



Kanton Zürich  
Baudirektion  
**Immobilienamt**  
Projekt WIM

Katrin Leuenberger  
Projektleiterin WIM

# **WIM: Phasenbericht Konzeption**

15. November 2017



# Inhalt

<b>Das Wichtigste in Kürze</b>	<b>3</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>6</b>
1.1. Ausgangslage	6
1.2. Ziele und Auftrag	7
1.3. Zweck des Phasenberichts	7
<b>2. Phase Konzeption</b>	<b>9</b>
2.1. Zielsetzung	9
2.2. Projektorganisation	9
2.3. Kommunikation & Change Management	11
2.4. Ergebnisse	11
2.4.1. Konzept Mietermodell / ImV (RRB Nr. 614/2017)	11
2.4.2. Leitbild Immobilien (RRB Nr. 614/2017)	12
2.4.3. Immobilienstrategie Kanton Zürich (RRB Nr. 901/2017)	13
2.4.4. Weiterführende Grundkonzepte	14
2.5. Terminstand	14
2.6. Kostenstand	15
2.7. Koordination	16
<b>3. Ausblick Phase Detailspezifikation</b>	<b>18</b>
3.1. Zielsetzung	18
3.2. Aktuelle Arbeiten	18
3.3. Terminplanung	20
3.4. Kostenplanung	21
<b>ANHANG: Terminplan WIM</b>	<b>24</b>

# Das Wichtigste in Kürze

Der Regierungsrat hat im Juli 2016 mit dem RRB Nr. 705/2016 der Baudirektion die Federführung zur Einführung des Mietermodelles erteilt. Das Projekt umfasst die entsprechende Neuausrichtung des Immobilienmanagements und schafft die Grundlagen für die Einführung des Mietermodelles. Aufgrund der umfassenden Aufgabenstellung wird das Projekt «Weiterentwicklung Immobilienmanagement (WIM)» genannt.

## Ergebnisse Phase Konzeption

Die Projektorganisation wurde konstituiert. Sie setzt sich aus Vertretern aller Direktionen und der Staatskanzlei zusammen. Die Zusammenarbeit, Zuständigkeiten und Abläufe wurden in einem Projekthandbuch festgehalten, ein Kommunikationskonzept erstellt sowie erste Kommunikationsmassnahmen (z.B. Intranetseite [www.intranet.ktzh.ch/wim](http://www.intranet.ktzh.ch/wim)) umgesetzt. Die wichtigsten inhaltlichen Ergebnisse der Phase Konzeption sind:

- **Konzept Mietermodell / Immobilienverordnung** (RRB Nr. 614/2017)
- **Leitbild und Immobilienstrategie des Kantons Zürich**  
(RRB Nrn. 614/2017 und 901/2017)

In der Phase Konzeption konnten somit die grundsätzliche Richtungsdefinition des Mietermodelles und des künftigen Immobilienmanagements festgelegt sowie die strategischen Grundlagen für die kantonalen Immobilien geschaffen werden. Zusätzlich wurden Konzepte für die Datenerfassung und -haltung erarbeitet und erste Daten erhoben. Die Arbeiten der bisher parallel zu WIM geführten Projekte – die Entwicklung des IT-Systems Immobilienbewirtschaftung sowie die Zentralisierung der Anlagenbuchhaltungen – wurden koordiniert vorangetrieben. Diese Aufgaben werden mit dem Phasenabschluss Konzeption WIM in das Projekt WIM integriert und sind somit Bestandteil der folgenden Termin- und Kostenplanung.

Die Arbeiten der Phase Detailspezifikation sind bereits aufgenommen. Dazu gehören die Änderung der Immobilienverordnung (ImV), die Ausarbeitung von Prozessen und Instrumenten, die Gebäudedatenerhebung sowie die Analyse des künftigen Personalbedarfs.

## Terminplanung

Gemäss dem mit RRB Nr. 705/2016 im Juli 2016 genehmigten provisorischen Terminplan sollte die Phase Konzeption im ersten Quartal 2017 abgeschlossen sowie die Änderung der ImV durch den Regierungsrat erlassen sein. Die Gründe für die gegenüber diesem Zeitplan eingetretenen Verzögerungen liegen einerseits in der Komplexität und Grösse des Projektes, andererseits in der Ressourcensituation. Neu ist gemäss RRB Nr. 614/2017 die geänderte ImV dem Regierungsrat bis Ende Juni 2018 vorzulegen. Mit deren Inkraftsetzung per 1. Januar 2019 und der Erarbeitung der wesentlichen Instrumente und Prozesse werden die rechtlichen und systemischen Grundlagen für das Mietermodell geschaffen sein. Die Phase Einführung dient als Phase der Überführung ins Tagesgeschäft und wird entsprechend geplant.

Der aktuelle Terminplan WIM ist im Folgenden als Übersicht zusammen mit den massgeblichen Aufgaben im Tagesgeschäft dargestellt. Beschleunigungsmassnahmen werden laufend geprüft.

Terminplan WIM, Stand Konzeption	2016				2017				2018				2019				2020			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>1 INITIALISIERUNG</b>																				
<b>2 KONZEPTION</b>																				
<b>3 DETAILSPEZIFIKATION</b>																				
<b>4 UMSETZUNG</b>																				
<b>5 EINFÜHRUNG</b>																				
<b>Tagesgeschäft</b>																				
KEF 2019-22 & Budget (nach neuer Ordnung)																				
Verrechnung Kostenmiete gem. Übergang RRB Nr. 63/2017																				
Verrechnung Raumkosten rückwirkend auf 1.1.2019, ab 2020 Kostenmiete																				
Laufende Datenpflege (Erfassung & Detaillierung)																				

Übersicht Terminplan WIM, Stand Abschluss Phase Konzeption

## Kostenplanung

Die aktuelle Kostenplanung WIM geht einschliesslich der bereits getätigten Ausgaben von den folgenden Kosten zulasten der Leistungsgruppe 8700, Immobilienamt, aus.

Aufgaben Projekt WIM	Erfolgsrechnung (ER) in Fr.	Investitionsrechn. (IR) in Fr.
Mengengerüst und Personalbedarf	120 000	0
Qualitätssicherung und Expertisen	110 000	0
Prozessdefinition, Immobilienhandbuch	200 000	0
Spezifikation Datenkonzept	50 000	0
Musterverträge & -vereinbarungen,	100 000	0
Schulung, Changemanagement, Kommunikation	200 000	0
Zentralisierung Anlagenbuchhaltung	500 000	0
Immobilienbewirtschaftungs-IT, Beratung	0	750 000
Immobilienbewirtschaftungs-IT, Changes	0	470 000
Immobilienbewirtschaftungs-IT, Programmierung	0	2 520 000
Immobilienbewirtschaftungs-IT, Software-Lizenzen	0	60 000
Reserve (ab 2018)	310 000	200 000
<b>Kosten Projekt WIM inkl. Reserve</b>	<b>1 590 000</b>	<b>4 000 000</b>
Bewilligte Ausgabe RRB Nr. 705/2016	150 000	2 300 000
<b>Zusätzlicher Mittelbedarf Projekt WIM</b>	<b>1 440 000</b>	<b>1 700 000</b>

Gesamthaft erhöhen sich die Kosten für das Projekt WIM gegenüber der Ausgabenbewilligung gemäss RRB Nr. 705/2016 von Fr. 2 450 000 auf Fr. 5 590 000. Zur Erfüllung des Projektauftrages in der gebotenen Qualität und unter Einhaltung der Termine und Vorgaben muss die Differenz als zusätzliche gebundene Ausgabe im Sinne von § 37 Abs. 2 lit. a des Gesetzes über Controlling und Rechnungslegung (CRG) zu RRB Nr. 705/2016 beantragt werden (Leistungsgruppe Nr. 8700, Immobilienamt). Die wesentlich höheren Kosten begründen sich in der Komplexität des Vorhabens, der heute unzureichenden, uneinheitlichen Datenlage und dem damit verbundenen hohen Klärungsaufwand sowie der bestehenden internen Ressourcensituation. Wesentlichster Kostentreiber ist der Aufbau der Immobilienbewirtschaftungs-IT, die zur Bewältigung der künftigen Aufgaben in der gebotenen Profes-



sionalität aber auch Flexibilität für verschiedene Betreiber sowie für das heterogene Portfolio, ein sehr breites Spektrum abdecken muss.

# 1. Einleitung

## 1.1. Ausgangslage

Heute werden die Betriebsliegenschaften im Verwaltungsvermögen mehrheitlich dezentral von der einzelnen Direktion verwaltet (Eigentümermodell). Das Finanzvermögen verwaltet grundsätzlich die Baudirektion.

	Anz. Hochbauten (inkl. Grundstück)	Anz. Grundstücke (unbebaut)	Buchwert in Mrd. Franken
Verwaltungsvermögen	1 300	1 500	5.1
Finanzvermögen	400	1 200	1.2

*Immobilien im Verwaltungsvermögen Kanton Zürich 2016 (samt Fonds; alle Angaben gerundet). Darüber hinaus sind Hochbauten im Dritteigentum mit Mietkosten von jährlich rund 150 Mio. Franken angemietet.*

Der Kantonsrat hat am 2. November 2015 auf Grundlage der Parlamentarischen Initiative (PI) KR-Nr. 29/2013 der Reorganisation des Immobilienmanagements und damit der Einführung des Mietermodells zugestimmt. Vorrangige Ziele der Reorganisation sind die Verbesserung der Steuerbarkeit und Kostentransparenz der Immobilien, die im Eigentum des Kantons sind oder von diesem genutzt werden. In diesem Zusammenhang hat der Kantonsrat u.a. die Änderung des Gesetzes über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung (OG RR) beschlossen. Die Änderung des OG RR tritt am 1. Januar 2018 in Kraft (nOG RR, OS 71, 153). Die Verwaltung und Steuerung der kantonalen Betriebsliegenschaften soll künftig in drei Trägerschaftsmodelle aufgeteilt werden:

- **Mietermodell:** Die heute dezentral von den Direktionen bewirtschafteten Portfolios sind zusammenzuführen, die Hochbauinvestitionen zentral zu steuern und die Immobilien gegen eine Kostenmiete zur Verfügung zu stellen. Das Mietermodell umfasst die Betriebsliegenschaften (Flächen für kantonale Nutzungen im Verwaltungsvermögen und in Anmiete) mit Ausnahme der Liegenschaften gemäss § 34a nOG RR und der fortfolgenden Modelle.
- **Delegationsmodell** (Universität Zürich): Der Universität Zürich werden Aufgaben im Immobilienwesen delegiert. Sie bleibt in den Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF) und Budgetprozess des Kantons eingebunden. Der Kanton stellt der Universität die Liegenschaften gegen Verrechnung der Kapitalkosten zur Verfügung.
- **Baurechtsmodell** (Spitäler und Psychiatrien): Dem Universitätsspital, dem Kantonsspital Winterthur, der Integrierten Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland und der Psychiatrischen Universitätsklinik sollen Baurechte eingeräumt werden, damit sie künftig ihre Immobilien selber planen, erstellen, finanzieren und bewirtschaften können.

Der Regierungsrat hat im Juli 2016 mit dem RRB Nr. 705/2016 der Baudirektion die Federführung zur Einführung des Mietermodells erteilt (auf Grundlage des Projektantrags «Umsetzung Einführung Mietermodell»). Aufgrund der umfassenden Aufgabenstellung wird das Projekt «Weiterentwicklung Immobilienmanagement (WIM)» genannt.

## 1.2. Ziele und Auftrag

Mit dem **Mietermodell** sollen die Gesamtsicht und Transparenz über die kantonalen Immobilien im Geltungsbereich sowie deren strategische Planung entlang einer langfristigen Immobilienstrategie und auf Grund von wirtschaftlichen und nachhaltigen Standards hergestellt und gewährleistet werden. Die Portfolios im Geltungsbereich des Mietermodells sind zusammenzuführen, die externen Mietverträge (vorbehältlich der vom Regierungsrat festzulegenden Ausnahmen) in eine zentrale Einheit zu übertragen und die Hochbauinvestitionen aus einer Hand zu planen und zu steuern. Eine Verrechnung der Nutzungskosten soll auf Grundlage einer Kostenmiete auf alle Liegenschaften im Geltungsbereich angewendet werden. Diese Ziele bedingen eine zentrale Datenbasis und Anlagenbuchhaltung sowie eine Liegenschaftenerfolgsrechnung. Das Immobilienamt (IMA) soll als Eigentümervertreter die zentrale Steuerung des Immobilienportfolios wahrnehmen. In dieser Funktion sind somit künftig rund 700 Hochbauten im Verwaltungsvermögen (gegenüber heute rund 120) im IMA zu verwalten (zusätzlich Grundstücke, Anmieten und Finanzvermögen). Ziel ist die Steigerung der Effizienz der Zusammenarbeit im Immobilienmanagement. Es ist keine Übernahme des Gebäudebetriebs derjenigen Institutionen vorgesehen, die bereits heute über eine selbstverantwortliche Bewirtschaftung verfügen.

Das **Projekt WIM** umfasst die entsprechende Neuausrichtung des Immobilienmanagements unter Einbezug aller Direktionen und der Staatskanzlei. Im Projekt werden die Grundlagen für die Einführung des Mietermodells geschaffen. Dazu gehört insbesondere die Definition der neuen Rollen und Prozesse sowie das Schaffen entsprechender inhaltlichen und technischen Instrumente. Ziel ist die Einführung des Mietermodells ab 1. Januar 2019. Die Umsetzung und der Ausbau des Mietermodells erfolgen wie in RRB Nr. 705/2016 und dem Projektauftrag erläutert, nachfolgend durch die Linienorganisation.

Bereits bevor die Projektorganisation WIM ihre Arbeit anfangs 2017 aufnahm, wurden aufgrund der Dringlichkeit die Aufgaben zur Zentralisierung der Anlagenbuchhaltungen (ZAB) und Weiterentwicklung der Bewirtschaftungs-IT (WIBIT) mit eigener Projektorganisation und teilweise eigenem Budget lanciert. Sie wurden bisher parallel und ab 2017 mit WIM koordiniert geführt und vorangetrieben. Beide Aufgaben schaffen wesentliche Grundlagen für das Mietermodell und werden nun nach Abschluss der Phase Konzeption WIM in das Projekt WIM integriert. Damit wird auch deren Finanzierung geklärt.

Diejenigen Aufgaben, die im Rahmen des Delegations- und Baurechtsmodells zentral bleiben sind mit dem Projekt WIM zu koordinieren.

## 1.3. Zweck des Phasenberichts

Der Phasenbericht informiert den Regierungsrat nach Abschluss einer Phase über den Projektstand WIM. Er gibt einen Überblick über die wesentlichsten Ergebnisse der durchlaufenen Phase, den Projektbudgetstand und die Terminplanung sowie einen Ausblick auf die Arbeiten der nächsten Phase. Zwecks effizientem Projektfortschritt werden die Arbeiten der jeweils nächsten Phase unabhängig der Kenntnisnahme des Phasenberichts durch den Regierungsrat gestartet (vgl. RRB Nr. 705/2016).



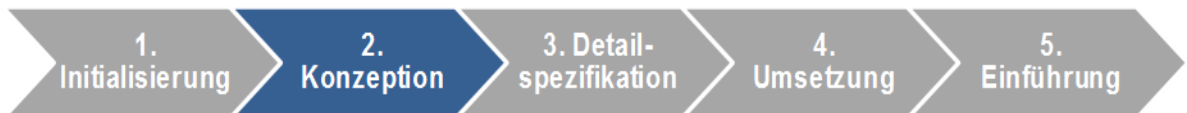
Mit dem vorliegenden Bericht wird die Phase Konzeption offiziell abgeschlossen (vgl. Kapitel 2). Die Arbeiten der Phase Detailspezifikation laufen bereits (vgl. Kapitel 3).

Aufgrund der Integration der Zentralisierung Anlagenbuchhaltung (ZAB) und der Weiterentwicklung Immobilienbewirtschaftungs-IT (WIBIT) in das Gesamtprojekt WIM ab Abschluss der Phase Konzeption WIM ist der Phasenbericht wie folgt gegliedert:

- Kapitel 2: *Phase Konzeption* gibt Auskunft über die Resultate, den Termin- und Kostenstand im Projekt WIM ohne ZAB und WIBIT. Die Arbeiten in den bis anhin parallel geführten Projekten ZAB und WIBIT sind separat in Kapitel 2.7 *Koordination* erläutert.
- Kapitel 3: *Ausblick Phase Detailspezifikation* gibt Auskunft über die laufenden Arbeiten, die Termin- und Kostenplanung des Gesamtprojektes WIM inklusive ZAB und WIBIT.



## 2. Phase Konzeption



### 2.1. Zielsetzung

Ziel der Phase Konzeption ist die grundsätzliche Richtungsdefinition des Mietermodelles und des künftigen Immobilienmanagements sowie die Schaffung der strategischen Grundlagen für die kantonalen Immobilien. Gemäss Projektantrag zu RRB Nr. 705/2016 waren in der Phase Konzeption folgende Lieferergebnisse zu erarbeiten.

1. **Konzept Mietermodell**
2. **Entwurf Änderung Immobilienverordnung**
3. **Leitbild Immobilien**
4. **Immobilienstrategie (Grundstrategie Immobilien)**

Die Projektorganisation und -planung sowie die **Kommunikation** und das **Changementmanagement** bilden kontinuierliche Aufgaben über den ganzen Projektverlauf.

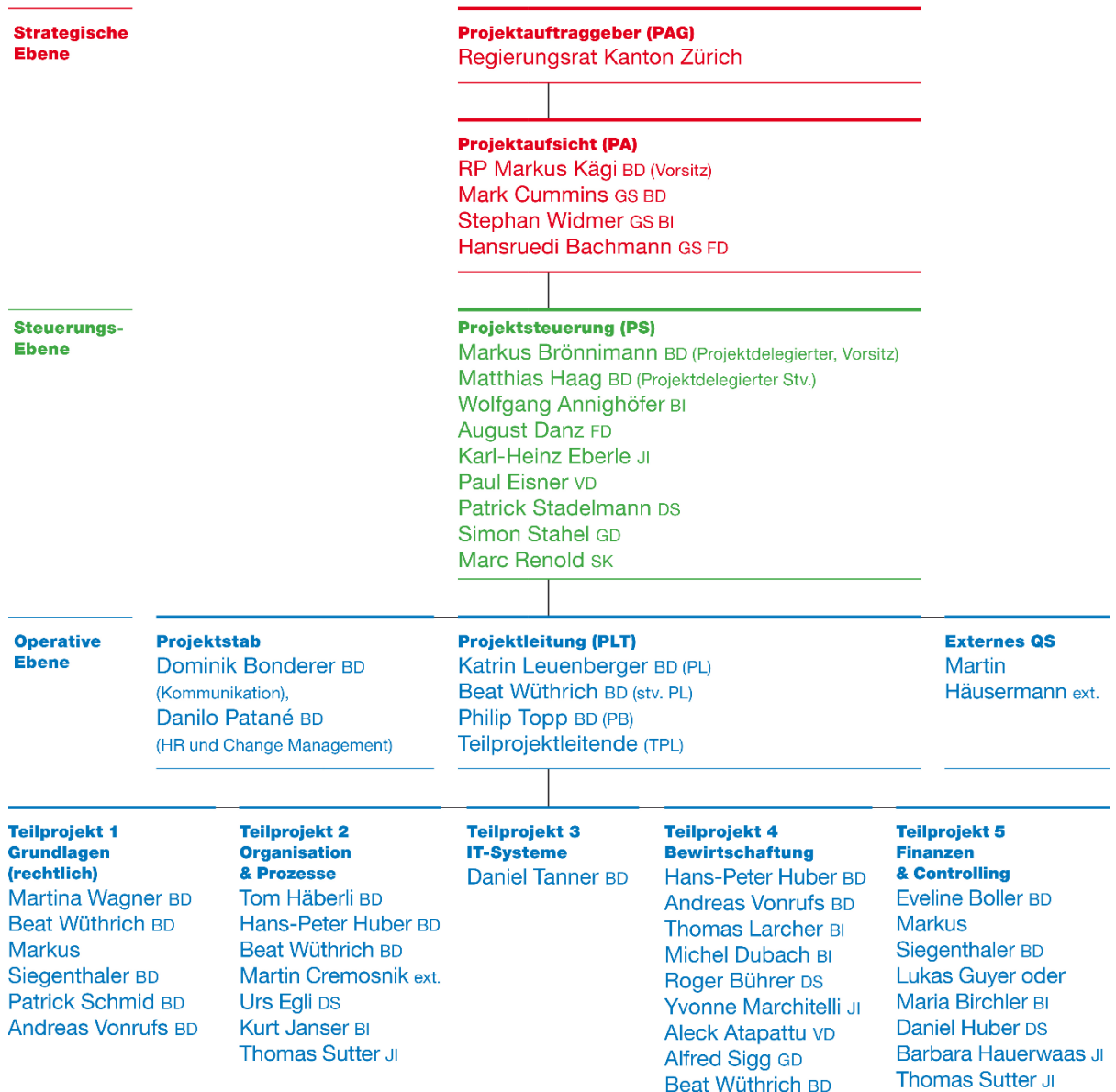
Die folgenden Kapitel geben einen Überblick über die Projektorganisation, die getätigten Kommunikationsmassnahmen und die erarbeiteten Lieferergebnisse der Phase Konzeption.

### 2.2. Projektorganisation

Die Arbeiten im Projekt WIM erfolgen unter Federführung der Baudirektion und mit enger Einbindung aller Direktionen und der Staatskanzlei. Das Projekt ist in fünf Phasen gemäss POSAT gegliedert (vgl. obenstehende Grafik). Die politischen Entscheide erfolgen parallel zur Projektarbeit.

Die Organisation der Phase Konzeption wurde anfangs 2017 konstituiert, in einem **Projekthandbuch** festgehalten und von der Projektsteuerung genehmigt. Das Projekthandbuch regelt die Zusammenarbeit, Aufgaben und Abläufe im Projekt WIM. Es wird pro Phase überprüft und aktualisiert.

Das folgende Organigramm zeigt die organisatorische Struktur des Projektes und die Zusammensetzung der verantwortlichen Organe pro Ebene in der Phase Konzeption. Der Projektdelegierte (gleichzeitig Amtschef IMA) hat sein Amt im September 2016 angetreten, die Projektleitung konnte ab Februar und das Projektbüro ab März 2017 besetzt werden.



### Organigramm Projekt WIM, Phase Konzeption

Die Anzahl der Teilprojekte wurde gegenüber dem RRB Nr. 705/2016 zwecks verbesserter Führbarkeit reduziert. Aufgaben wurden entweder in einem Teilprojekt zusammengefasst, in den Projektstab verschoben (z.B. Kommunikation) oder werden bei Bedarf in der Linie bezogen (z.B. Submissionen). Einzelne Aufgaben – die Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung (ZAB) und die Weiterentwicklung der Bewirtschaftungs-IT (WIBIT) – wurden vor der Konstituierung der Projektorganisation WIM mit eigener Projektorganisation initialisiert. Ab 2017 wurden diese eng mit WIM koordiniert (s. Kapitel 2.7). Sie sollen nun in das Gesamtprojekt WIM integriert werden.

## 2.3. Kommunikation & Change Management

Zusammen mit dem Projekthandbuch wurde ein Kommunikationskonzept erstellt und von der Projektsteuerung genehmigt. Es legt die Stakeholder, die Kommunikations-Instrumente und die Kernbotschaften fest. Kommunikations-Massnahmen werden über resp. in Absprache mit der kommunikationsbeauftragten Stelle gemäss Projektorganisation getätigt.

Für das direktionsübergreifende Projekt wurde eine **Intranet-Seite** ([www.intranet.ktzh.ch/wim](http://www.intranet.ktzh.ch/wim)) erstellt, die über den Auftrag, die Organisation und wesentliche Ergebnisse informiert. Sie wird laufend bewirtschaftet. Die gemäss Projektorganisation Beteiligten sowie alle Mitarbeitenden des IMA und Hochbauamtes (HBA) werden zusätzlich aktiv rund alle zwei Monate über den Projektstand per **WIM-Mail** informiert. Neben den regelmässigen Sitzungen innerhalb der Projektorganisation wurden und werden insbesondere die folgenden **Informations- und Austauschgefässe** genutzt:

- Ca. halbjährliche Präsentation des Projektstands in den kantonsrätlichen Kommissionen auf Einladung (KPB und GPK)
- Ca. monatliche Information der Linienorganisation BD-intern
- Punktuelle Informations- und Austauschkanäle in unterschiedlicher Zusammensetzung (Direktionen, BD, IMA)

## 2.4. Ergebnisse

Die im Folgenden zusammengefassten inhaltlichen Ergebnisse wurden in der Phase Konzeption erarbeitet und jeweils stufengerecht genehmigt.

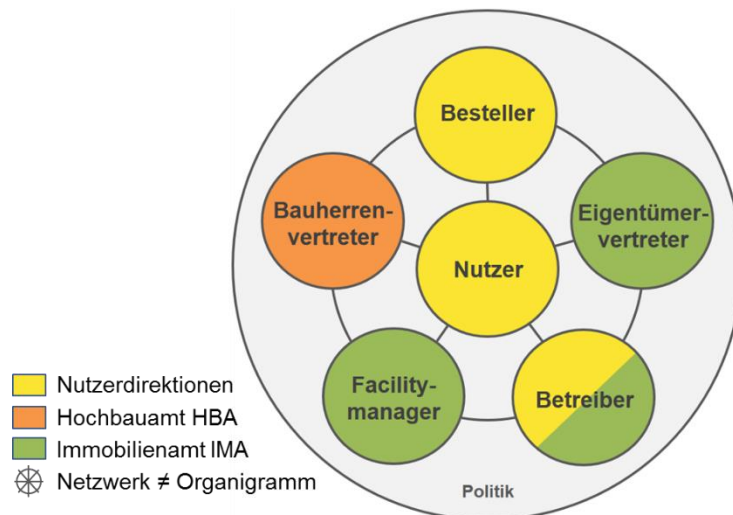
### 2.4.1. Konzept Mietermodell / ImV (RRB Nr. 614/2017) (Zielsetzung 1 und 2 inkl. Rollenmodell)

Das Konzept Mietermodell beschreibt die Zielsetzungen und Lösungswege zur Erfüllung des Auftrags von Kantonsrat und Regierungsrat. Es dient der Richtungsfestlegung für die weitere Projektarbeit WIM und bildet im Sinne eines Organisationskonzeptes die Grundlage für die Änderung der Immobilienverordnung (ImV). Entlang der folgenden vier Zielsetzungen legt das Konzept die wesentlichsten Prozesse und Lösungswege zur Umsetzung des Mietermodells fest:

- **Sicherstellung strategische Koordination** durch:  
Zusammenführung des Immobilienportfolios zur Gewährleistung der Gesamtsicht, Konzept und Instrumente der strategischen Immobilienplanung
- **Wirkungsvolle Steuerung zur Steigerung der Effektivität** durch:  
Effiziente Zusammenarbeit entlang von klaren Rollen und Prozessen (vgl. ff Darstellung Rollenmodell),  
Definition von Standards zur Vereinfachung des Planungsprozesses und um Kosteneinsparungen zu ermöglichen,  
Zentrale, transparente Datenbasis und integrierte IT-Mittel,  
Konsolidierte Liegenschaftenerfolgsrechnung sowie aussagekräftiges Controlling und Reporting

- **Hohe Mittelausschöpfung für eine bedarfsgerechte Raumbereitstellung** durch:  
Vorausschauende Koordination des Bedarfs,  
Zentrale Verantwortung für Projekt- bzw. Investitionsplanung,  
Klare Differenzierung zwischen geplanten Projekten und bewilligten Investitionsmitteln (Planungsvorrat)
- **Verbesserung Kostenbewusstsein und Wirtschaftlichkeit** durch:  
Verursachergerechte Verrechnung (Kostenmiete),  
Verstärkte Berücksichtigung der Lebenszykluskosten

Das für das Organisationskonzept zentrale Rollenmodell legt sieben Rollen gemäss folgender Darstellung fest. Sie sind im Konzept Mietermodell umschrieben.



Das Konzept Mietermodell wurde in Zusammenarbeit mit allen Direktionen und der Staatskanzlei erarbeitet und nach einer Antragsbereinigung am 28. Juni 2017 vom Regierungsrat genehmigt (RRB Nr. 614/2017). Auf dieser Grundlage soll dem Regierungsrat bis 30. Juni 2018 der Antrag zur Änderung der Immobilienverordnung unterbreitet werden. Die Arbeiten dazu wurden aufgenommen.

#### 2.4.2. Leitbild Immobilien (RRB Nr. 614/2017) (Zielsetzung 3)

Das Leitbild Immobilien wurde in der Projektorganisation WIM gemeinsam erarbeitet und zusammen mit dem Konzept Mietermodell nach Vernehmlassung in den Direktionen vom Regierungsrat genehmigt (RRB Nr. 614/2017). Es hält in fünf Leitsätzen die grundsätzliche Ausrichtung der kantonalen Immobilien fest (fortfolgend Kurzfassung):

1. Nutzung im Vordergrund  
**Der Kanton Zürich steuert, baut und bewirtschaftet seine Immobilien nutzungs- und bedarfsgerecht.**
2. Nachhaltige Lösungen  
**Der Kanton Zürich steuert, baut und bewirtschaftet seine Immobilien wirtschaftlich, ganzheitlich und zukunftsbezogen.**

3. Zentrale Steuerung  
**Der Kanton Zürich steuert seine Immobilien zentral auf Grundlage einer langfristigen strategischen Planung.**
4. Eigentum vor Miete  
**Der Kanton Zürich hält die zur Erfüllung seiner Kernaufgaben notwendigen Liegenschaften grundsätzlich im Eigentum.**
5. Erfolg durch Zusammenarbeit  
**Im Kanton Zürich ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit im Immobilienmanagement die Grundlage für gute Lösungen.**

#### **2.4.3. Immobilienstrategie Kanton Zürich (RRB Nr. 901/2017)** (Zielsetzung 4)

Auf Grundlage des Leitbilds Immobilien wurde die Immobilienstrategie des Kantons in der Projektorganisation WIM in Zusammenarbeit mit allen Direktionen und der Staatskanzlei erarbeitet und verabschiedet. Sie wurde vom Regierungsrat mit RRB Nr. 901/2017 festgesetzt.

Die Immobilienstrategie legt die grundsätzliche strategische Ausrichtung des kantonalen Immobilienportfolios fest. Sie dient dessen Steuerbarkeit, sorgt für Transparenz und Kontinuität bei grundsätzlichen Entscheiden im Immobilienmanagement und sichert einen nachhaltigen Umgang mit den kantonalen Immobilien. Sie beruht auf den rechtlichen und politischen Vorgaben des Kantons- und Regierungsrates, den Anforderungen des Immobilienbestands und branchenüblichen Standards.

Gegenstand der Immobilienstrategie ist das Gesamtportfolio des Kantons. Sie umfasst somit nicht nur die Immobilien im Geltungsbereich des Mietermodelles, sondern die Immobilien im Verwaltungs- und Finanzvermögen des Kantons. Ausgenommen sind die Immobilien der ZKB, GVZ, EKZ und SVA sowie die Gerichte und Bauten, die im Rahmen des Baurechtsmodells in das Eigentum von kantonalen Spitälern und Psychiatrien übertragen werden.

Gemäss dem breiten Aufgabenspektrum der öffentlichen Hand ist das Immobilienportfolio des Kantons äusserst heterogen und historisch gewachsen. Die Festlegungen der Immobilienstrategie fokussieren daher auf die relevanten Grössen und Aspekte. Basierend auf dem Leitbild Immobilien legt die Immobilienstrategie fünf strategische Handlungsfelder fest:

- **Nutzung**
- **Wirtschaftlichkeit, Baukultur und Ökologie**
- **Steuerung und Entwicklung**
- **Bereitstellung**
- **Zusammenarbeit**

Pro Handlungsfeld werden der Anspruch des Kantons (Zielsetzungen), entsprechende Grundsätze (handlungsweisende Prinzipien) und der konkrete Handlungsbedarf zur Erreichung des Anspruchs festgehalten (Massnahmen).

Die Immobilienstrategie hat einen Betrachtungshorizont von 20 – 30 Jahren und wird rund alle vier Jahre überprüft und bei Bedarf an geänderte Rahmenbedingungen, die Legislaturziele, den Umsetzungsstand der Massnahmen sowie wirtschaftliche, ökologische, technolo-

gische und gesellschaftliche Entwicklungen angepasst. Die Erstfassung tritt per 1. Januar 2018 in Kraft.

#### **2.4.4. Weiterführende Grundkonzepte**

Neben den in den bereits genannten Ergebnissen bzw. Regierungsratsbeschlüssen eingearbeiteten Konzepten (z.B. strategische Immobilienplanung, Rollenmodell) wurden die im Folgenden kurz umrissenen Grundkonzepte in der Phase Konzeption erarbeitet und stufengerecht in der Projektorganisation genehmigt.

##### **Datenkonzept**

Während dem gesamten Lebenszyklus einer Immobilie entsteht eine grosse Anzahl unterschiedlicher Daten. Für die zentrale Steuerung und zur Unterstützung der Aufgaben der beteiligten Stellen im Immobilienmanagement ist eine zentrale, konsolidierte Datenbasis sicherzustellen. Dazu gehören die Geschosspläne (Flächen und Räume), die Belegung (Nutzende / Mieter), die Betreiber und Betriebskosten, der Gebäudezustand sowie die Technische Gebäudeausrüstung. Grundlage ist die Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung und entsprechend die Erfassung der Immobilien des Verwaltungsvermögens in einer Leistungsgruppe. Die Erhebung, Speicherung, Nachführung und Pflege sowie Archivierung der Daten müssen festgelegt und verhältnismässig standardisiert sein. Für das Datenmanagement wurde ein Datenkonzept mit SAP als führendem IT-System erarbeitet. Es zeigt die Zusammenhänge zwischen den Standards und Normen, der IT-Systeme und der Datenerfassung bzw. -migration sowie der Datenpflege und Datenarchivierung auf und regelt die Grundsätze.

##### **Vorgehenskonzept zur Erfassung der Gebäudedaten**

Heute werden die Gebäudedaten dezentral und in unterschiedlicher Form und Detaillierung von den einzelnen Direktionen geführt. Sie sind für das Mietermodell zu zentralisieren und einheitlich zu führen. Für die initiale Datenerhebung und -migration wurde ein Vorgehenskonzept erarbeitet. Dieser Prozess ist aufwändig und muss, wie in RRB Nr. 705/2016 festgehalten, stufenweise über mehrere Jahre über das Projekt WIM hinaus erfolgen. In einem ersten Schritt wurden die zu zentralisierenden Anlagen und die entsprechenden Gebäude und Grundstücke bestimmt. Aktuell werden bei den Direktionen die vorhandenen Gebäudedaten, Kosten und die Belegung sowie die genutzten IT-Systeme erhoben. Auf dieser Grundlage kann der Umfang zu migrierender bzw. neu zu erhebender Daten und damit der Umfang der weiteren Arbeiten abgeschätzt werden. Ziel bis Ende 2018 ist die Migration vorhandener Flächendaten auf Grundlage des Planarchivs (epi). Parallel wird die Überprüfung und soweit erforderlich Neu-Erfassung der Flächendaten und der Gebäudezustände vorangetrieben. Die Daten und entsprechend die Verrechnung müssen fortfolgend weiter detailliert, um die technischen Gebäudeausrüstungen ergänzt und laufend gepflegt werden.

## **2.5. Terminstand**

Gemäss dem mit RRB Nr. 705/2016 im Juli 2016 genehmigten provisorischen Terminplan sollte die Phase Konzeption im ersten Quartal 2017 abgeschlossen sowie die Anpassung der ImV durch den Regierungsrat erlassen sein und Letztere bis Ende 2017 vom Kantonsrat genehmigt werden. Dem konnte nicht entsprochen werden. Die Gründe hierfür liegen im erheblich späteren Projektbeginn, in der Ressourcensituation und der Komplexität des Projektes. Der Projektdelegierte, zugleich Amtschef IMA, wurde im September 2016 eingesetzt

und die Projektorganisation anfangs 2017 konstituiert. Die Projektleitung sowie das Projektbüro mit den wesentlichen Bearbeitungs-Kapazitäten konnten erst per Februar bzw. März 2017 besetzt werden, also zu dem Zeitpunkt, an dem die Phase Konzeption mitsamt ImV bereits hätte abgeschlossen sein müssen.

Für eine erfolgreiche, tragfähige Umsetzung des Mietermodelles ist die enge Zusammenarbeit und Konsensfindung aller Direktionen und der Staatskanzlei unabdingbar und die Lösungen müssen stufengerecht erarbeitet werden (z.B. Konzept Mietermodell vor Festsetzung ImV). Zusätzlich mussten und müssen wesentliche Grundlagen (z.B. Immobilienstrategie) und Instrumente (z.B. IT-Systeme) sowie eine den Anforderungen angemessene Datenbasis nicht nur auf das Mietermodell angepasst oder zentralisiert, sondern überhaupt geschaffen werden. Mit den in der Phase Konzeption seit Anfang 2017 erarbeiteten Ergebnissen (s. Kapitel 2.4) konnten dennoch die wesentlichen Ziele der Phase erreicht bzw. die Grundlagen für eine zielgerichtete, weitere Bearbeitung geschaffen werden.

Zieltermin für die Einführung des Mietermodelles ist gemäss RRB Nr. 705/2016 der 1. Januar 2019. Mit RRB Nr. 614/2017 beauftragte der Regierungsrat die Baudirektion, ihm die Änderung der ImV bis am 30. Juni 2018 vorzulegen. Ziel ist deren Genehmigung durch den Kantonsrat per Ende 2018, sodass sie per 1. Januar 2019 in Kraft treten kann. Die Terminplanung WIM wurde entsprechend revidiert und ist in Kapitel 3.3 dargestellt.

## 2.6. Kostenstand

Mit RRB Nr. 705/2016 wurden zwei auf vier Jahre befristete Projektstellen genehmigt. Diese wurden mit der Projektleitung im Februar 2017 und dem Projektbüro im März 2017 besetzt. In der nachfolgenden Tabelle ist der ebenso mit RRB Nr. 705/2016 zulasten der Leistungsgruppe Nr. 8700 (IMA) freigegebene Kredit für die externen Kosten aufgeführt und den bisherigen Ausgaben in der Phase Konzeption gegenübergestellt.

	Kredit RRB Nr.705/2016	Ausgaben per 30.09.17	Differenz per 30.09.17
<b>Erfolgsrechnung (Fr.)</b>	150 000	85 000	65 000
<b>Investitionsrechnung (Fr.)</b>	2 300 000	665 000	1 635 000
Gesamt (exkl. Stellen)	2 450 000	750 000	1 700 000

inkl. MwSt., gerundet

*Kostenstand WIM Abschluss Phase Konzeption per 31. September 2017 (extern)*

Die Ausgaben in der Erfolgsrechnung wurden insbesondere für die unerwartet aufwändige Ersterhebung des Mengengerüsts benötigt (Anzahl Objekte, Verträge und Hauptnutzfläche in jeder Direktion) sowie zur Analyse des zukünftigen Personalbedarfs. Die Ausgaben des bisher parallel geführten Projektes ZAB (Erfolgsrechnung) sind in der obigen Tabelle nicht aufgeführt (s. dazu Kapitel 2.7).

Die Ausgaben in der Investitionsrechnung - gemäss RRB Nr. 705/2016 für die IT vorgesehen - erfolgten für Aufgaben im bisher parallel geführten Projekt WIBIT für den Aufbau der Immobilienbewirtschaftungs-IT (siehe Kapitel 2.7).



Beide Aufgaben ZAB und WIBIT und deren Kosten werden mit Abschluss der Phase Konzeption WIM komplett in das Gesamtprojekt WIM integriert.

Für die weitere Projektarbeit WIM und unter Integration der Kosten für ZAB und WIBIT sind zusätzliche Mittel notwendig. Sie sind in Kapitel 3.4 dargelegt.

## **2.7. Koordination**

Wie bereits erwähnt, wurden die Zentralisierung der Anlagenbuchhaltungen und die Weiterentwicklung der Bewirtschaftungs-IT aufgrund der Verzögerungen im Projekt WIM vorab lanciert und bisher als Parallel-Projekte mit WIM koordiniert. Deren Aufgaben und bisherigen Ergebnisse sind daher im Folgenden separat umschrieben. Des Weiteren ist die Koordination mit den beiden anderen Modellen – Delegations- und Baurechtsmodell – kurz erläutert.

Mit Abschluss der Phase Konzeption WIM werden die Aufgaben der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltungen und die Weiterentwicklung der Bewirtschaftungs-IT in das Projekt WIM integriert. Die bestehenden Organisationen werden als Teilprojektorganisationen übernommen und die Kostenplanung WIM entsprechend revidiert (s. Kapitel 3.4).

### **Zentralisierung Anlagenbuchhaltung (ZAB)**

Als Voraussetzung zur Herstellung der angestrebten Kostentransparenz und damit die Eigentümervertretung von einer Stelle wahrgenommen werden kann, sind alle Liegenschaften des Kantons in einer finanziellen Leistungsgruppe zusammenzuführen (LG 8750 «Hochbauten Verwaltungsvermögen VV»). So kann eine zentrale Anlagenbuchhaltung geführt werden, mit der die verlangte koordinierte Investitionsplanung über alle Hochbau-Projekte im Geltungsbereich des Mietermodells erst möglich ist.

Die zu zentralisierenden Anlagen wurden erhoben und die Spezifikationen des Migrationsprozesses gestartet. Per Ende September 2017 wurden hierfür rund Fr. 73 200 zulasten der Erfolgsrechnung innerhalb einer eigener Ausgabebewilligung über Fr. 500 000 aufgewendet (Leistungsgruppe Nr. 8700, Immobilienamt).

Die Umsetzung ist bis Ende 2018 geplant. Bis dahin sind die in die neue Leistungsgruppe zu überführenden Anlagen und Projekte identifiziert und die Systeme für die Migration vorbereitet. Herausforderungen sind:

- die zeitgerechte Abstimmung der Planung der Aktivierungen aus den Bauprojekten mit den Direktionen für die Budgetierung bzw. den KEF
- die möglichst differenzfreie Abstimmung der mehrjährigen Bauprojekte zwischen den Direktionen und dem HBA per 31. Dezember 2018
- die Auflösung von Bedenken bzgl. Autonomieverlust im Betrieb (der Betrieb wird nicht zentralisiert)

Die eigentliche Migration der Anlagen kann erst nach dem buchhalterischen Abschluss und der Abnahme des Abschlusses 2018 durch die Revision im März/April 2019 erfolgen. Die Migration erfolgt dann rückwirkend auf den 1. bzw. 2. Januar 2019.

### **Weiterentwicklung Immobilien-Bewirtschaftung IT (WIBIT)**



WIBIT stellt ein effektives, effizientes und flexibles Immobilienbewirtschaftungssystem auf Grundlage von SAP bereit, um die Datenbewirtschaftung zu vereinheitlichen, standardisierte Prozesse und Werteflüsse zu unterstützen und den Informationsfluss zu vereinfachen. Darüber hinaus ermöglicht dieses IT-System (mit entsprechender Datenbasis) die Liegenschaftenerfolgsrechnung. Das IT-System ist Voraussetzung für die Aufgaben im künftigen Immobilienmanagement und das Mietermodell. Es wird für die bereits bisherig vom IMA betriebenen Immobilien aufgebaut, wobei die Sicherstellung des Rollouts auf die Immobilien des Mietermodells bzw. weitere Betreiber von Anfang an in die Systementwicklung einbezogen wurde.

Die Arbeiten zu WIBIT wurden im September 2016 aufgenommen, die Spezifikationen konnten im April 2017 termingerecht freigegeben werden. Per Ende September 2017 wurden hierfür rund Fr. 1 515 000 zulasten der Investitionsrechnung innerhalb des Projektkredits WIM (s. Kapitel 2.6) und einer eigenen Ausgabebewilligung über Fr. 850 000 aufgewendet (Leistungsgruppe Nr. 8700, Immobilienamt).

Der Release 1 soll ab April 2018 produktiv sein und wird während 3 Monaten pilotiert. Mit dem Release 1 werden die systemischen Voraussetzungen für das infrastrukturelle und technische Gebäudemanagement sowie für die Erfassung der Flächen der bereits heute vom IMA verwalteten Immobilien geschaffen. Zugleich werden die Betreiberorganisationen mit modernen und produktiven Werkzeugen ausgerüstet. Die Produktivsetzung des Releases 2 – Verrechnung der Kostenmieten für die Liegenschaften IMA basierend auf dem vom Konzept Raumverrechnung gemäss RRB Nr. 63/2017 – ist auf den 1. Januar 2019 geplant.

Aus heutiger Sicht können die Flächen- und Zustandsdaten für das Mietermodell ab Jahresmitte 2018 migriert werden. Ab Mitte 2018 werden notwendige Anpassungen und Erweiterungen an der IT-Lösung für die Umsetzung des Mietermodells und den Rollout auf weitere Betreiber spezifiziert. Das System kann von den internen Betreibern genutzt werden, muss dazu jedoch auf deren Organisation ausgerollt werden. Diese Umsetzungen können ab 2019 erfolgen.

### **Delegationsmodell**

Federführend bei der Umsetzung des Delegationsmodells ist die Bildungsdirektion. Sie ist über die Projektsteuerung WIM über den Projektstand WIM informiert. Die beiden Projekte stellen ihre Ergebnisse gegenseitig zur Verfügung und stimmen diese wo notwendig (z.B. Immobilienstrategie, Immobilienverordnung, Investitionsplanung) und zur Nutzung von potentiellen Synergien (z.B. IT-Systeme) ab. Die UZH wird mit dem Delegationsmodell ihr Portfolio bereinigen, was im IMA zu zusätzlich zu betreuenden Liegenschaften führen wird.

### **Baurechtsmodell**

Die Umsetzung des Baurechtsmodells leitet die Gesundheitsdirektion. Es wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass die Hochbauten aller vier Spitäler bzw. Psychiatrien (USZ, PUK, KSW, IPW) im Baurecht abgegeben werden. Der Umgang mit allenfalls nicht zu übertragenden Immobilien ist zu klären. Für die von den Spitälern beim Kanton angemieteten Liegenschaften verbleibt die Zuständigkeit beim IMA. Die Abstimmungen und Übertragungen der betroffenen Immobilien erfolgen mit den zuständigen Stellen in der Linie des IMA und werden entsprechende Ressourcen benötigen. Das Projekt WIM ist informiert, übernimmt aber keine aktive Rolle.

## 3. Ausblick Phase Detailspezifikation



### 3.1. Zielsetzung

Ziel der Phase Detailspezifikation ist die Ausarbeitung der festgelegten Lösungsansätze in rechtlicher, organisatorischer und technischer Hinsicht. Die erstellten Grobkonzepte werden detailliert und ergänzt. Die bereits fortgeschrittenen Arbeiten zur Detailspezifikation der Zentralisierung Anlagenbuchhaltung (ZAB) und des Aufbaus der Weiterentwicklung Bewirtschaftungs-IT (WIBIT) werden integriert und weitergeführt. Im Folgenden sind sie somit als Teil des Projektes WIM ausgewiesen, insbesondere auch in der Termin- und Kostenplanung.

In der Phase Detailspezifikation sind insbesondere die folgenden Aufgaben zu bearbeiten:

1. **Änderung Immobilienverordnung** zu Handen Regierungsrat
2. **Auswirkungen auf Personalbestand**
3. **Erhebung Gebäudedaten, Vorbereitung Datenmigration & -erfassung**
4. **Detaillkonzepte & Instrumente** (Prozesse (z.B. Immobilien- & Investitionsplanung, KEF), Immobilienhandbuch, Nutzungsvereinbarung, Betreiberauftrag, Spezifikation Migration Anlagenbuchhaltungen etc.)
5. **Aufbau IT-System Bewirtschaftung**

Des Weiteren werden die Projektorganisation überprüft und aktualisiert sowie die **Kommunikations- und Changemanagement-Massnahmen** und die Koordination mit den Parallel-Projekten weitergeführt.

### 3.2. Aktuelle Arbeiten

Aktuell sind – neben den Arbeiten der bisher parallel geführten Aufgaben ZAB und WIBIT sowie der Aktualisierung des Projekthandbuchs und weiterer Kommunikationsmassnahmen – insbesondere die folgenden Aufgaben der Phase Detailspezifikation WIM bereits in Arbeit.

#### **Änderung Immobilienverordnung**

Auf Grundlage des Konzepts Mietermodell gemäss RRB Nr. 614/2017 und der Erkenntnisse der abgebrochenen ImV-Revision von 2015 werden aktuell das Vorgehen sowie eine Arbeitsgruppe zur Anpassung der ImV konstituiert. In die Arbeit fliessen die Ergebnisse der weiteren Projektarbeit ein (insbesondere bezüglich der Prozesse). Ziel ist eine schlanke

ImV, welche die wesentlichen Grundlagen für ein zentrales Immobilienmanagement regelt, aber ebenso den notwendigen Handlungsspielraum gewährleistet.

### **Auswirkungen auf Personalbestand**

Mit der Einführung des Mietermodells nehmen die Aufgaben für das IMA bzw. deren Umfang teilweise markant zu (um Faktor 1 bis 20). Zur Abschätzung des künftigen Personalbedarfs wurde ein anerkannter, externer Fachexperte beauftragt. Mittels strukturierten Interviews wurde das aktuelle Mengengerüst (Anzahl Objekte, Verträge und Fläche) und der Arbeitsaufwand in jeder Direktion soweit bekannt erhoben. Der künftige Personalbedarf IMA für das zentrale Immobilienmanagement wurde gemäss den Aufgaben analysiert und mittels Benchmark-Werten plausibilisiert. Ebenfalls wurde eine erste Abklärung zum internen Migrationspotenzial (Stellen) sowie die theoretische Berechnung des Migrationspotentials anhand des Mengengerüsts vorgenommen. Der Expertenbericht bildet die Grundlage für den seitens IMA zu lancierenden Ressourcenantrag sowie für die Klärung des effektiven internen Migrationspotentials. Dabei sind die für das künftige Immobilienmanagement notwendigen Kompetenzen auf Seiten der Nutzerdirektionen wie im IMA sowie die Kosten für die angestrebte Transparenz und zu verbessernde Steuerung zu berücksichtigen und sicherzustellen.

### **Erhebung Gebäudedaten und Vorbereitung Datenmigration &-erfassung**

Gemäss dem Vorgehenskonzept zur Gebäudedatenerfassung werden aktuell die vorhandenen Daten und IT-Systeme erhoben, damit der Umfang migrierbarer oder neu zu erhebender Daten bestimmt werden kann. Auf dieser Grundlage wurde eine Ausschreibung zur externen Unterstützung für die Datenmigration und Datenerfassung erstellt. Ziel ist der Start der Erfassung der Flächendaten und des Gebäudezustands per Anfang 2018, sodass bis Ende 2018 eine erste Datenbasis für die Verrechnung sichergestellt werden kann. Diese Datenübernahme bzw. -erfassung wird im IMA einen mit den jetzigen Ressourcen nicht bewältigbaren Aufwand auslösen.

Da die notwendige Datenbasis für die Budgetierung 2019 nicht zur Verfügung steht, wird aktuell geprüft, ob eine Definition der Kostenmieten anhand von Benchmarks und approximativen Werten möglich und sinnvoll ist.

### **Prozesse strategische Immobilien- & Investitionsplanung**

Der Prozess für die Immobilien- und KEF-Planung wird auf Grundlage des Konzepts Mietermodell gemäss RRB Nr. 614/2017 und der Immobilienstrategie gemäss RRB Nr. 901/2017 soweit notwendig angepasst. Dazu gehört die Implementierung eines kooperativen Beratungsmodells sowie die Neu-Ausrichtung und Integration des bestehenden RFI-Prozesses.

### **Organisationsmodell Facility Management (FM)**

Die Gebäudebewirtschaftung soll durch effiziente, kostenbewusste und umweltfreundliche FM-Leistungen gute Arbeits- und Aufenthaltsverhältnisse in und um die kantonalen Liegenschaften schaffen. Das Prozessmodell der Bewirtschaftung orientiert sich am Prozess-/Leistungsmodell im FM (ProLeMo) der Schweizerischen Zentralstelle für Baurationalisierung (CRB).

Das Organisationsmodell FM umschreibt auf Grundlage des Rollenmodells die Funktionen und Verantwortlichkeiten in der Zusammenarbeit und in der Erbringung der Betreiberleistungen sowie die Zuständigkeiten und die Auftragsbeziehung untereinander.

### **Prozesse und Instrumente für das Controlling und Reporting**

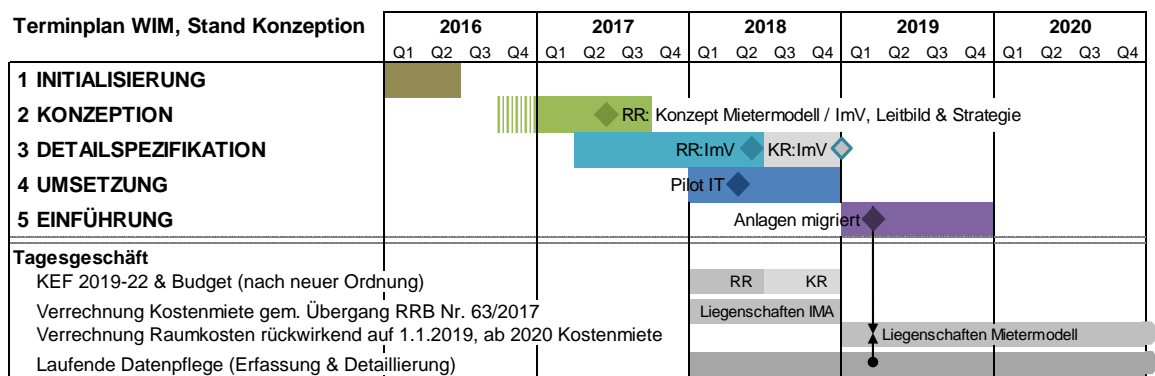
Im heutigen IST-Zustand ist der Controlling-Regelkreis mit seinen Grundfunktionen Planung, Kontrolle und Informationsversorgung – welche die Grundlage für eine effektive Steuerung bilden – wiederholt unterbrochen. Es fehlen durchgängige Prozesse und verlässliche

Datengrundlagen, um eine ganzheitliche Steuerung des Immobilienportfolios sicherzustellen. Im Rahmen des Controlling-Konzepts werden Instrumente und Prozesse für ein durchgängiges, aussagekräftiges Controlling und Reporting festgelegt. Ziel ist es, die Steuermöglichkeiten sowie die Informationsversorgung zu gewährleisten und zu optimieren.

### 3.3. Terminplanung

Die Terminplanung WIM wurde wie in Kapitel 2.5 erwähnt überarbeitet. Die Abweichungen zum provisorischen Terminplan gemäss RRB Nr. 705/2016 in der Phase Konzeption und der Änderung ImV sowie deren Gründe wurden unter Kapitel 2.5 erläutert. Mit Inkraftsetzung der angepassten ImV per 1. Januar 2019 und der Erarbeitung der wesentlichen Instrumente und Prozesse sowie der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung im 1. Quartal 2019 werden die rechtlichen und systemischen Grundlagen für das Mietermodell geschaffen sein. Die operative Umsetzung, wird wie bereits in RRB Nr. 705/2016 festgehalten, insbesondere aufgrund der Datenlage stufenweise über das Projekt hinaus erfolgen müssen. Der aktualisierte Terminplan trägt zudem dem Umstand Rechnung, dass die Einführung des Mietermodells und damit die letzte Projektphase nicht einer beinahe «punktuellen Umschaltung» gleichkommt. Die Phase Einführung wird als Phase der Überführung ins Tagesgeschäft verstanden und entsprechend dargestellt. Die Detaillierung der Daten und damit die Transparenz, die Verursachergerechtigkeit der Verrechnung sowie die Steuerbarkeit werden fortfolgend im Tagesgeschäft verbessert.

Der aktualisierte Terminplan WIM inkl. ZAB und WIBIT ist im Folgenden als Übersicht zusammen mit den relevanten Aufgaben im Tagesgeschäft dem provisorischen Terminplan gemäss RRB Nr. 705/2016 gegenübergestellt. Er wird im Regierungsrat zur Genehmigung beantragt.



*Terminplan WIM, Stand Abschluss Phase Konzeption inkl. ZAB und WIBIT*

Um die Datenlage möglichst schnell zu verbessern, ist die laufende Datenerfassung bereits ab 2018 geplant (gegenüber 2019 gemäss RRB Nr. 705/2016). Die Einhaltung der geplanten Zieltermine WIM hängt vor allem davon ab, ob die Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung termingerecht erfolgen wird, rechtzeitig genügend Ressourcen, insbesondere für die Datenmigration und -erfassung, zur Verfügung stehen sowie das neue IT-System Immobilienbewirtschaftung termingerecht bereitsteht und Planung und Verrechnung erlaubt. Der Terminplan ist im Anhang mit den wesentlichsten Aufgaben pro Projektphase dargestellt.

Beschleunigungsmassnahmen werden laufend eruiert. So zum Beispiel wird geprüft, ob der KEF 2019-2022 bzw. die Budgetierung 2019, wie im RRB Nr. 705/2016 vorgesehen, bereits

mit einer approximativen Kostenmiete erfolgen kann. Auf dieser Grundlage könnte die Verrechnung der Kostenmiete ab 2019 auf alle Liegenschaften im Geltungsbereich umgesetzt werden.

### 3.4. Kostenplanung

Der Projektumfang konnte anhand des Fortschritts in der Phase Konzeption und unter Integration der bisher parallel geführten Aufgaben der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltungen und der Weiterentwicklung der Immobilienbewirtschaftungs-IT konkretisiert und konsolidiert werden. Er umfasst die Aufgaben zur Entwicklung und Einführung des Mietermodells, z.B. Prozessdefinitionen, Mustervorlagen für Vereinbarungen, die Zentralisierung der Anlagenbuchhaltungen und den Aufbau des IT-Systems Bewirtschaftung sowie die kommunikative und qualitätssichernde Begleitung des Prozesses. Die Kostenplanung des Projektes WIM wurde entsprechend überarbeitet.

Gegenüber den mit RRB Nr. 705/2016 gesprochenen Mitteln von Fr. 150 000 zulasten der Erfolgsrechnung und Fr. 2 300 000 zulasten der Investitionsrechnung besteht zur Erfüllung des Projektauftrages inklusive der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung und der Weiterentwicklung der Immobilienbewirtschaftungs-IT in der gebotenen Qualität und unter Einhaltung der Termine Bedarf an zusätzlichen Mitteln für externe Unterstützungsleistungen.

Die aktuelle Kostenplanung WIM geht inklusive den bereits erfolgten Ausgaben gemäss Kapitel 2.6 von den im Folgenden dargestellten Kosten zulasten der Leistungsgruppe 8700, Immobilienamt aus.

Aufgaben Projekt WIM	Erfolgsrechnung (ER) in Fr.	Investitionsrechn. (IR) in Fr.
Mengengerüst und Personalbedarf	120 000	0
Qualitätssicherung und Expertisen	110 000	0
Prozessdefinition, Immobilienhandbuch	200 000	0
Spezifikation Datenkonzept	50 000	0
Musterverträge & -vereinbarungen,	100 000	0
Schulung, Changemanagement, Kommunikation	200 000	0
Zentralisierung Anlagenbuchhaltung	500 000	0
Immobilienbewirtschaftungs-IT, Beratung	0	750 000
Immobilienbewirtschaftungs-IT, Changes	0	470 000
Immobilienbewirtschaftungs-IT, Programmierung	0	2 520 000
Immobilienbewirtschaftungs-IT, Software-Lizenzen	0	60 000
Reserve (ab 2018)	310 000	200 000
<b>Kosten Projekt WIM inkl. Reserve</b>	<b>1 590 000</b>	<b>4 000 000</b>
Bewilligte Ausgabe RRB Nr. 705/2016	150 000	2 300 000
<b>Zusätzlicher Mittelbedarf Projekt WIM</b>	<b>1 440 000</b>	<b>1 700 000</b>

*Prognostizierte Kosten und zusätzlicher Mittelbedarf Projekt WIM inkl. ZAB und WIBIT*

Der ausgewiesene zusätzliche Mittelbedarf für das Gesamtprojekt WIM (inkl. ZAB und WIBIT) von Fr. 1 440 000 zulasten der Erfolgsrechnung und Fr. 1 700 000 zulasten der Investitionsrechnung wird als Zusatzkredit zu RRB Nr. 705/2016 im Regierungsrat beantragt (Leistungsgruppe 8700, Immobilienamt).

Diese wesentlich höheren Kosten begründen sich vor allem in der Komplexität des Vorhabens, der heute unzureichenden, uneinheitlichen Datenlage und dem damit verbundenen hohen Klärungsaufwand sowie der bestehenden, internen Ressourcensituation. Für dieses komplexe Projekt ist zur Qualitätssicherung und für punktuelle inhaltliche Aufgaben die Einholung externer Fachexpertise notwendig. In der bestehenden internen Ressourcensituation ist zur Einhaltung des vorgesehenen Terminplans zudem operative Unterstützung zur Bewältigung von Belastungsspitzen unerlässlich. Gerade das IMA hat aktuell mit unvorhergesehenen Kapazitätsengpässen zu kämpfen. Wesentlichster Kostentreiber ist der Aufbau der Immobilienbewirtschaftungs-IT, die zur Bewältigung der künftigen Aufgaben in der gebotenen Professionalität aber auch Flexibilität für verschiedene Betreiber sowie für das heterogene Portfolio, ein sehr breites Spektrum abdecken muss.

Die Ausgaben der Erfolgsrechnung für das Gesamtprojekt WIM mit Zusatzkredit fallen in den Jahren 2017 bis 2019 an. Die Ausgaben 2018 sind im Umfang von Fr. 480 000 nicht durch das Budget gedeckt. Gemäss heutigem Stand können Fr. 165 000 mit einer Kreditübertragung gedeckt und der Rest von Fr. 315 000 im Immobilienamt kompensiert werden:

<b>Erfolgsrechnung</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Summe</b>
KEF 2018 - 2021	400 000	650 000	350 000	1 400 000
RRB Nr. 705/2016	150 000	-	-	150 000
Zusatzkredit	85 000	1 130 000	225 000	1 440 000
Total Kredit	235 000	1 130 000	225 000	1 590 000
Differenz KEF zu Kredit	165 000	-480 000	125 000	

Die Ausgaben der Investitionsrechnung sind durch das Budget 2017 und den KEF 2018-2021 nicht gedeckt. Die Unterdeckung 2017 kann voraussichtlich kompensiert werden. Für die Unterdeckung 2018 muss ein Nachtragskredit beantragt werden. Die restlichen Mittel müssen im KEF 2019-2022 berücksichtigt werden:

<b>Investitionsrechnung</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Summe</b>
KEF 2018 - 2021	500 000	500 000	500 000	1 500 000
RRB Nr. 705/2016	1 800 000	500 000	-	2 300 000
Zusatzkredit	-	1 020 000	680 000	1 700 000
Total Kredit	1 800 000	1 520 000	680 000	4 000 000
Differenz KEF zu Kredit	-1 300 000	-1 020 000	-180 000	

Die Ausgabenbewilligungen gemäss BD-Verfügung über Fr. 850 000 zulasten der Investitionsrechnung für die Weiterentwicklung Immobilienbewirtschaftungs-IT und gemäss Projektauftrag Zentralisierung Anlagenbuchhaltung über Fr. 500 000 zulasten der Erfolgsrechnung (beides Leistungsgruppe Nr. 8700, Immobilienamt) gelten mit Genehmigung der beantragten zusätzlichen Ausgabe für das Projekt WIM als aufgehoben.

Die notwendigen Ressourcen für die operative Umsetzung und den Ausbau des Mietermodells sowie für den gesamthaften Betrieb des künftigen Immobilienmanagements im IMA sind nicht Teil der Projektmittel WIM. Diese Kostenplanung wird seitens IMA vorbereitet und dem Regierungsrat unterbreitet werden. Dazu gehören z.B. die Mittel für die Datenpflege inkl. -erfassung ab 2018 und der Personalbedarf IMA. Diese Ressourcen sind sowohl für eine erfolgreiche Umsetzung des Mietermodells gemäss den Zielen des Kantonsrates (vgl. Kapitel 1.2) sowie insgesamt für das künftige Immobilienmanagement mit den drei beschlossenen Trägerschaftsmodellen zwingend. Die inhaltliche Abstimmung und Koordinati-



on einzelner Aufgaben für das künftige Immobilienmanagement wird, wie in den vorangegangenen Kapiteln erläutert, organisatorisch im bzw. mit dem Projekt WIM sichergestellt.



# ANHANG: Terminplan WIM

## Stand Abschluss Phase Konzeption inkl. Abhängigkeiten zum Tagesgeschäft

