligung	Informationstafel Stellungnahmen zu Rekursen, juristischen Entscheiden o.ä.	BHV DS HBD	Anrainer*innen Medien (Bevölkerung)	
	41	Ausführungskredit	Information an direkt Betroffene	EV	Mieter*innen (LSZ), Bewohner*innen (GFA), Mitarbeitende Kreisschulbehörde	Kommunikationsplan NV
	41	Ausführungskredit im STR	Medienmitteilung im STR-Bulletin	EV	Medien (Bevölkerung)	Leitlinien SKZ zu Medienmitteilungen bei STR-Geschäften
	41	Ausführungskredit im GR	Information SK	EV	GR	
	41	Ausführungskredit vor Volksabstimmung	Information Quartier	BHV	Bevölkerung	
	41	Ausführungskredit Volksabstimmung	Bericht Abstimmungs-beilage, Stellungnahme zum Resultat	DS EV	Bevölkerung (Medien)	Kanton ZH, GPR 161, § 64

Phase SIA		Anknüpfungspunkt	Mögliche kommunikative Massnahme	Lead	Zielpublikum	Anschlussdokument (online)
Realisierung	**52**	Baustart	Info-Flyer für Anwohner*innen/Quartier	BHV & EV	Bevölkerung	HBD-Richtlinie bei Vor-Ort-Anlässen
	52	Information zum Baufortschritt	Info-Flyer	BHV	Quartier Mieter*innen	HBD-Richtlinie bei Vor-Ort-Anlässen
	52	LSZ: Vermietungsstart bei Erst- & Wieder-vermietungen	Medienanlass zu Erstvermietung	DS EV & EV	Medien, Bevölkerung	Erst- und Wieder-vermietungskonzepte
	53	Bauabschluss	Medienanlass (bei Teilnahme STR)	BHV, DS EV	Medien (Bevölkerung)	HBD-Richtlinie bei Vor-Ort-Anlässen
	53	LSZ: Vor Inbetrieb-nahme	Führung für Politik und Quartiervertretung Führung für Nachbarschaft	EV	Politik / Quartier Nachbarschaft	
Betrieb, Bewirtschaftung	**61**	Betrieb	Eröffnungsfest fürs breite Publikum	NV/MV	Quartier Nachbarschaft	Falls mit STR von NV/MV, auch VHB anfragen
	61	Betrieb	Gebäudeführungen	NV/MV	Bevölkerung, Fach-publikum	
	61	Betrieb	sämtliche Anfragen betreffend Betrieb	IMMO: NV/MV LSZ: EV	Bevölkerung, Medien	
	61	Betrieb	sämtliche Anfragen bezüglich Gebäude	EV	Bevölkerung, Medien	
	61	LSZ: Abschluss Vermietung	Zuschrift an den GR; Berichterstattung zur Vermietung	EV / DS EV	GR	Erst- & Wieder-vermietungsberichte
	61	LSZ: Bewirtschaftung	Siedlungsfest für Mieter*innen	EV	Mieter*innen	

6

Prozesse

6.1	Prozesslandschaft	34
6.2	Steckbriefe der Kernprozesse	35
6.3	Steckbriefe der übergeordneten Prozesse	53

6 Prozesse

6.1 Prozesslandschaft

Kernelement und wichtiger Bestandteil des neuen Handbuchs ist – neben dem Rollenmodell und der Standard-Projektorganisation – die Prozesslandschaft (Abbildung 8), bestehend aus einer Vielzahl von standardisierten Prozessen. Die Kernprozesse stehen als Prozesszeichnungen mit Steckbrief zur Verfügung. Die vier verwaltungsspezifischen Prozesse «Auftrag vereinbaren», «Eskalation abwickeln», «Projektierungs- oder Ausführungskredit einholen» und «Projektrahmenänderung prüfen und entscheiden» werden teilweise nur in Form eines Steckbriefs beschrieben.

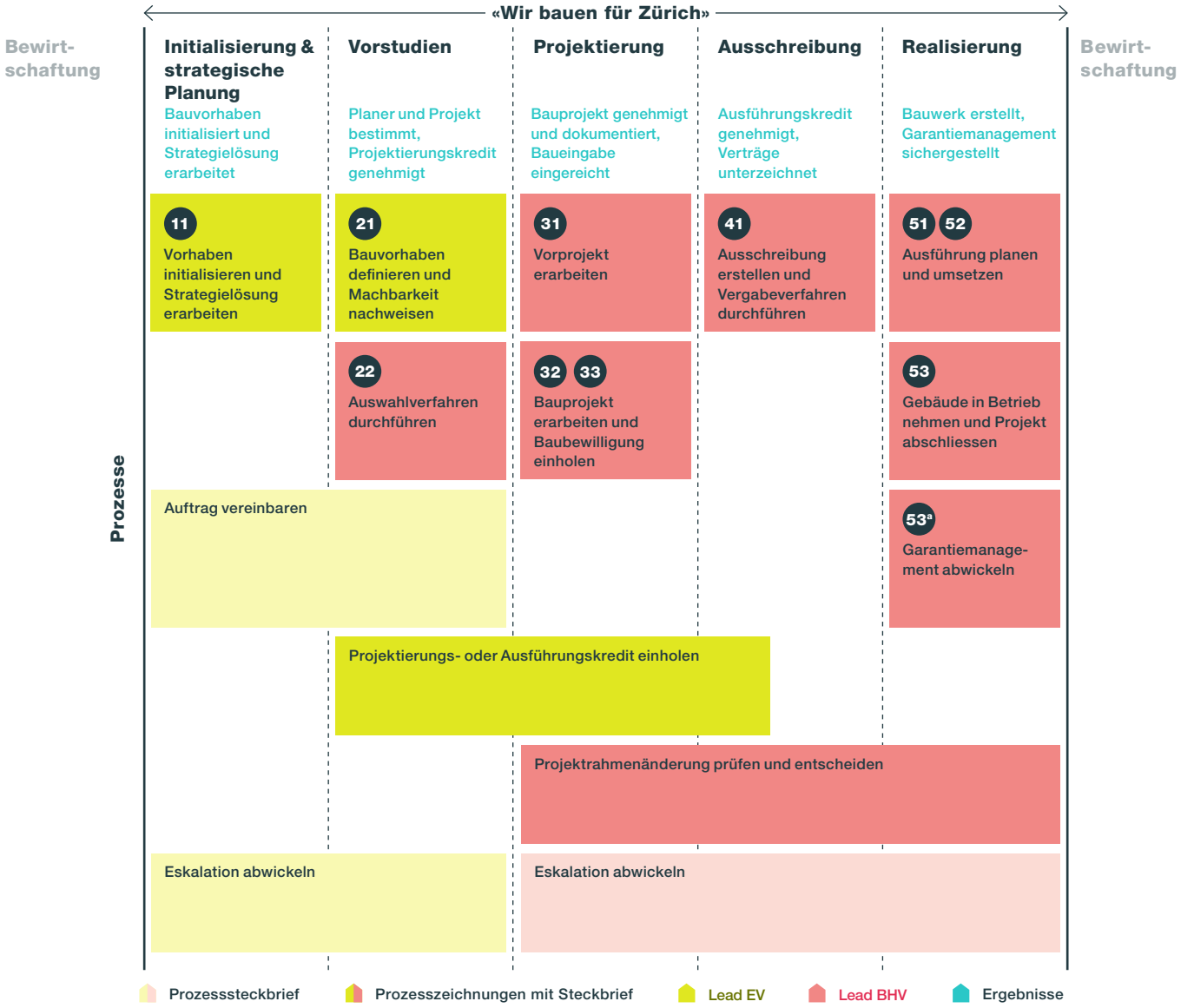


Abbildung 8 Prozesslandschaft des Handbuchs für Hochbauvorhaben der Stadt Zürich

6.2 Steckbriefe der Kernprozesse

6.2.1 Prozess 11
Vorhaben initialisieren und Strategielösung erarbeiten

Prozessbeschreibung

Die EV initialisiert die Umsetzung der Teilportfoliostrategie mittels konkreter Einzelvorhaben. Entsteht bei den strategischen Überlegungen der EV Bedarf für bauliche Abklärungen oder Studien, können diese bei der BHV in Auftrag gegeben werden (Prozess «Auftrag vereinbaren»). Die Empfehlung der BHV wird anschliessend von der EV geprüft.

Anhand der Ergebnisse entscheidet die EV, je nach Teilportfolio in Absprache mit der NV, ob weitere Abklärungen notwendig sind, und beantragt die Aufnahme des Vorhabens in die Investitionsplanung. Zusammen mit der Konkretisierung des Vorhabens meldet die EV den Mittelbedarf an. Anschliessend initialisiert die EV das Vorhaben, entwickelt eine oder mehrere Strategielösungen und klärt den Bedarf zu baulichen Untersuchungen. Wenn dieser Bedarf besteht, beauftragt die EV die BHV im Rahmen der Strategischen Planung mit der Untersuchung der baulichen Themen (Prozess «Auftrag vereinbaren»). Die EV erläutert der BHV die getroffene Auswahl der zu prüfenden Szenarien.

Gemäss den Empfehlungen aus der Studie der BHV überprüft die EV die Ziele und erstellt eine Chancen- und Risikoanalyse. Anschliessend präzisiert die EV die Analyse der Ausgangslage unter Berücksichtigung politischer, finanzieller, terminlicher, prozessualer, betrieblicher und inhaltlicher Aspekte, im Sinne einer umfassenden Nachhaltigkeit. Können die formulierten Ziele erreicht werden, beschliesst die EV die Strategielösung. Werden gravierende Zielkonflikte festgestellt, werden neue Lösungsansätze entwickelt und die anschliessenden Prozessschritte wiederholt.

Anschliessend legt die EV die Strategielösung fest und startet in der SIA-Phase 2 «Vorstudien» den Prozess «21 Bauvorhaben definieren und Machbarkeit nachweisen».

Prozess 11 – Steckbrief

Input(s)
Aus betrieblichen, technischen oder strategischen Gründen ergibt sich der Bedarf für ein Vorhaben.

Output(s)
Das Vorhaben ist initialisiert und in die Investitionsplanung aufgenommen; die Strategielösung ist festgelegt. Der Prozess «11 Vorhaben initialisieren und Strategielösung erarbeiten» ist abgeschlossen.

Bauherrenvertretung (BHV)
Die BHV erarbeitet im Auftrag der EV bauliche Strategielösungen für die SP. Anhand der Projektdefinition und der konkreten Aufgabenstellung werden Strategieoptionen entwickelt und beurteilt. Die BHV empfiehlt der EV eine oder mehrere der beurteilten Strategieoptionen zur Weiterverfolgung und kann Empfehlungen für alternative Untersuchungen oder Lösungsvarianten aussprechen.

Eigentümervertretung
Die EV ist bei diesem Prozess im Lead. Sie analysiert die Ausgangslage, definiert die Aufgabenstellung und entwickelt die SP. Hierfür vereinbart sie mit der BHV bei Bedarf den Auftrag für eine oder mehrere Strategieoptionen. Anhand der SP entscheidet die EV über das weitere Vorgehen.

Bewirtschaftung
Die BW erbringt den technischen oder baulichen Bedarfsnachweis.

Nutzenden-/Mietendenvertretung
Die NV beantragt Raumbedarf für ihre Auftragserfüllung oder Leistungserbringung und erbringt den entsprechenden Bedarfsnachweis. Zusätzlicher Raumbedarf kann sich auch aus der Gemeindeordnung ergeben, z. B. bei der MV aus dem «Drittelsziel» oder bei der NV aus der «Einführung Tagesschule».

Hinweise
– Alle übergeordneten Vorgaben und Standards werden berücksichtigt.
– EV und BHV klären im Rahmen der Initialisierung unter Einbezug des Amts für Städtebau, ob das Vorhaben einen städtebaulichen Entwicklungsprozess im Lead des Amts für Städtebau erfordert.
– Übergeordnete Vorgaben bezüglich Denkmal- und Naturschutz werden berücksichtigt (Denkmalpflegeinventar, Dienstanweisung STR zur Selbstbindung, Direktanwendung ISOS)
– Die Strategielösung ist Teil der Standort- oder Objektstrategie der EV.

Erfolgsfaktoren
– Die Projektbeteiligten kennen die relevanten übergeordneten Strategien der EV und der FAV.
– EV und BHV sind im Dialog.
– Die EV informiert die BHV über den getroffenen Strategieentscheid und begründet ihn nachvollziehbar und transparent, besonders wenn der Empfehlung der BHV nicht gefolgt wird.

Relevante Dokumente
– Übergeordnete Strategien und Standards
– Auftragsvereinbarung EV-BHV
– Projektdefinition (EV), je nach Teilportfolio mit der NV abgestimmt
– Folgenabschätzung (Kosten-Nutzen-Analyse)
– Dienstleistungsvereinbarung (EV)
– Antrag Nutzende oder Raumbestellung (IMMO)

6.2.2 Prozess 21
Hochbauvorhaben definieren und Machbarkeit nachweisen

Prozessbeschreibung

Sind die Investitionen in der Mehrjahresplanung vorgesehen, erarbeitet die EV ausgehend von der Strategielösung die Projektdefinition. Dabei berücksichtigt sie die Anforderungen der BW sowie das Betriebskonzept und das Raumprogramm der NV, mit welcher sie in engem Austausch steht.

Je nach Strategielösung kann eine MBS mit verschiedenen Lösungsvarianten erforderlich sein. Den entsprechenden Auftrag vereinbart die EV mit der BHV (Prozess «Auftrag vereinbaren»). In einer Zwischenbesprechung mit EV und BHV werden die Varianten für die Finalisierung der MBS festgelegt. An der Schlussbesprechung wird die MBS mit allen untersuchten Varianten inklusive Kostengrobschätzung und Empfehlungen durch die BHV präsentiert. Je nach Teilportfolio ist auch die NV beizuziehen. Anschliessend erfolgt der Variantenentscheid durch die EV unter Einbezug aller Nachhaltigkeitsaspekte. Je nach Resultat der MBS können auch weitere Variantenstudien oder ein Abbruch des Vorhabens erforderlich werden. Kann eine nachhaltige Lösung nachgewiesen werden, konkretisiert und dokumentiert die EV die Projektdefinition.

Anschliessend werden in der SIA-Phase 2 «Vorstudien» die Prozesse «Auftrag vereinbaren», «22 Auswahlverfahren durchführen» und «Projektierungs- und Ausführungskredit einholen» gestartet.

Prozess 21 – Steckbrief

Input(s)
Die Strategielösung ist erarbeitet, der Prozess «11 Vorhaben initialisieren und Strategielösung erarbeiten» ist abgeschlossen.

Output(s)
Die Projektdefinition ist erstellt und die Machbarkeit nachgewiesen. Die für die Erstellung des Kreditantrags erforderlichen Informationen sind vorhanden. Der Prozess «21 Bauvorhaben definieren und Machbarkeit nachweisen» ist abgeschlossen.

Bauherrenvertretung (BHV)
Die BHV erarbeitet einen Entwurf der MBS und stellt der EV die möglichen Varianten an einer Zwischenbesprechung vor. Die zur Finalisierung festgelegten Varianten werden mit Kostengrobschätzung ausgearbeitet und der EV an der Schlussbesprechung präsentiert.

Eigentümervertretung
Die EV vereinbart mit der BHV den Auftrag für eine MBS.
Steht eine Objektstrategie und damit eine Projektdefinition ohne MBS fest, kann die EV die BHV direkt mit dem Projektmanagement beauftragen.

Bewirtschaftung
Die BW erstellt das Anforderungskonzept für die Bewirtschaftung.

Nutzenden-/Mietendenvertretung
Die NV erarbeitet das detaillierte Raumprogramm und das Betriebskonzept.

Hinweise
– Alle übergeordneten Vorgaben und Standards werden berücksichtigt.
– Übergeordnete Vorgaben bezüglich Denkmal- und Naturschutz werden berücksichtigt (Denkmalpflegeinventar, Dienstanweisung STR zur Selbstbindung, Direktanwendung ISOS).
– Das Ergebnis der MBS fliesst in die Standort- oder Objektstrategie der EV ein.

Erfolgsfaktoren
– Die BHV kennt die übergeordneten Strategien der EV und der FAV.
– EV und BHV sind im Dialog.
– Die EV informiert die BHV über die Projektdefinition bzw. nach Abschluss der MBS über den getroffenen Variantenentscheid. Wird den Empfehlungen der BHV nicht gefolgt, erläutert die EV der BHV die Gründe des Entscheids.
– Die EV ist in engem Austausch mit der NV und nimmt deren Anliegen in die Erwägungen auf.

Relevante Dokumente
– Analyse Eigentümerthemen (EV)
– Raumprogramm (EV oder je nach Teilportfolio NV)
– Betriebskonzept (NV), je nach Teilportfolio auch erst nach Abschluss MBS
– Bewirtschaftungsanforderungen (BW)
– Grobkonzept mit Flächenbedarf und Standardraumprogramm
– Wirtschaftlichkeitsberechnung
– MBS mit Kostengrobschätzung (BHV)
– Projektdefinition mit Rahmenterminplan (EV)

6.2.3 Prozess 22
Auswahlverfahren durchführen

Prozessbeschreibung

Liegen alle Grundlagen aus den vorangehenden Prozessen und der Projektierungskredit vor, erarbeitet die BHV auf Basis der Projektdefinition das Programm für die Verfahren PW oder WW. Die BHV gibt den Entwurf des Programms der EV zur Prüfung. Diese gibt es je nach Teilportfolio auch der NV zur Prüfung weiter und koordiniert die Rückmeldungen zu Handen der BHV. Die BHV arbeitet die Rückmeldungen ein und passt das Programm falls erforderlich in mehreren Schritten an. An der Startsitzung Jury/PW-Gremium wird das Programm genehmigt.

Liegt der Projektierungskredit vor, erfolgt die Publikation des Verfahrens.

Bei selektiven Verfahren müssen die Teilnehmenden ihre Eignung für die spezifische Aufgabe mittels Referenzen nachweisen. Eine vordefinierte Anzahl Teilnehmende wird von der Jury / dem PW-Gremium selektiert. Die BHV erstellt eine Verfügung, um die Selektion abzuschliessen. Danach reichen die selektionierten Teilnehmenden einen Beitrag ein. Bei offenen Verfahren entfällt dieser Schritt.

Nach Ablauf der Eingabefrist werden die eingereichten Beiträge vorgeprüft und durch die Jury / das PW-Gremium beurteilt. Der Verfahrensbericht wird durch die BHV erarbeitet und bei einem WW durch die Jury abgenommen. Nach dem Entscheid des Auswahlgremiums wird dieser durch die BHV verfügt, publiziert und nach Ablauf der Beschwerdefrist rechtskräftig.

Anschliessend startet die SIA-Phase 3 «Projektierung» der Prozess «31 Vorprojekt erarbeiten». Bei WW startet die Phase mit einer Sitzung zur stadtinternen Auftragsklärung.

Prozess 22 – Steckbrief

Input(s)
Die Projektdefinition ist erstellt, das Auswahlverfahren ist definiert und die Machbarkeit nachgewiesen. Die Prozesse «21 Bauvorhaben definieren und Machbarkeit nachweisen», «Auftrag vereinbaren» und «Projektierungs- und Ausführungskredit einholen» sind abgeschlossen; der Projektierungskredit liegt soweit erforderlich vor.

Output(s)
Das Auswahlverfahren ist durchgeführt, das Projekt und die Planenden sind bestimmt. Der Prozess «22 Auswahlverfahren durchführen» ist abgeschlossen.

Bauherrenvertretung (BHV)
Die BHV ist bei diesem Prozess im Lead, sie bestimmt den Verfahrenstyp unter Einbezug der EV, führt das Auswahlverfahren durch und moderiert die Prozessschritte der Selektionen Teilnehmende und Beiträge. Die BHV publiziert Ausschreibungsunterlagen und Entscheide des Auswahlverfahrens, stellt deren Dokumentation sicher und erwirkt die erforderlichen Verfügungen.

Eigentümervertretung
Die EV prüft und genehmigt das Programm PW/WW im Rahmen der internen Vernehmlassung und bezieht die NV bei der Prüfung des Programms PW/WW mit ein. Sie wirkt bei der Auswahl der Jurymitglieder mit, nimmt Einsitz in den Entscheidungsgremien des Auswahlverfahrens und wirkt beim Verfassen des Juryberichts (Empfehlungen) aktiv mit.

Bewirtschaftung
Die BW kann zur Vorprüfung der eingereichten Beiträge hinzugezogen werden.

Nutzenden-/Mietendenvertretung
Je nach Teilportfolio ist die NV in den Auswahlgremien vertreten. Die NV prüft das Programm PW/WW und wird aktiv in die Vorprüfung der eingereichten Projekte zu Handen der Auswahlgremien einbezogen.

Hinweise
- Bei Kleinprojekten (< 2 Millionen Franken) werden die Planungsleistungen in der Regel von der Expressgruppe AHB oder von Rahmenvertragsarchitekt*innen erbracht. Rahmenvertragsarchitekt*innen werden projektunabhängig in einem PW-Verfahren für eine Laufzeit von rund fünf Jahren bestimmt und je nach Verfügbarkeit den konkreten Projekten zugeteilt.
- Je nach Teilportfolio und Aufgabe ist die NV auch bei Kleinprojekten proaktiv ins PT einzubeziehen.
- Je nach Verfahren variiert der Zeitbedarf zur Bestimmung der Planenden von rund drei Monaten bei Kleinprojekten, über sechs bis neun Monate für PW bis hin zu 12 bis 15 Monaten für WW.
- Je nach ausgewähltem Projekt wird eine Aktualisierung der Projektdefinition erforderlich. Im Lead der EV wird diese gemeinsam mit der BHV formuliert und im PHB integriert.

Hinweise zu Wettbewerbsverfahren
- Vor der Genehmigung wird das Wettbewerbsprogramm dem SIA zur Prüfung vorgelegt und in der Jury-Startsitzung besprochen.
- Bei Hochbauvorhaben mit verschiedenen Nutzungen ist die Jury mit mehreren NV zu besetzen.
- Zwischen der Publikation der Wettbewerbsunterlagen und der Eingabe der Beiträge wird eine Fragenbeantwortung durchgeführt.
- Vorprüfung und Auswahl der Beiträge erfolgen bei WW stufenweise; dabei wird die Auswahl auf mehrere Jurytage verteilt. Der Prüfprozess wird im Vorprüfungsbericht dokumentiert.
- Der Jurybericht mit Empfehlungen zur Weitbearbeitung wird von den Jurymitgliedern genehmigt und anschliessend der Zuschlag verfügt.

Erfolgsfaktoren
- Auch wenn die Bestimmung des Vertragsmodells in der Hoheit der BHV liegt, wird die EV in die Überlegungen und Entscheide miteinbezogen.
- Sämtliche Entscheide der Prozessschritte werden im Einvernehmen von BHV, EV und ggf. auch NV getroffen: interne Genehmigung Programm, Selektionen Jury-Mitglieder, Teilnehmende und Beiträge.
- Die*der Vorsitzende des Planerwahlgremiums bzw. der Wettbewerbsjury stellt sicher, dass die Anliegen aller Jurymitglieder in gleichem Masse berücksichtigt werden und ein einvernehmlicher Entscheid herbeigeführt wird.
- Eine klare und eindeutige Aufgabenstellung führt zu einer grösseren Verbindlichkeit der Vorgaben und damit zu besser vergleichbaren Ergebnissen.

Relevante Dokumente
- Planerwahlprogramm/Wettbewerbsprogramm mit Beilagen (BHV)
- Planerwahlbericht/Vorprüfungsbericht und Jurybericht (BHV)
- Verfügungen (BHV)

6.2.4 Prozess 31
Vorprojekt erarbeiten

Prozessbeschreibung

Zu Beginn des Prozesses findet eine «stadtinterne Auftragsklärung» statt. Auf der Grundlage des Ergebnisses des Auswahlverfahrens wird der Auftrag in einer gemeinsamen Sitzung BHV, EV und je nach Teilportfolio auch NV vor der Startsitzung präzisiert und bereinigt. Der Schritt dient einem gemeinsamen und geklärten Aufgabenverständnis für die nächste Phase.

Noch vor dem Start des Vorprojekts (VP) wird das PHB unter Federführung der PL BHV gemeinsam mit der EV erstellt. Es beinhaltet die Projektdefinition, Rahmenbedingungen, Vorgaben zur Projektabwicklung und -organisation sowie das Qualitäts- und Risikomanagement sowie Schnittstellen zu allfälligen Nebenprojekten.

Die PL BHV organisiert die Startsitzung mit allen relevanten Projektbeteiligten (PA und PT). Das PHB wird durch den PA für die SIA-Phase 31 «Vorprojekt» genehmigt und freigegeben.

Die PL BHV stellt den Abschluss der Verträge mit den Planenden durch das AHB sicher. Unter Einbezug der phasengerechten Anforderungen des BT lässt die PL BHV in der Phase «Studium von Lösungsmöglichkeiten» bei Bedarf verschiedene Varianten erarbeiten, im PT prüfen und allenfalls im PA zusammen mit der Kostengrobschätzung beantragen. Auf dieser Basis lässt die PL BHV in einem iterativen Prozess das VP mit Kostenschätzung (KS) und Terminprogramm durch die GL Bau ausarbeiten und im PT konsolidieren.

Der PA genehmigt das VP auf Basis der Dokumentation VP mit KS und Terminprogramm und gibt die SIA-Phase 32 «Bauprojekt» frei.

Prozess 31 – Steckbrief

Input(s)
Der Prozess «22 Auswahlverfahren durchführen» ist abgeschlossen. Der Projektierungskredit liegt vor.

Output(s)
Die Dokumentation VP liegt vor und ist vom PA genehmigt. Der Prozess «31 Vorprojekt erarbeiten» ist abgeschlossen und die SIA-Phase 32 «Bauprojekt» mit aktualisiertem PHB freigegeben.

Bauherrenvertretung (BHV)
Die PL BHV führt phasengerecht die im Zuge der Erarbeitung des VP erforderlichen Entscheide im PT und im PA herbei. Alle für die Entscheide erforderlichen Informationen stellt die PL BHV allen PA-Mitgliedern zeitgleich und mit ausreichend Vorlauf zur Verfügung. Sie dokumentiert die Beschlüsse und sorgt für deren Umsetzung.

Eigentümervertretung
Die PL EV klärt Zielkonflikte oder schwierige Fragestellungen im KT direkt mit der PL BHV, führt das BT und bringt dessen Interessen phasengerecht ins PT ein. Sie prüft die Lösungsmöglichkeiten und das VP aus Sicht der EV und des Betriebs und wirkt an Entscheiden im PT mit.

Bewirtschaftung
Die BW bringt die Interessen und Anforderungen der Bewirtschaftung phasengerecht ins BT ein und prüft die Lösungsmöglichkeiten und das VP aus Sicht der Bewirtschaftung.

Nutzenden-/Mietendenvertretung
Die NV/MV bringt die Interessen und Anforderungen der Nutzenden/Mietenden (N/M) phasengerecht ins BT oder je nach Teilportfolio direkt ins PT ein und prüft die Lösungsmöglichkeiten und das VP aus Sicht der NV/MV.

Hinweise
- Die «stadtinterne Auftragsklärung» zu Beginn dieser Phase ist nach jedem WW und im Bedarfsfall auch bei PW durchzuführen.
- Im Bedarfsfall kann der PA zur Genehmigung der Zwischenphase «Studium von Lösungsmöglichkeiten» einberufen werden.

Erfolgsfaktoren
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in der PO werden gemäss Rollenmodell wahrgenommen und gegenseitig respektiert, im Sinne der übergeordneten städtischen Interessen.
- Das KT mit PL BHV und PL EV steht in engem Kontakt und koordiniert die städtischen Anliegen, um gegenüber den Planenden widerspruchsfrei auftreten zu können.
- Unterlagen für PA-Sitzungen werden frühzeitig im PT vorbesprochen und mit mindestens einer Woche Vorlauf versendet. Für die Dokumentation VP ist der Projektgrösse entsprechend mehr Vorlauf einzuplanen.
- Die Entscheide im PT werden unter Einbezug der Anforderungen und Bedürfnisse aller Projektbeteiligten getroffen.
- Die Entscheide sind in Bezug auf Qualität, Kosten und Termine ausgewogen und verhältnismässig.
- Projektrisiken werden stufen- und phasengerecht bewirtschaftet.
- Alle Projektbeteiligten werden im Prozess entsprechend ihren Rollen und der projektinternen Kommunikation transparent und fortlaufend über die getroffenen Entscheide informiert. Der Informationsfluss innerhalb der Dienstabteilung ist eigenverantwortlich sicherzustellen.

Relevante Dokumente
- PHB SIA-Phase 31 «Vorprojekt» (BHV)
- Raumprogramm (EV oder NV, je nach Teilportfolio)
- Betriebskonzept (NV)
- Verträge mit Planenden (BHV)
- Bewirtschaftungsanforderungen (BW)
- Dokumentation VP mit Plänen, Beschrieben, KS und Terminprogramm (BHV)
- PHB SIA-Phase 32 «Bauprojekt» mit allfälligen Präzisierungen (BHV)
- Erstvermietungskonzept, Angaben zu Ankermietenden und Kalkulation Miete (Liegenschaften Stadt Zürich, LSZ)
- Wirtschaftlichkeitsberechnung (optional)
- Nachweis Finanzierung (z. B. Wohnbauförderung) inkl. Kostenstruktur und Kostenteiler (LSZ)

6.2.5 Prozess 32, 33
Bauprojekt erarbeiten und Baubewilligung einholen

Prozessbeschreibung

Die PL BHV lässt in einem iterativen Prozess von den Planenden unter Einbezug der phasengerechten Anforderungen des BT das Bauprojekt (BP) mit Kostenvoranschlag (KV) und Terminprogramm ausarbeiten und im PT konsolidieren.

Der PA genehmigt das BP aufgrund der Dokumentation BP mit KV und Terminprogramm und gibt die SIA-Phase 4 «Ausführung» frei.

Auf der Basis des genehmigten BP erarbeitet die GL Bau die Baueingabe. Das Baugesuch wird bei der zuständigen bewilligenden Behörde (i. d. R. Amt für Baubewilligungen) durch die GL Bau eingereicht. Sobald der Bauentscheid vorliegt, bereinigt das PT die Auflagen und erwirkt die Baufreigabe.

Prozess 32, 33 – Steckbrief

Input(s)
Der Prozess «31 Vorprojekt erarbeiten» ist abgeschlossen und die SIA-Phase 32 «Bauprojekt» vom PA freigegeben. Die Dokumentation VP liegt vor und ist vom PA abgenommen, das PHB ist aktualisiert und der Auftrag für die kommende Phase präzisiert.

Output(s)
Die Dokumentation BP liegt vor und ist vom PA genehmigt. Der Prozess «32, 33 Bauprojekt erarbeiten und Bewilligung einholen» ist abgeschlossen und die SIA-Phase 4 «Ausführung» mit aktualisiertem PHB freigegeben.

Bauherrenvertretung (BHV)
Die PL BHV führt phasengerecht die im Zuge der Erarbeitung des BP erforderlichen Entscheide im PT und im PA herbei. Alle für die Entscheide erforderlichen Informationen stellt die PL BHV allen Projektausschussmitgliedern zeitgleich und mit ausreichend Vorlauf zur Verfügung. Sie dokumentiert die Beschlüsse und stellt deren Umsetzung sicher.

Eigentümervertretung
Die PL EV klärt Zielkonflikte oder schwierige Fragestellungen direkt mit der PL BHV, führt das BT und bringt dessen Interessen phasengerecht ins PT ein. Sie prüft das Bauprojekt aus Sicht der EV und des Betriebs und wirkt an Entscheiden im PT mit.

Bewirtschaftung
Die BW bringt die Interessen und Anforderungen der Bewirtschaftung phasengerecht ins BT ein und prüft das BP aus Sicht der Bewirtschaftung.

Nutzenden-/Mietendenvertretung
Die NV/MV bringt die Interessen und Anforderungen der NV/MV phasengerecht ins BT oder je nach Teilportfolio direkt ins PT ein und prüft das BP aus Sicht der NV/MV.

Hinweise
- Die Empfehlungen des PA zum Abschluss VP werden ins PHB aufgenommen und in der Phase BP umgesetzt.
- Nach Abschluss BP veranlasst die PL BHV die Beantragung von Subventionen und Fördergelder durch die GL Bau, je nach Teilportfolio unter Einbezug der NV.
- Die Publikation des Baugesuchs erfolgt in der Regel erst nach Genehmigung des Ausführungskredits bis und mit Stufe STR. Eine frühere Publikation ist vom PL BHV der bzw. dem Vorstehenden und der EV frühzeitig anzumelden.
- Der Prozess «33 Bewilligung einholen» ist zeitlich verkürzt dargestellt und reicht bis in die SIA-Phase 5 «Realisierung». Idealerweise liegt der Bauentscheid zu Beginn der Ausschreibungsphase vor, damit allfällige Auflagen in der Ausschreibung berücksichtigt werden können.
- Im Falle eines Rekurses wird zusammen mit dem Rechtsdienst Hochbaudepartement (HBD) und der EV der Versuch einer Einigung mit den Rekurrierenden unternommen. Ist keine Einigung möglich, muss der Entscheid des zuständigen Gerichts abgewartet werden.

Erfolgsfaktoren
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in der PO werden gemäss Rollenmodell wahrgenommen und gegenseitig respektiert, im Sinne der übergeordneten städtischen Interessen.
- Die Entscheide im PT werden unter Einbezug der Anforderungen und Bedürfnisse aller Projektbeteiligten getroffen.
- Das KT mit PL BHV und PL EV steht in engem Kontakt und koordiniert informell die städtischen Anliegen, um gegenüber den Planenden widerspruchsfrei auftreten zu können.
- Unterlagen für PA-Sitzungen werden frühzeitig im PT vorbesprochen und mit mindestens einer Woche Vorlauf versendet. Für die Dokumentation BP ist der Projektgrösse entsprechend mehr Vorlauf einzuplanen.
- Die Projektziele und Anforderungen aller Projektbeteiligten sind im BP behandelt und so weit wie möglich integriert.
- Risiken, Prozess und Verantwortung für die Klärung noch offener Themen sind definiert.
- Zur Sicherung der Bewilligungskonformität wird das BP frühzeitig mit den Bewilligungsbehörden abgeklärt.

Relevante Dokumente
- PHB SIA-Phase 32 «Bauprojekt» (BHV)
- Verträge mit Planenden (BHV)
- Baueingabe, Bauentscheid mit Auflagen
- Bewirtschaftungsanforderungen (BW)
- Dokumentation BP mit Plänen, Beschrieben, KV und Terminprogramm (BHV)
- PHB SIA-Phase 4 «Ausführung» mit allfälligen Präzisierungen (BHV)
- Anträge für Subventionen und Fördergelder
- Inbetriebnahmekonzept (optional)
- Erstvermietungskonzept, Angaben zu Ankermietenden und Kalkulation Miete (LSZ)
- Wirtschaftlichkeitsberechnung (optional)
- Nachweis Finanzierung (z. B. Wohnbauförderung) inkl. Kostenstruktur und Kostenteiler (LSZ)

6.2.6 Prozess 41
Ausschreibung erstellen und Vergabeverfahren durchführen

Prozessbeschreibung

Die PL BHV beauftragt das Planungsteam, in einem iterativen Prozess das Submissionsprogramm und die Ausschreibungsunterlagen auszuarbeiten und konsolidiert es bei Bedarf im PT. Im Zuge der Erarbeitung werden die Unterlagen vom PL BHV geprüft, bei Bedarf im KT und allenfalls auch im BT abgestimmt und wesentliche Details im PT geklärt.

Die PL BHV veranlasst die Durchführung der Ausschreibungs- und Vergabeverfahren nach den rechtlichen Grundlagen und unter Berücksichtigung der übergeordneten städtischen Vorgaben.

Prozess 41 – Steckbrief

Input(s)
Der Prozess «32, 33 Bauprojekt erarbeiten und Bewilligung einholen» ist abgeschlossen. Die Dokumentation BP liegt vor und ist vom PA genehmigt. Die SIA-Phase 52 «Ausführung» mit aktualisiertem PHB ist freigegeben.

Output(s)
Die Ausschreibungs- und Vergabeverfahren sind durchgeführt und die Werkverträge mit den ausführenden Unternehmenden abgeschlossen. Der Prozess «41 Ausschreibung erstellen, Vergabeverfahren durchführen» ist abgeschlossen.

Bauherrenvertretung (BHV)
Die PL BHV prüft phasengerecht die von den Planenden erarbeiteten Ausschreibungsunterlagen. Sie überwacht und koordiniert die Durchführung der Ausschreibungs- und Vergabeverfahren und schliesst die Werkverträge ab.

Eigentümervertretung
Die PL EV bringt relevante Anforderungen des BT ins PT ein. Je nach Teilportfolio und/oder Bauvorhaben führt sie Ausschreibungen für spezielle Betriebseinrichtungen selbstständig und in Abstimmung mit der PL BHV durch.

Bewirtschaftung
Die BW bringt relevante Anforderungen der Bewirtschaftung ins BT ein.

Nutzenden-/Mietendenvertretung
Die NV/MV bringt relevante Anforderungen der NV/MV ins BT oder je nach Teilportfolio direkt ins PT ein.

Hinweise
- Idealerweise liegt der Bauentscheid zu Beginn der Ausschreibungsphase vor, damit allfällige Auflagen in der Ausschreibung berücksichtigt werden können.
- Die Beauftragung der ausführenden Unternehmen kann nur erfolgen, wenn ein rechtskräftiger Ausführungskredit vorliegt. Dabei ist den Unternehmen genügend Vorbereitungszeit vor Arbeitsbeginn einzuräumen.
- Beschwerden gegen Vergabeentscheide werden mit dem Rechtsdienst HBD behandelt. Wird mit der Beschwerde aufschiebende Wirkung verlangt, muss der Entscheid der zuständigen Gerichtsinstanz abgewartet werden. Terminliche Konsequenzen werden unmittelbar in der PO behandelt.
- Ausschreibungen für spezielle Betriebseinrichtungen werden von der PL EV koordiniert und in Abstimmung mit der PL BHV durchgeführt.
- Im Bedarfsfall kann der PA zur Genehmigung des definitiven Farb- und Materialkonzepts einberufen werden.
- Im Bedarfsfall sind Nebenprojekte, wie zum Beispiel Mieterausbauten im PT zu koordinieren und die Schnittstellen durch die PL BHV zu klären.

Erfolgsfaktoren
- Eine sorgfältige, umfassende Planung und Abwicklung der Ausschreibungs- und Vergabephase.
- Die PL BHV bezieht die PL EV bei der Klärung von Spezialfällen oder wesentlicher Details der Ausschreibungsunterlagen ein, insbesondere bei der Festlegung von Schnittstellen zu Nebenprojekten.
- Zur Klärung relevanter Themen der Ausschreibungsunterlagen zieht die PL EV die betroffenen Mitglieder des BT bei.

Relevante Dokumente
- PHB SIA-Phase 52 «Ausführung» (BHV)
- Submissionsprogramm
- Ausschreibungsunterlagen mit allgemeinen Bedingungen, Terminprogramm, Ausschreibungsplänen und Leistungsverzeichnissen
- Werkverträge (BHV)
- Etappierungsplan, Bezugsterminplanung
- Erstvermietungskonzept (LSZ)
- Vermietungsdokumentationen Gewerbe und Wohnen gemäss Erstvermietungskonzept (LSZ)

6.2.7 Prozess 51, 52
Ausführung planen und umsetzen

Prozessbeschreibung

Die PL BHV lässt von den Planenden unter Einbezug der Anforderungen des BT die Ausführungsunterlagen erarbeiten. Im Zuge der Erarbeitung werden die Unterlagen vom PL BHV geprüft und wesentliche Details im PT geklärt. Zudem prüft die PL BHV mit der PL EV die Schnittstellen zu allfälligen Nebenprojekten (z. B. Mieterausbau) und koordiniert die geplante Bautätigkeit mit den Anforderungen aus dem laufenden Betrieb.

Die GL Bau verantwortet die Realisierung gemäss vereinbarter Qualität, Kosten und Termine, plant und leitet den Abnahme- und Inbetriebsetzungsprozess. Die PL BHV überwacht den Projektfortschritt.

Prozess 51, 52 – Steckbrief

Input(s)
Der Prozess «41 Ausschreibung erstellen, Vergabeverfahren durchführen» ist mehrheitlich abgeschlossen. Der Ausführungskredit liegt vor, die wesentlichen Ausschreibungs- und Vergabeverfahren sind durchgeführt und die Verträge mit Unternehmenden abgeschlossen. Die Baufreigabe liegt vor.

Output(s)
Das Bauwerk ist erstellt, die Inbetriebsetzung ist erfolgt. Der Prozess «51, 52 Ausführung planen und umsetzen» ist abgeschlossen.

Bauherrenvertretung (BHV)
Die PL BHV steuert die Realisierung des Projekts unter Einbezug aller Projektbeteiligten gemäss Rollenmodell auf der Basis der vereinbarten Qualität, Kosten und Termine.

Eigentümervertretung
Die PL EV bringt die Anforderungen des BT ins PT ein. Die PL EV stimmt die Termine mit den Anforderungen der Nutzenden und der BW ab (Etappierung, laufender Betrieb, Bezugsterminplanung, Erstvermietung, Abnahme- und Inbetriebsetzungsprogramm).

Bewirtschaftung
Die BW bringt die Anforderungen der Bewirtschaftung ins BT ein.

Nutzenden-/Mietendenvertretung
Die NV/MV bringt die Anforderungen der NV/MV ins BT oder je nach Teilportfolio direkt ins PT ein.

Hinweise
- Allfällige Projektänderungsanträge werden im PT geprüft und die Konsequenzen auf Qualität, Kosten und Termine aufgezeigt. Falls erforderlich, wird der Änderungsantrag im PA zum Entscheid gebracht.
- Bei einer Erstellung unter laufendem Betrieb ist eine frühzeitige Koordination mit dem BT unerlässlich.
- Etappierungspläne und Bezugsterminpläne werden im BT koordiniert.
- Die Koordination mit Nebenprojekten (z. B. Mieterausbau) ist frühzeitig sicherzustellen.
- Rund sechs Monate vor der Gebäudeübernahme durch den EV beginnt die Planung von Inbetriebnahme und Bezug.
- Je nach Teilportfolio werden der EV nach Phasenabschluss die Ausführungspläne zur Verfügung gestellt.

Erfolgsfaktoren
- GL Bau und PL BHV stehen während der Ausführung im engen Austausch, überwachen den Projektfortschritt und führen die Bauadministration (Vertrags- und Rechnungswesen, Ausmasskontrolle) und die Qualitätsprüfungen entsprechend ihren Rollen.
- PL BHV und PL EV stehen während der Ausführung im engen Austausch und stellen die Koordination mit Nebenprojekten (z. B. Mieterausbauten) oder laufendem Betrieb sicher.
- Der Abnahme- und Inbetriebsetzungsprozess, inklusive integraler Tests, ist mit ausreichend Reserven vor dem Bezugstermin zu planen.

Relevante Dokumente
- PHB SIA-Phase 52 «Ausführung» (BHV)
- Abnahme- und Inbetriebnahmeprogramm
- Erstvermietungskonzept (LSZ)
- Vermietungsdokumentationen Gewerbe und Wohnen gemäss Erstvermietungskonzept (LSZ)

6.2.8 Prozess 53
Gebäude in Betrieb nehmen und Projekt abschliessen

Prozessbeschreibung

Unter der Federführung der PL BHV koordiniert und dokumentiert die GL Bau die Inbetriebnahme des Gebäudes und stellt die Instruktionen des Betriebspersonals sicher. Die PL BHV stellt die Begleitung dieser Schritte durch die zuständigen Fachstellen der BHV sicher oder nimmt selbst teil.

Die GL Bau koordiniert die Instruktionen der NV/MV und der BW durch die Unternehmen und die Planenden und stellt die Übergabe der Schlussdokumentation sicher.

Die PL BHV übernimmt das Gesamtwerk und die vollständige Schlussdokumentation von der GL Bau und übergibt es der PL EV.

Nach den ersten Wochen im Betrieb initiiert die PL BHV die Projektauswertung mittels Projektfeedback-Prozess.

Die BHV erstellt die Kreditabrechnung, inklusive der notwendigen Saldoabstimmung der Baubuchhaltung BHV mit der Finanzbuchhaltung EV. Die Kreditabrechnung wird von der BHV der Finanzkontrolle zur Revision eingereicht und begleitet, sofern es sich um einen prüfpflichtigen Kredit handelt. Die EV veranlasst beim STR die Genehmigung der geprüften Kreditabrechnung.

Basierend auf den in der SIA-Phase 3 «Projektierung» beantragten Subventionen oder Förderbeiträgen holt die EV mit der genehmigten Kreditabrechnung die definitiven Subventionen oder Förderbeiträge ab.

Während der Rügefrist kommt im Falle eines Mangels der Prozess «53a Garantiemanagement abwickeln» zur Anwendung. Bis die Mängel im wesentlichen abgearbeitet sind, bleibt die PO bestehen und die PL BHV plant weitere PT-Sitzungen.

Prozess 53 – Steckbrief

Input(s)
Das Bauwerk ist erstellt, die Inbetriebsetzung ist erfolgt. Der Prozess «51, 52 Ausführung planen und umsetzen» ist abgeschlossen.

Output(s)
Das Gebäude ist abgenommen, übergeben und bezogen, die Bauwerksdokumentation liegt vor. Der Projektfeedback-Prozess wurde durchgeführt. Die Kreditabrechnung ist gemäss Finanzhaushaltreglement erstellt, geprüft und vom STR genehmigt. Der zwischen EV und BHV vereinbarte Auftrag ist abgeschlossen.

Bauherrenvertretung (BHV)
Die PL BHV übergibt der PL EV nach erfolgter Inbetriebsetzung, Instruktion und Abnahme des Gesamtwerks das Gebäude samt Bauwerksdokumentation. Sie initiiert und dokumentiert die Projektauswertung gemäss definiertem Prozess. Die PL BHV führt den Auftragsabschluss mit abgeschlossener Mängelbehebung und Kreditabrechnung herbei.

Eigentümervertretung
Die PL EV übergibt der NV bzw. der BW das Gebäude. Je nach Nutzenden organisiert die PL EV die Möblierung und den Umzug. Sie wirkt an der Projektauswertung mit und erwirkt nach Vorliegen der durch die Zürcher Finanzkontrolle geprüften Kreditabrechnung den STRB zur Genehmigung.

Bewirtschaftung
Die BW nimmt an den Instruktionen teil, übernimmt das Gebäude von der PL EV und übergibt es den Mietenden. Die BW wirkt bei Bedarf an der Projektauswertung mit.

Nutzenden-/Mietendenvertretung
Die NV/MV übernimmt das Gebäude von der PL EV. Die NV nimmt bei Bedarf an den Instruktionen teil. Die NV wirkt an der Projektauswertung mit.

Hinweise
- Die Auswertung des Projekts erfolgt gemäss separatem Feedbackprozess im Lead der BHV unter Einbezug der übrigen Hauptrollen.
- Für die Kreditabrechnung steht in der Regel eine Frist von 18 Monaten ab der letzten Werkabnahme zur Verfügung, d. h. der Auftragsabschluss erfolgt vor der Schlussprüfung (zweijährige Rügefrist).
- Kreditabrechnungen in Kompetenz STR, Gemeinderat (GR) oder Gemeinde werden der Finanzkontrolle zur Prüfung vorgelegt. In den übrigen Fällen ist sie der Finanzkontrolle auf deren Verlangen zur Prüfung vorzulegen (FHR Art. 52).
- Der STR genehmigt die Kreditabrechnungen, soweit es sich um Ausgaben in Kompetenz STR, GR oder Gemeinde handelt und der Kreditrahmen eingehalten wird. Bei Kreditüberschreitungen muss die Kreditabrechnung dem GR zur Genehmigung vorgelegt werden. In den übrigen Fällen (Kompetenzen Dienstabteilung oder Vorstehende) erfolgt die Genehmigung durch die für die Ausgabenbewilligung zuständige Instanz (FHR Art. 53).
- Die PO bleibt bis Abschluss Mängelbehebung bestehen. Die Projektbeteiligten informieren sich gegenseitig über den Stand der Arbeiten.

Erfolgsfaktoren
- GL Bau, PL BHV und PL EV arbeiten bei den Abnahme- und Übergabeprozessen eng zusammen.
- PL BHV plant weitere PT-Sitzungen, bis die Mängel im Wesentlichen abgearbeitet sind.

Relevante Dokumente
- Abnahmeprotokolle Unternehmen und GL Bau mit Mängelliste
- Merkblatt Prüfung und Abnahme Gebäudetechnik (IMMO)
- Betriebsbewilligung (EV)
- Übergabeprotokoll BHV und EV/B
- Bauwerksdokumentation
- Instruktionsprotokolle
- Dokumentation Projektfeedback
- Kreditabrechnung

6.2.9 Prozess 53a
Garantiemanagement abwickeln

Prozessbeschreibung

Der entdeckte Mangel wird durch die Mietenden, die NV oder die BW dokumentiert und der PL EV angezeigt. Diese prüft, ob ein Werkmangel oder ein durch Nutzung oder Bewirtschaftung verursachter Schaden vorliegt. Lässt sich ein Werkmangel nachweisen, erfolgt die Meldung an die PL BHV.

Die PL BHV prüft den angezeigten Werkmangel und weist die Behebung durch die GL Bau an.

Prozess 53a – Steckbrief

Input(s)
Der Prozess «53 Gebäude in Betrieb nehmen und Projekt abschliessen» ist mehrheitlich abgeschlossen. Das Gebäude wurde abgenommen, übergeben und ist in Betrieb. Die Rügefrist läuft.

Output(s)
Der Werkmangel ist dokumentiert, gemeldet und behoben, der Garantiefall ist abgeschlossen. Der Prozess «53a Garantiemanagement abwickeln» ist abgeschlossen.

Bauherrenvertretung (BHV)
Die PL BHV überwacht die Leitung der Garantiearbeiten durch die GL Bau. Im Bedarfsfall weist die PL BHV Sofortmassnahmen an. Sie genehmigt die Mängelbehebung.

Eigentümervertretung
Die PL EV prüft den gemeldeten Werkmangel und zeigt diesen gegebenenfalls der PL BHV an. Sie prüft im Anschluss den behobenen Mangel.

Bewirtschaftung
Die BW dokumentiert den entdeckten Werkmangel und meldet ihn der PL EV.

Nutzenden-/Mietendenvertretung
Die NV/MV dokumentiert den entdeckten Werkmangel und meldet ihn der PL EV.

Hinweise
– Nach Ablauf der zweijährigen Rügefrist geht die Beweislast von den Unternehmen an die BHV über.
– Die Schlussprüfung wird vor Ablauf der zweijährigen Rügefrist durchgeführt.
– Kann keine Einigung bezüglich der Behebung gerügter Werkmängel gefunden werden, ist der Rechtsdienst HBD beizuziehen und die PL EV zu informieren.

Erfolgsfaktoren
– Die PL BHV und die PL EV tauschen sich über den Stand der Mängelbehebung regelmässig aus.
– Eine sinnvolle Ablauforganisation für die Erfassung und Behebung allfälliger Mängel ist organisiert.
– Es stehen ausreichend personelle Ressourcen bei allen städtischen Beteiligten für den Prozess zur Verfügung.

Relevante Dokumente
– Mängelliste (BHV)
– Mängelmeldung
– Mängelrüge an Unternehmende und/oder Planende (BHV)
– Protokoll Mängelbehebung (BHV)
– Garantieschein oder andere vertraglich vereinbarte Sicherheiten (BHV)

6.3 Steckbriefe der übergeordneten Prozesse

6.3.1 Auftrag vereinbaren

Prozessbeschreibung

Die EV stellt der BHV die Auftragsvereinbarung im Entwurf per Mail an ahb-auftrag@zuerich.ch zu. Die Auftragsvereinbarung besteht aus zwei Teilen: einer Beauftragung der BHV mit konkreten Leistungen (Beauftragung) und einer spezifischen Projektdefinition samt relevanten Beilagen (verbindliche Vorgaben der EV, NV, BW plus Kosten- und Terminziele).

Die BHV erfasst den eingegangenen Auftrag, nimmt eine Triage vor und teilt die Projektbeteiligten zu. Nach erfolgter Prüfung durch die BHV werden die Auftragsvereinbarung falls erforderlich und im gegenseitigen Einvernehmen angepasst und relevante Beilagen nachgereicht. Danach wird die Auftragsvereinbarung von der EV unterzeichnet. Sobald die BHV unterzeichnet hat, gilt die Vereinbarung als gültig und der Auftrag als erteilt und angenommen.

Anschliessend wird der Auftrag durch die BHV gestartet.

Auftrag vereinbaren – Steckbrief

Input(s)
Die phasengerechte Projektdefinition (für Studien in den SIA-Phasen 11 «Bedürfnisformulierung, Lösungsstrategien» und SIA-Phase 21 «Definition des Bauvorhabens, Machbarkeitsstudie» und fürs Projektmanagement ab SIA-Phase 22 «Auswahlverfahren») inklusive der erforderlichen Grundlagen ist erstellt. Die Auftragsvereinbarung ist im Entwurf durch die EV ausgefüllt.

Output(s)
Das Formular Auftragsvereinbarung mit Darlegung der Leistungen und deren Kosten ist bereinigt und von EV und BHV unterzeichnet. Die Projektdefinition ist entweder phasengerecht ausformuliert oder wird zu Beginn der Leistungserbringung im offerierten Aufwand überprüft. Der Subprozess «Auftrag vereinbaren» ist abgeschlossen.

Bauherrenvertretung (BHV)
Die BHV erfasst den eingegangenen Auftrag (SP/MBS/Projektmanagement), nimmt eine Triage vor und teilt die Projektverantwortlichen seitens BHV zu. Die BHV offeriert die bestellten Leistungen zeitnah. Nach erfolgter Genehmigung durch die EV wird die Vereinbarung von der BHV gemäss Kompetenzregelung unterzeichnet und der Auftrag zur Bearbeitung entgegengenommen.

Eigentümervertretung
Die EV versendet die Auftragsvereinbarung mit der Projektdefinition samt Beilagen und stimmt sich mit der BHV zu den Inhalten der Auftragsvereinbarung ab. Ist die EV mit den offerierten Leistungen der BHV einverstanden, unterzeichnet die EV gemäss Kompetenzregelung Ausgabenbeschluss die Auftragsvereinbarung und übergibt sie der BHV zur Unterzeichnung.

Bewirtschaftung
Die BW ist nicht aktiv an diesem Prozess beteiligt.

Nutzenden-/Mietendenvertretung
Die NV/MV ist nicht aktiv an diesem Prozess beteiligt.

Hinweise
– Ist die Projektdefinition aus Sicht BHV unklar oder widersprüchlich, offeriert die BHV der EV ihre Leistungen zur Prüfung des Auftrags.
– Die Unterzeichnung der Auftragsvereinbarung hat zeitnah zu erfolgen, damit die EV die Ausgabenbewilligung erwirken kann, bevor aufseiten BHV Leistungen ausgelöst und Kosten generiert werden.
– Alle wesentlichen Beilagen sind dem Auftrag beizulegen.

Erfolgsfaktoren
– Die BHV kennt die Umsetzungsstrategien, Portfolio- und Objektstrategie der EV.
– Eine klare Trennung der Beauftragung der BHV und der Projektdefinition schafft Transparenz und reduziert unnötige Schlaufen.
– Eine präzise Projektdefinition mit allen wesentlichen Beilagen ist die Grundvoraussetzung für eine schnelle Prozessabwicklung.

Relevante Dokumente
– Auftragsvereinbarung EV-BHV mit Ausgabenbewilligung
– Projektdefinition mit allen wesentlichen Beilagen (EV)
– Raumprogramm (EV oder NV, je nach Teilportfolio)
– Funktionsdiagramm (EV)
– Betriebskonzept (NV)

6.3.2 Projektierungs- oder Ausführungskredit einholen

Prozessbeschreibung

Die Höhe der Ausgaben und die dafür zuständige Instanz bestimmen die Prozesslänge zur Einholung des Projektierungs- oder Ausführungskredits. Je höher die Ausgaben, desto mehr Instanzen muss der Antrag durchlaufen und desto länger dauert der Prozess.

Alle am Projekt beteiligten Stellen erarbeiten und/oder prüfen gemeinsam unter dem Lead der EV den Antrag. Ab Kompetenzstufe STR ist eine Mitunterzeichnung der Vorstehenden der beteiligten Dienstabteilungen (BHV und NV) und allenfalls auch ein Mitbericht zur Abschätzung von Folgekosten erforderlich. Sobald der Antrag von den DC EV und BHV unterzeichnet ist, stellt das Departementssekretariat (DS) der zuständigen EV diesen zur Behandlung im STR ein.

Der STRB wird mit Protokollabnahme rechtskräftig, die Beschlüsse in Kompetenz GR nach Ablauf der Referendumsfrist.

Liegt der Ausgabenbeschluss für den Projektierungskredit vor (und ist die Frist ohne Einsprache abgelaufen), können die Verträge mit den Planenden abgeschlossen, erweitert oder das WW ausgelobt werden.

Liegt der Ausgabenbeschluss für den Ausführungskredit vor (und ist die Frist ohne Einsprache abgelaufen), können die Verträge mit den Planenden erweitert und ausführende Unternehmen mit Ausführungsleistungen beauftragt werden.

Projektierungs- oder Ausführungskredit einholen – Steckbrief

Input(s)
Alle für den Kreditantrag bzw. die Verfügung erforderlichen Grundlagen liegen vor. Der Zeitpunkt der Antragserstellung eines Projektierungskredits orientiert sich an der Höhe der erforderlichen Mittel, den Kompetenzen und der Prozessdauer.
Der Ausführungskredit (Objektkredit und/oder gebundene Ausgaben) wird mit Abschluss BP mit KV beantragt. Muss der Ausführungskredit aus terminlichen Gründen früher vorliegen, ist in Ausnahmefällen eine Beantragung auf Basis VP mit KS möglich.

Output(s)
Der Beschluss für den Projektierungs- oder Ausführungskredit liegt vor und ist rechtskräftig. Der Prozess «Projektierungs- und Ausführungskredit einholen» ist abgeschlossen.

Bauherrenvertretung (BHV)
Die BHV wirkt an der Erstellung und Prüfung des Antrags mit und beschreibt den Gegenstand der Projektierung bzw. des Bauprojekts mit Kosten und Terminen. Sie beteiligt sich an der Präsentation und der Fragenbeantwortung in der zuständigen Sachkommission des GR.

Eigentümervertretung
Die EV ist bei diesem Prozess im Lead. Sind alle erforderlichen Grundlagen vorhanden, lädt sie zur Startsitzung ein, erstellt das Terminprogramm für den Antragsprozess und das Antragsgerüst. Die EV fügt die Beiträge der BHV und allenfalls der NV zusammen, konsolidiert den Antrag nach der Vernehmlassung und erwirkt den Beschluss in der zuständigen Instanz.

Bewirtschaftung
Die BW ist nicht an diesem Prozess beteiligt.

Nutzenden-/Mietendenvertretung
Je nach Teilportfolio ist die NV am Prozess beteiligt, trägt zur Erstellung und Prüfung des Antrags bei und beteiligt sich an der Präsentation und der Fragenbeantwortung in der zuständigen Sachkommission des GR.

Hinweise
- Der Prozess kommt auch bei Zusatzkrediten zur Anwendung
- Die Finanzbefugnisse für Projektierungs- und Ausführungskredite sind in der Gemeindeordnung (GO AS 101.100) und dem Reglement über Organisation, Aufgaben und Befugnisse der Stadtverwaltung (ROAB AS 172.101) geregelt. Zuständige Bewilligungsinstanzen sind die Geschäftsleitenden, die Dienstchef*innen (DC), die Vorstehenden, der STR, der GR oder das Stimmvolk.
- Projektierungs- und Ausführungskredite werden auf Stufe Geschäftsleitung, DC und Vorstehende verfügt und auf Stufe STR, GR und Gemeinde beschlossen.
- Planungskredite für SP oder MBS werden in der Regel in der Dienstabteilung (EV) oder von der*dem Vorstehenden verfügt.
- Projektierungs- und Ausführungskredite werden in Kompetenz des STR, GR und Gemeinde in Form eines Antrags genehmigt. Der genehmigte Antrag bzw. die genehmigte Verfügung ist der Ausgabenbeschluss.
- Sind mehrere EV beteiligt, ist die EV mit dem höchsten Kreditanteil im Lead.
- Je nach Bewilligungsinstanz variiert der Zeitbedarf für einen Projektierungs- oder Ausführungskredit von rund drei Monaten bei Anträgen in Kompetenz STR, über neun Monate für Anträge in Kompetenz GR bis hin zu zwölf Monaten für einen Antrag, über den die Gemeinde abstimmt.

Erfolgsfaktoren
- Alle am Prozess beteiligten Instanzen werden frühzeitig informiert und kennen das Terminprogramm für den Antrag.
- Insbesondere bei komplexen Anträgen mit vielen Beteiligten ist ein klarer Lead EV mit entsprechenden Befugnissen (verbindliche Fristen, Einfordern von Inhalten) zentral.
- Inhalte und Termine des Antrags werden im Dialog zwischen EV und BHV abgestimmt.
- Bei einer Volksabstimmung wird das Terminprogramm frühzeitig auf einen der vorgegebenen Abstimmungstermine ausgerichtet und der dafür notwendige Verlauf berücksichtigt.
- Die EV koordiniert die Beantwortung der Fragen aus der zuständigen Sachkommission des GR. Je nach Thema werden die Fragen von der zuständigen Dienstabteilung (EV, BHV oder NV) zeitnah und adressatengerecht beantwortet. Der Versand der Antworten erfolgt über das DS der zuständigen EV.

Relevante Dokumente
- Projektdefinition (EV)
- MBS (BHV)
- Raumprogramm für den Antrag Ausführungskredit (EV oder NV, je nach Teilportfolio)
- Dokumentation BP mit KV oder VP mit KS (BHV)
- Betriebskonzept für den Antrag Ausführungskredit (NV)
- Finanzbefugnisse mit Rechtsgrundlagen

6.3.3 Projektrahmenänderung prüfen und entscheiden

Prozessbeschreibung

Kommt der festgestellte Änderungsbedarf aus dem BT, wird er vom PL EV geprüft und abgelehnt oder geprüft und zur weiteren Untersuchung ins PT gebracht. Der Änderungsbedarf kann auch von der GL Bau, der PL EV oder der PL BHV ins PT eingebracht werden. Das PT prüft die Konsequenzen einer allfälligen Änderung des Projektauftrags. Bei Bedarf wird das BT hinzugezogen.

Kann der Änderungsantrag nicht innerhalb des gemeinsam vereinbarten Projektrahmens umgesetzt werden, führt das PT einen Entscheid im PA herbei. Die Beschlussfähigkeit im PA wird falls erforderlich über den vorgängigen Einbezug der Linienvorgesetzten sichergestellt.

Handelt es sich bei der Projektrahmenänderung um eine finanzrechtlich wesentliche Zweckänderung, holt die EV bei der gemäss Finanzkompetenzordnung zuständigen Instanz einen Zusatzkredit ein (Prozess «Projektierungs- oder Ausführungskredit einholen»). Bei einer finanzrechtlich unwesentlichen Projektrahmenänderung kann die EV entweder einen Zusatzkredit einholen oder dem PA beantragen, die erforderlichen Mittel aus den Reserven zu finanzieren. Im letzteren Fall sind die betroffenen Vorstehenden zu informieren. Die Verwendung von Kreditreserven bei finanzrechtlich unwesentlichen Projektrahmenänderungen liegt in der Kompetenz des PA und bedarf ausserdem der formellen Zustimmung des*der kreditverantwortlichen Vorstehenden oder der*des zuständigen DC (Kompetenzdelegation).

Projektrahmenänderung prüfen und entscheiden – Steckbrief

Input(s)
Einzelne oder mehrere Projektbeteiligte stellen einen Änderungsbedarf fest, welcher Auswirkungen auf den Umfang, Qualität, Kosten und/oder Termine hat.

Output(s)
– Die PL EV hat den Änderungswunsch aus dem BT geprüft und abgelehnt.
– Der Projektrahmenänderungsantrag wurde vom PA geprüft und abgelehnt.
– Der kostenneutrale Projektrahmenänderungsantrag wurde vom PA geprüft, angenommen und das PT mit der Umsetzung beauftragt.
– Der Projektrahmenänderungsantrag wurde vom PA geprüft und angenommen, die dafür benötigten Kreditreserven sind freigegeben, die*der kreditverantwortliche Vorstehende oder die*der DC (Kompetenzdelegation) ist informiert und einverstanden.
– Der Zusatzkredit für die Projektrahmenänderung ist genehmigt, die Auftragsvereinbarung wurde von der EV angepasst. Die betroffenen Vorstehenden sind informiert.

Bauherrenvertretung (BHV)
Die PL BHV prüft im PT die Auswirkungen des Änderungsantrags. Die PL BHV führt die erforderlichen Entscheide im PA zeitnah herbei. Alle für die Entscheide erforderlichen Informationen stellt die PL BHV allen PA-Mitgliedern zeitgleich und mit ausreichend Vorlauf zur Verfügung, dokumentiert die Beschlüsse und setzt diese um.

Eigentümervertretung
Die PL EV prüft Änderungsanliegen aus dem BT und entscheidet über die Formulierung eines Änderungsantrags. Die PL EV unterstützt bei der Aufbereitung der Informationen für die erforderlichen Entscheide im PA. Die EV stellt die zusätzliche Finanzierung und die Anpassung des Projektauftrags sicher.

Bewirtschaftung
Die BW prüft die Auswirkungen der Änderung auf die Bewirtschaftung und den Unterhalt der Immobilie im Sinne der Nachhaltigkeit.

Nutzenden-/Mietendenvertretung
Die NV/MV stellt sicher, dass der nutzendengetriebene Änderungsbedarf in einem laufenden Projekt nur dann angemeldet wird, wenn sich die Anforderungen massgeblich verändert haben und/oder das der Bestellung zugrunde liegende Betriebskonzept angepasst werden musste. Die NV/MV prüft die Auswirkungen der Änderung auf die N/M.

Hinweise
– Alle PA-Mitglieder prüfen den formulierten Änderungsbedarf umgehend.
– Die EV nimmt in der Linie Rücksprache, um im PA Beschluss fähig zu sein. Die Verabschiedung einer Projektrahmenänderung kann in den verschiedenen Dienstabteilungen unterschiedlich geregelt sein. In jedem Fall sind die bewilligenden Instanzen auf dem Linienweg abzuholen.

Erfolgsfaktoren
– Die Entscheide werden unter Einbezug der Anforderungen und Bedürfnisse aller Projektbeteiligten getroffen.
– Die getroffenen Entscheide sind in Bezug auf Qualität, Kosten und Termine verhältnismässig.
– Die Verwendung von Kreditreserven für Zusatzbestellungen oder zur Kompensation von Sparmassnahmen wird vermieden.
– Alle Projektbeteiligten werden ungeachtet ihrer Entscheidungskompetenzen im Prozess transparent und fortlaufend über die getroffenen Entscheide informiert.

Relevante Dokumente
– Handbuch, Projektorganisation, Kapitel 4.3.1 (PL EV) und 4.4.1 (PA)
– Wegleitung Projektökonomie (BHV)
– Protokoll Projektänderungen (BHV)
– Auftragsvereinbarung EV-BHV

6.3.4 Eskalation abwickeln

Prozessbeschreibung

Stellt der PA ein unlösbares Problem oder einen Dissens fest, der nicht innerhalb der PO gelöst werden kann, wird durch die PA-Mitglieder über die Linie in den betroffenen Dienstabteilungen eskaliert. In einem dienstabteilungsübergreifenden Klärungsprozess werden auf Stufe Geschäftsleitung oder DC maximal zwei Klärungsversuche durchgeführt.

Wird ein Konsens erreicht, werden die PA-Mitglieder über die vereinbarte Lösung informiert und das PT mit deren Umsetzung beauftragt.

Kann auf Ebene Geschäftsleitung oder DC kein Konsens erzielt werden, wird von der PL BHV im Einvernehmen mit den PA-Mitgliedern zuhanden der betroffenen Vorstehenden ein gemeinsames Faktenblatt erstellt. Das Faktenblatt mit Ausgangslage und den Positionen aller Beteiligten wird den Vorstehenden zum Entscheid eingereicht.

In den strategischen Phasen, wenn noch keine Projektorganisation etabliert ist, erfolgt der Eskalationsweg ebenfalls über die Linie. Die Organisation und die Erstellung der benötigten Dokumente erfolgen im Lead der EV.

Eskalation abwickeln – Steckbrief

Input(s)
Unlösbares Problem oder Dissens im PA.

Output(s)
Der Dissens ist gelöst, ein Entscheid herbeigeführt und dokumentiert. Der PA übernimmt innerhalb der PO wieder die Entscheidungskompetenz.

Bauherrenvertretung (BHV)
– Hat im Prozess den operativen Lead.
– Stellt ihre Sicht und Interessen für das gemeinsame Faktenblatt zusammen.

Eigentümervertretung
– Stellt ihre Sicht und Interessen für das gemeinsame Faktenblatt zusammen.
– Bezieht bei Bedarf die BW mit ein.

Bewirtschaftung
– Die BW bringt bei Bedarf ihre Sicht und Interessen ins Faktenblatt ein.

Nutzenden-/Mietendenvertretung
– Stellt ihre Sicht und Interessen für das gemeinsame Faktenblatt zusammen.

Hinweise
– Kleinprojekte: In Kleinprojekten ohne PA wird zunächst über die Linie zum*zur jeweiligen Vorgesetzten eskaliert. Kann hier keine Klärung erreicht werden, wird weiter auf Stufe Geschäftsleitung oder DC eskaliert.
– Projekte mit STA: Wird im PA ein unlösbarer Dissens festgestellt, wird dieser für einen Entscheid im STA aufbereitet.
– Der Prozess kann auch in den Phasen «1 Initialisierung und strategische Planung» und «2 Vorstudien» zur Anwendung kommen, noch bevor die PO eingesetzt ist.

Erfolgsfaktoren
– Die Eskalation erfolgt schrittweise, koordiniert und immer im Einvernehmen mit allen beteiligten PA-Mitgliedern.
– Die Informationen werden allen Parteien zur gleichen Zeit zugestellt.
– Die unterschiedlichen Standpunkte aller Beteiligten werden transparent und neutral dargestellt.

Relevante Dokumente
– Vorlage Faktenblatt für Vorstehende
– Handbuch, Projektorganisation, Kapitel 4.4 Strategische Gremien
– Handbuch, Zusammenarbeit, Kapitel 2

7

Anhang

7.1 Glossar 62
7.2 Abkürzungsverzeichnis 68

7 Anhang

7.1 Glossar

Begriff	Beschrieb
Abnahme	Mit der Abnahme gemäss SIA 118 ist ein bauliches Werk (oder ein in sich geschlossener Teil eines Werks) abgeliefert und geht in den Betrieb über (EV, BW).
Ankermietende	Mietende einer meist gewerblichen Immobilie, die eine grosse Anziehungskraft auf Kund*innen und auf andere Mietende ausübt.
Ausführungskredit	Umfasst sämtliche Aufwendungen eines Projekts (inkl. Projektierungs-, jedoch ohne Planungskredit).
Bauprojekt (BP)	Das Bauprojekt stellt eine bewilligungsreife Projektierung des Hochbauvorhabens dar und ist eine Weiterentwicklung des Vorprojekts.
Fachstelle	Städtische Fachstellen bündeln Fachkompetenzen der Verwaltung zu gewissen Themen. Auf strategischer Ebene können sie zu Fachvertretungen erwachsen und Fachstrategien erstellen. Im konkreten Hochbauvorhaben beraten sie die umsetzenden Dienstabteilungen.
Fachstrategie	Siehe Kapitel 1.4.1
Fachstrategie Bau	Eine Fachstrategie Bau ist die Umsetzung einer oder mehrerer Fachstrategien fürs Bauen
Hochbauvorhaben	Es bezeichnet den gesamten Planungs- und Erstellungsprozess eines Gebäudes, Gebäudeteils oder auch nur eines einzelnen Gewerks.

Immobilien-Standard	Ein städtischer Immobilien-Standard zu stadteigenen Hochbauten bezeichnet Eigentümerstandards (Lead EV), Baustandards (Lead BHV) oder Bewirtschaftungsstandards (Lead BW), die unter Einbezug der jeweils anderen Rollen im Hochbau erarbeitet werden. Ein Immobilien-Standard ist ein strategisches Führungsinstrument, um städtische Ziele zu Immobilien und die damit verbundenen Aufgaben effizienter umsetzen zu können. Er wird nach dem Prozess «Standards und Richtlinien» (STRB Nr. 677/2015) erstellt und genehmigt. Den Stellenwert eines städtischen Immobilien-Standards erhält nur ein vom Stadtrat genehmigtes und veröffentlichtes Dokument.
Immobilienstrategie	Die ISZ definiert die Rahmenbedingungen der Stadt für ein nachhaltiges und koordiniertes Immobilien-Management unter Berücksichtigung der städtischen Fachstrategien.
Inbetriebnahme	Als Inbetriebnahme wird die Phase der Gesamtprüfung der fertiggestellten 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 Probebetrieb 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 Betriebs (SIA 469, 1977). Die Instandhaltung wird auch als Wartung bezeichnet.
Instandsetzung	Wiederherstellung der Sicherheit und Gebrauchstauglichkeit für eine festgelegte Dauer (SIA 469, 1977).
Kostengrobschätzung	Kalkulation der Erstellungskosten mit einer Kostengenauigkeit ±25 % in den Phasen Studien (SP, MS) und Verfahren (PW, WW).

Kostenschätzung (KS)	Kalkulation der Erstellungskosten mit einer Kostenungenauigkeit von ±15 % nach Abschluss der Phase Vorprojekt.
Kostenvoranschlag (KV)	Kalkulation der Erstellungskosten mit einer Kostenungenauigkeit von ±10 % nach Abschluss Phase Bauprojekt. Der KV dient als Grundlage zur Beurteilung des Verhältnisses von Kosten und Nutzen, als Basis zur Einholung der Ausführungskredite und für die Kostenkontrolle während der Ausführung.
Mitbericht	Die von der Stadtkanzlei herausgegebenen «Richtlinien für das Verfassen von Weisungen an den Stadtrat» (inkl. Verweis auf STRB Nr. 677/2015) richten sich an alle Mitarbeitenden der städtischen Verwaltung, die Weisungen an den Stadtrat verfassen und bearbeiten. Mit «Mitberichten» werden insbesondere zu wichtigen Querschnittsthemen Stellungnahmen weiterer Dienstabteilungen eingeholt. Dieses Instrument ist im städtischen Bauwesen und Immobilienmanagement dazu geeignet, dem Stadtrat bei strategisch wichtigen Entscheiden auch die Sicht als Investorin, Bauherrin und Eigentümerin stufengerecht zur Kenntnis zu bringen (bspw. bei Fachstrategien).
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.
Planerwahlverfahren (PW)	Wahl des geeignetsten Planungsteams. Das Verfahren findet primär bei Instandsetzungen Anwendung.
Planungskredit	Umfasst die Aufwendungen im Vorfeld eines Projekts (Vorabklärungen, Zustandsanalysen, Machbarkeits- und strategische Planungen usw.).
Portfolio (Immobilien-Portfolio)	Aufgrund ihres gleichartigen Nutzungszwecks zu einem Portfolio zusammengefasste Gebäude.

Portfoliomanagement	Portfoliomanagement ist eine Übertragung des Immobilienmanagements auf einen grösseren Immobilienbestand (Portfolio). Hierbei geht es im Wesentlichen um ein ganzheitliches und lebenszyklusorientiertes Managen der Immobilien, um die städtischen Ziele und den konkreten Auftrag möglichst optimal zu erfüllen. Das öffentliche Portfoliomanagement ist nicht der Rendite, sondern der Nachhaltigkeit verpflichtet.
Portfoliostrategie	Entwicklungskonzept für ein (Teil-)Portfolio im Hinblick auf die Sicherstellung längerfristiger, kostengünstiger infrastruktureller Rahmenbedingungen für das Kerngeschäft der Nutzenden. Aufbauend auf einer Portfoliostrategie wird die Objektstrategie erarbeitet. Eine (Teil-)Portfoliostrategie ist die Antwort der EV auf eine Raumbedarfsstrategie oder auf einen gesetzlichen Auftrag.
Projektänderung	Projektänderungen bewegen sich innerhalb des genehmigten Projektrahmens. Die Entscheidungskompetenz liegt beim Projektteam (Eskalation wenn nötig via Projektausschuss). Projektänderungen sind im Projektteam zu beantragen (inkl. Begründung, Angaben zu Mehrkosten, Unterhaltsaufwand, Zeitverzögerung etc.), zu dokumentieren und an alle Betroffenen zu kommunizieren. Keine Projektänderungen sind z. B. Vergabemisserfolge oder Mehrausmasse, normale Projektentwicklungen oder Varianten-Entscheide während der Projektierung.
Projektdefinition	Die Projektdefinition bildet die Grundlage eines Projektes. Sie ist ein ergänzendes Dokument zur Auftragsvereinbarung. Während die Auftragsvereinbarung die Beauftragung festlegt, umfasst die Projektdefinition den Inhalt des Auftrags. Die EV verantwortet die gemeinsam mit der BHV, der BW und der NV/MV erarbeitete Projektdefinition auf Basis der Objektstrategie, welche sich wiederum aus der Portfoliostrategie ableitet. Die Projektdefinition kann bei Bedarf phasenweise aktualisiert werden (analog der phasenweisen Anpassung des PHB). Sie umfasst die verbindlichen Vorgaben der EV (Teilportfoliostrategie, Umsetzungsstrategie), NV (Raumprogramm, Betriebskonzept), der BW (Bewirtschaftungsanforderungen) und Kosten- sowie Terminziele.

Projektierung	Die Projektierung umfasst die Vorbereitung und das Erstellen der technischen Unterlagen für die Realisierung eines Hochbauvorhabens. Sie umfasst die Planung des Vorprojekts, des Bauprojekts und des Ausführungsprojekts.
Projektierungskredit	Umfasst die Aufwendungen von Planerwahl/ Wettbewerb bis zum Beschluss des Ausführungskredits.
Projekthandbuch	Das Projekthandbuch (PHB) dient als Grundlage für die Projektabwicklung. Es definiert das Projekt und die Projektorganisation und ist für alle am Bauvorhaben Beteiligten verbindlich. Es wird ab SIA-Phase 3 «Projektierung» vom PL BHV erstellt und zu Beginn jeder weiteren Phase überprüft, falls erforderlich aktualisiert und jeweils durch den PA freigegeben.
Projektrahmen	Der Projektrahmen umfasst die Hauptparameter eines Projekts: **Qualität/Leistung** – Raumprogramm (grundsätzlich) – Projektperimeter (was gehört dazu, was gehört nicht dazu) – Massgebliche Standards **Kosten** – Zielkosten – Kredithöhe **Termine** – Projektierungs-, Ausschreibungs- und Realisierungsdauer – Übergabetermin – Ggf. weitere vereinbarte Meilensteine
Projektrahmenänderung	Projektrahmenänderungen betreffen den Projektrahmen. Sie können während des gesamten Projekts vorkommen. Projektrahmenänderungen sind vom Projektteam im Projektausschuss schriftlich zu beantragen (inkl. Begründung, Angaben zu Mehrkosten, Unterhaltsaufwand, Zeitverzögerung etc.), zu dokumentieren und an alle Betroffenen zu kommunizieren. Die Entscheidungskompetenz liegt beim Projektausschuss, eine Eskalation würde über die Linie (Bereichsleiter*in, Dienstchef*in; Departementsvorsteher*in) erfolgen.

Raumbedarfsstrategie	Die Raumbedarfsstrategie leitet aus der Departementsstrategie der Nutzenden den langfristigen qualitativen und quantitativen Bedarf betriebsnotwendiger Einrichtungen nachvollziehbar ab und enthält Rahmenbedingungen zur Standortplanung.
Standort-/Objekt-/ Bewirtschaftungs-strategie	Diese Strategien beschreiben den Umgang mit dem Bestand (Grundstücke, Gebäude). Es sind Handlungsanweisungen zum Betreiben und Vermieten in drei groben Kategorien, welche eine EV für sich detailliert beschreibt: – Fortführen, Halten – Erweitern, Entwickeln – Aufheben, Devestieren
Teilportfoliostrategie	Portfoliostrategie
Umsetzungsagenda	Eine Fachstrategie kann eine Umsetzungsagenda enthalten. Die Umsetzungsagenda ist der Auftrags- und Terminplan zur Umsetzung einer Fachstrategie in den Handlungsfeldern der Dienstabteilungen und erfordert daher einen Stadtratsbeschluss.
Umsetzungsstrategie	Umsetzungsstrategien können als Antworten der Eigentümervertretungen auf Fachstrategien dienen. Sie beschreiben die Umsetzung einer städtischen Fachstrategie (z. B. Hitzeminderung) in ihrem Immobilien-Portfolio. Umsetzungs-strategien sind städtische Strategien mit STRB.
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).
Vorprojekt	Das Vorprojekt konkretisiert die Projektidee und überprüft die Machbarkeit des Projekts. Es ist eine Vorstufe zum Bauprojekt.
Wettbewerbsverfahren (WW)	Wahl des geeignetsten Projekts. Das Verfahren findet primär bei Neubauten, Erweiterungen oder anspruchsvollen Instandsetzungen Anwendung.

7.2 Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Begriff
AHB	Amt für Hochbauten
BHV	Bauherrenvertretung
BP	Bauprojekt
BT	Betriebsteam
BW	Bewirtschaftung
DC	Dienstchef*in
DLV	Dienstleistungsvereinbarung
DS	Departementssekretariat
EV	Eigentümervertretung
FAV	Fachvertretung
FHR	Finanzhaushaltsrecht
GFA	Gesundheitszentrum für das Alter
GL Bau	Gesamtleitung Bau
GPR	Gesetz über die politischen Rechte
GO	Gemeindeordnung
GR	Gemeinderat
HBD	Hochbaudepartement
IMMO	Immobilien Stadt Zürich
ISOS	Bundesinventar der schützenswerten Ortsbilder der Schweiz von nationaler Bedeutung
ISZ	Immobilienstrategie Stadt Zürich
KS	Kostenschätzung
KT	Kernteam
KV	Kostenvoranschlag
LSZ	Liegenschaften Stadt Zürich
MBS	Machbarkeitsstudie
MV	Mietendenvertretung
N/M	Nutzende/Mietende
NV	Nutzendenvertretung
PA	Projektausschuss
PHB	Projekthandbuch
PL BHV	Projektleitung Bauherrenvertretung
PL EV	Projektleitung Eigentümervertretung
PO	Projektorganisation
PT	Projektteam
PW	Planerwahlverfahren
ROAB	Reglement über Organisation, Aufgaben und Befugnisse der Stadtverwaltung

SIA	Schweizerische Ingenieur- und Architektenverein
SK	Sachkommission
SKZ	Stadtkanzlei
SP	Strategische Planung
STA	Steuerungsausschuss
STR	Stadtrat
STRB	Stadtratsbeschluss
VP	Vorprojekt
WW	Wettbewerbsverfahren

Stadt Zürich
Stadtrat
Postfach, 8022 Zürich
T +41 44 412 36 99
stadt-zuerich.ch

03.2026