Auszug aus dem Protokoll
des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 16. Dezember 2020

1272. Engere Zentralverwaltung: Erneuerung und Gesamtinstandsetzung Verwaltungsgebäude (Konzept); Stellenplan Immobilienamt

A. Ausgangslage

Die Verwaltungsgebäude der engeren Zentralverwaltung (eZV) umfassen die vom Kanton Zürich im Alleineigentum gehaltenen Liegenschaften Walcheplatz 1 (Neumühle) und Walcheplatz 2 (Walchetor und Walcheturm), Neumühlequai 8/10 (Kaspar-Escher-Haus) sowie die Liegenschaften Stampfenbachstrasse 12/14 und 30. Diese sind dem Verwaltungsvermögen zugeteilt. Sie wurden mit Ausnahme der Liegenschaft Stampfenbachstrasse 30, die 2013 neu erstellt wurde, in den Jahren 1911 bis 1935 erstellt. Mit RRB Nr. 3048/1981 wurden die Liegenschaften Walcheplatz 1 und 2 sowie Neumühlequai 8/10 ins Inventar der Denkmalschutzobjekte von überkommunaler Bedeutung (kantonale Einstufung) aufgenommen. Die Liegenschaft Stampfenbachstrasse 12/14 ist im kommunalen Inventar enthalten. Gegenstand des vorliegenden Beschlusses sind die Liegenschaften Walcheplatz 1 und 2, Neumühlequai 8/10 und Stampfenbachstrasse 12/14 (im Folgenden trotz Ausnahme der Stampfenbachstrasse 30 als «eZV» bezeichnet).

Gebäudezustand

Die Liegenschaften der eZV sind mehrheitlich in einem unzureichenden Zustand und weisen einen grosszyklischen Instandsetzungsbedarf auf. Sie haben eine grundsätzlich solide Bausubstanz, sind jedoch in Bezug auf die Gebäudetechnik, Gebäudesicherheit, Gebäudehülle sowie Innenausbau veraltet. Der Walcheturm bestand die feuerpolizeiliche Kontrolle bezüglich der Brandschutzvorschriften bereits 2009 nicht mehr. Die kommunale Baubehörde erteilt deshalb bis zur Umsetzung der Brandschutzvorschrift keine weiteren Baubewilligungen für dieses Objekt. Es besteht nachweislich dringender Handlungsbedarf. Dieser führt bereits heute dazu, dass stabilisierende Instandsetzungen vorgenommen werden müssen. So werden beispielsweise Elektro- und Liftanlagen erneuert. Beim Kaspar-Escher-Haus mussten und müssen weiterhin Notmassnahmen an den Fassaden getroffen werden, um Personen- und Sachschäden zu verhindern, obwohl die Liegenschaft in den vergangenen Jahren laufend unterhalten wurde. So wurden in den letzten zehn Jahren rund 58 Mio. Franken in Teilinstandsetzung und Unterhalt investiert und die Betriebskosten beliefen sich auf zusätzlich rund 30 Mio. Franken.

Struktur und Ausbau

In einer vom Immobilienamt im März 2019 durchgeführten Umfrage bei den Nutzerdirektionen zu den Verwaltungsgebäuden der eZV kommt zum Ausdruck, dass die Nutzenden das Raumklima (Kälte bzw. Hitze, Belüftung und Strassenlärm) als problematisch einstufen. Weiter bemängeln die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die veralteten Strukturen, in denen eine flexible und zeitgemässe Arbeitsplatzgestaltung für variantenreiches und interaktives Arbeiten kaum möglich ist. Vermisst werden insbesondere Projekträume und multifunktionale Räume. Die beschränkten Raumveränderungsmöglichkeiten, die fehlenden Reserveflächen und insbesondere im Kaspar-Escher-Haus die Orientierung stufen die Befragten als ungenügend ein.

Die Verwaltungsgebäude der eZV weisen durch das heute ungünstige Verhältnis von Hauptnutzfläche zu Verkehrsfläche eine unterdurchschnittliche Flächeneffizienz auf (Anteil Verkehrsfläche zwischen 34% und 41% der Geschossfläche). Unzureichend ist zudem die Zugänglichkeit für Personen mit einer körperlichen Behinderung. Die Zukunftsfähigkeit der Gebäude ist ohne umfassende Erneuerung bei gleichzeitiger Gesamtinstandsetzung nicht gegeben.

Belegung

Die Belegung der Liegenschaften ist historisch gewachsen und teilweise unstrukturiert. Einzelne Ämter sind auf mehr als fünf verschiedene Standorte innerhalb der eZV verteilt und die Belegungsdichte der Ämter pro Arbeitsplatz bewegt sich zwischen 12 m² und 22 m². Es sind bei Weitem nicht alle Arbeitsplätze der Zentralverwaltung in den zur eZV zu zählenden Liegenschaften untergebracht. Zur Deckung des Bedarfs ist zusätzlich die Eigentumsliegenschaft Zollstrasse 20/36 teilweise belegt. Im Stadtgebiet von Zürich sind derzeit rund 19 000 m² Büroflächen für nicht prioritär standortgebundene Nutzer in 14 Objekten extern angemietet. Dadurch ergeben sich jährliche Mietkosten von rund 6 Mio. Franken. Die Umfrage bei den Nutzerdirektionen hat ergeben, dass zwecks besserer Zusammenarbeit eine Zusammenführung der Ämter innerhalb des eZV-Perimeters bzw. der entsprechenden Verwaltungsgebäude und dadurch mögliche Rückführungen von Aussenstandorten gewünscht werden.

Handlungsbedarf

Die umfassende Erneuerung und Gesamtinstandsetzung ist aufgrund des Zustands der Immobilien sehr dringlich. Gemäss der Bedeutung und mehrfach bekräftigter strategischer Ziele für die kantonale Verwaltung ist das Vorhaben sehr wichtig. Davon sind 1350 Arbeitsplätze verteilt auf rund 68 000 m² Geschossfläche betroffen. Der Kanton Zürich hat zwecks Bereitstellung von Rochadefläche während der Gesamtinstandsetzung der Gebäude der eZV 2012 zwei Liegenschaften an der Zollstrasse 20 und 36 in Zürich ins Finanzvermögen erworben.

B. Strategische Vorgaben

Mit der Erneuerung und Gesamtinstandsetzung der Verwaltungsgebäude der eZV sollen die strategischen Ziele und Vorgaben des Kantons umgesetzt werden. Die für das Vorhaben wesentlichsten sind die folgenden:

Legislatur- und langfristige Ziele des Regierungsrates

In den Richtlinien der Regierungspolitik 2019–2023 hat der Regierungsrat folgendes langfristige Ziel beschrieben (LFZ 10.5): Die Verwaltungsinfrastruktur ist zeitgemäss, zweckmässig und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen angemessen. Als Legislaturziel 10 hat er Folgendes bestimmt: Die Verwaltungsstrukturen sind an die Aufgabenerfüllung angepasst, die Attraktivität als Arbeitgeber ist gestärkt und mit der digitalen Transformation ist das Leistungsangebot konsequent auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet. Zur Umsetzung dieses Legislaturziels hat er unter anderem folgende Massnahme festgelegt (RRZ 10b): Den Kulturwandel zur Unterstützung der digitalen Transformation in der kantonalen Verwaltung in Gang setzen und erste Massnahmen umsetzen. Es gilt, digitale Arbeitsweisen zu fördern und dazu notwendige Organisationsformen zu etablieren sowie entsprechende bauliche Infrastruktur und namentlich räumliche Arbeitsumgebungen bereitzustellen, welche die Erreichung dieser Ziele und die Erfüllung der Massnahmen fördern.

Zu beachten ist ferner das langfristige Ziel, den Ausstoss der Treibhausgase im Rahmen des Pariser Abkommens so weit zu senken, dass ein Beitrag zur notwendigen Begrenzung des globalen Klimawandels geleistet werden kann (LFZ 7.6). Dazu sind bei Instandsetzungen von Gebäuden insbesondere die CO_2-Emissionen zu senken.

Immobilienstrategie des Kantons Zürich

Die Immobilienstrategie (RRB Nr. 901/2017) definiert die strategische Ausrichtung des kantonalen Immobilienportfolios. Insbesondere die folgenden Festlegungen bzw. Zielsetzungen sind im vorliegenden Fall massgeblich:

- Vermeidung von Unterhalts- und Instandsetzungsdefiziten
- Senkung der Erstellungs- und Bewirtschaftungskosten der Immobilien
- Steigerung der Flächen- und Nutzungseffizienz
- Verringerung des CO_2-Ausstosses und des Verbrauchs fossiler Energie
- Erhöhung des Anteils Eigentum für strategisch relevante Aufgaben
- Umsetzung zeitgemässer Raumkonzepte
- Steigerung der Effizienz der Zusammenarbeit und Förderung des Wissensaustausches

Standards Immobilien

Die vom Regierungsrat festgelegten Standards Immobilien (betreffend Flächen: RRB Nr. 117/2007, betreffend Nachhaltigkeit: RRB Nr. 652/2017) sind einzuhalten.

Standort der Verwaltungsgebäude eZV

Der Regierungsrat hat sich in der Berichterstattung zum Postulat KR-Nr. 56/2011 betreffend Dezentralisierung von Arbeitsplätzen in der kantonalen Verwaltung (Vorlage 5200) und in der Beantwortung der Anfrage KR-Nr. 370/2018 betreffend Entflechtung/Dezentralisierung für das Festhalten am Verwaltungsstandort Zürich Hauptbahnhof ausgesprochen. Die Konzentration eines grossen Teils der Arbeitsplätze der kantonalen Verwaltung um den Zürcher Hauptbahnhof weist grosse betriebliche Vorteile auf. Sie ist ein wesentlicher Faktor für die Attraktivität des Kantons als Arbeitgeber sowie für Kundinnen und Kunden. Sie fördert die Nutzung des öffentlichen Verkehrs und die verwaltungsinterne Zusammenarbeit. Die Nutzerdirektionen bestätigen dies in der durchgeführten Umfrage. Dies gilt weiterhin.

C. Ziele der Erneuerung und Gesamtinstandsetzung der Verwaltungsgebäude eZV

Die Ziele gründen auf den strategischen Vorgaben des Kantons. Die wesentlichsten Ziele sind:

- Die dringliche Instandsetzung der Liegenschaften eZV im Sinne der Sicherheit, des Werterhalts, der Gebrauchstauglichkeit und Nachhaltigkeit der Immobilien.
- Die Schaffung von zeitgemässen Arbeitsflächen für die kantonale Verwaltung.
- Die Zusammenführung von Organisationseinheiten innerhalb der eZV sowie die Verminderung bestehender Anmietflächen (Eigentum vor Miete).

Die im Rahmen der Umfrage bei den Nutzerdirektionen gewonnenen Erkenntnisse bezüglich der Nutzerbedürfnisse bilden ebenfalls eine wesentliche Grundlage bzw. Zielsetzung. Entsprechend sind die Liegenschaften nicht nur umfassend instand zu setzen und energetisch zu verbessern, sondern auch strukturell anzupassen. Die Flächeneffizienz soll erhöht und eine zukunftsorientierte Raumgestaltung mit diversifiziertem Arbeitsplatzangebot ermöglicht werden (Gruppen-, Einzelbüros, flexible Arbeitsräume usw.). Es werden insbesondere flexiblere und kommunikationsfördernde Büroräumlichkeiten, Projekträume und für alle zugängliche Sitzungszimmer gewünscht. Des Weiteren besteht Bedarf an mehr Veloabstellplätzen, Duschen und Garderoben sowie verein-

zelt an Wartezonen für Besucherinnen und Besucher. Für einen zentralen Empfang und eine Kantine für die ganze Verwaltung besteht aus Nutzersicht kein mehrheitlicher Bedarf. Die Einschätzung der Nutzerdirektionen bzw. der befragten Ämter bezüglich Personalentwicklung bis 2025 prognostizieren einen Anstieg der Anzahl Mitarbeitenden, eine massvolle Zunahme der Teilzeitstellen sowie der Homeoffice-Nutzung.

In der Umfrage wurde auch die Kontaktintensität innerhalb und ausserhalb der Direktionen und Ämter erfragt. Die resultierende Beziehungsmatrix zeigt auf, dass die Ämter innerhalb der eigenen Direktionen am häufigsten zusammenarbeiten. Direktionsübergreifend haben die einzelnen Ämter angegeben, am häufigsten mit der Staatskanzlei, dem Amt für Informatik, dem Personalamt und dem Immobilienamt in Kontakt zu stehen. Die zukünftige Belegungsplanung bzw. Anordnung der Nutzenden bildet in Bezug auf die Steigerung der Effizienz der Zusammenarbeit und Förderung des Wissensaustausches eine wesentliche Zielsetzung des Projekts.

D. Potenzialanalyse/Variantenvergleich

Im Oktober 2019 wurde eine Grobstudie in Auftrag gegeben, die strategische Varianten für die zukünftige, bauliche Weiterentwicklung der Verwaltungsgebäude der eZV aufzeigt. Es wurden mehrere Varianten erarbeitet und miteinander verglichen:

- Variante 1 Erhalt:
  Gesamtinstandsetzung der Liegenschaften. Die bestehende Gebäudestruktur wird beibehalten.
- Variante 2 Erhalt plus:
  Gesamtinstandsetzung der Liegenschaften einschliesslich punktueller Optimierung der Grundrisse in Form von Strukturanpassungen.
- Variante 3 Umbau:
  Gesamterneuerung der Liegenschaften, Optimierung der Grundrisse sowie eine allfällige Erweiterung innerhalb des bestehenden Volumens (z. B. die beiden Innenhöfe Kaspar-Escher-Haus).
- Variante 4 Ersatzneubau:
  Ersatzneubau unter Berücksichtigung der maximalen Ausnützung.
- Variante 5 Ersatzneubau plus:
  Ersatzneubau mit Realisierung von Hochhausbauten zur Erreichung einer erweiterten Ausnützung.

Zur Bewertung der untersuchten Varianten wurden diverse Kriterien in einer Nutzwertanalyse festgelegt, gewichtet und beurteilt. Die Nutzwertanalyse hat ergeben, dass die Variante 3 (Umbau) gesamthaft die höchste Punktzahl erreicht. Dies aufgrund der guten Ausgewogenheit

zwischen Investitionskosten bzw. Eingriffstiefe und dem Flächenpotenzial sowie der Arbeitsplatzqualität. Ebenfalls kann die Substanz in der Variante 3 erhalten werden, was sich positiv auf die Wirtschaftlichkeit, die Nachhaltigkeit und die Bewilligungsfähigkeit auswirkt. Weiter können die schutzwürdigen Objekte erhalten und an künftige Generation überliefert werden. Aus denkmalpflegerischer Sicht sind im Kaspar-Escher-Haus, welches im Ursprung als Warenhaus mit freiem Grundriss gebaut worden ist, tiefgreifende Veränderungen im Sinne einer Rückführung bis hin zu einer «Entkernung» auf die Stützenstruktur denkbar. Die Erhaltung eines Referenz-Geschosses mit der heutigen Raumeinteilung ist zu prüfen. In den Gebäuden Walcheplatz 1 und 2 ist die Struktur der Erschliessung (Haupttreppen), die für die Gebäudetypologie wesentlich ist, zu erhalten. Der Erhalt der Korridore ist zu prüfen. Die übrige Binnenstruktur lässt hingegen bis auf die repräsentativ ausgestatteten Räume (Ahnengalerie und Sitzungszimmer im Walcheturm) ebenfalls weitgehende Veränderungen zu. In den Obergeschossen 4–9 des Walcheturms, die ursprünglich als Archivräume ohne Binnenwände erstellt worden sind, ist die Rückführung auf die statische Grundstruktur und eine freie Grundrissdisposition möglich. In diesem Rahmen und auf der Grundlage einer noch zu erarbeitenden, umfassenden Bestandesanalyse ist die denkmalpflegerische Machbarkeit der Umbau-Szenarien in einer ersten Planungsphase vertieft zu prüfen. Dabei sind auch Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitsplatz- und Aufenthaltsqualität sowie zur Erreichung einer guten Flächeneffizienz, beispielsweise mittels punktueller Öffnung der Erschliessungsstruktur in den Gebäuden Walcheplatz 1 und 2, gemeinsam mit allen Projektakteurinnen und -akteuren auszuloten. Die Denkmalpflege wird diesen Prozess mit ihrem Wissen um Bestand und Potenzial unterstützen und den planenden Architektinnen und Architekten die nötige Freiheit und Verantwortung geben, um bestmögliche Lösungen zu erzielen, für welche die denkmalpflegerische Bewilligungsfähigkeit gegeben ist. Wesentliches Ziel der favorisierten Umbauvariante ist eine deutliche Erhöhung der Anzahl von Arbeitsplätzen und möglichst flexiblen Arbeitsumgebungen. Die Denkmalpflege anerkennt und befürwortet diesen Grundsatz. Die Variante 3 soll in diesem Sinne weiterverfolgt werden. Die Potenzialanalyse hat weiter ergeben, dass die Grundstücke mit den heutigen Volumen ausgenutzt sind. Einzig Erweiterungen im bestehenden Volumen (Ausbau Innenhöfe) sind möglich. Ersatzbauten können durch geringere Geschosshöhen optimiert und allenfalls durch zusätzliche Hochhausbauten ergänzt werden. Damit Neubauten überhaupt erstellt werden könnten, müssten die Objekte aus dem Inventar schützenswerter Objekte entlassen werden, was einen langen und risikoreichen Prozess bedingen würde. Mit den Varianten 1 (Erhalt) und 2 (Erhalt plus) kann die vorgenannte Zielsetzung nicht erreicht werden.

Tabelle 1: Variantenvergleich Potenzialanalyse

Varianten	Investitionskosten* (Grobkosten ±30%) in Mio. Franken	Gesamtflächen-potenzial HNF in m²	Arbeitsplatz-potenzial (gesamt)	Flächenstandard in m²/AP
1. Erhalt	180	23 770	1400**	17
2. Erhalt plus	245	23 770	1640	14,5
3. Umbau	270	27 660	1910	14,5
4. Ersatzneubau	320	31 560	2180	14,5
5. Ersatzneubau plus	325	31 050	2140	14,5

* Investitionskosten dienen ausschliesslich dem Variantenvergleich und sind nicht abschliessend erhärtet.
** «nur» durch Umsetzung Flächenstandard; heute umfasst die eZV 1350 Arbeitsplätze

Mit dem Erneuerungs- und Instandsetzungsprojekt Zollstrasse 20/36 werden zusätzlich rund 330 Büroarbeitsplätze bereitgestellt.

E. Kosten/Nutzen

Eine erste Grobkostenschätzung über alle Varianten wurde mittels Potenzialanalyse zwecks Vergleichbarkeit der verschiedenen Varianten berechnet. Die Vollständigkeit der Grobkostenschätzung mit einer Genauigkeit von ±30% ist nicht erhärtet. Für die gewählte Variante 3 (Umbau) liegt diese bei Investitionskosten von rund Fr. 270 000 000 (Stand Oktober 2019). Die Kosten zur reinen Strukturverbesserung (Umbaukosten) betragen demnach Fr. 90 000 000. Die Umbaumassnahme hat zur Folge, dass die Nutzfläche bei gleichem Volumen um rund 16% erhöht werden kann und rund 500 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden können. Dadurch können wiederum rund 7200 m² externe Mietflächen aufgelöst und in die Verwaltungsgebäude der eZV integriert werden. Dies entspricht schätzungsweise einem Sparpotenzial bei den jährlichen Mietausgaben von rund Fr. 2 160 000.

Tabelle 2: Kosten-Nutzen-Vergleich Erhalt und Umbau

Variante 1: Erhalt, Instandsetzung (rund 180 Mio. Franken)	Variante 3: Umbau, Erneuerung und Strukturverbesserung (rund 270 Mio. Franken)
– Ökologischen Fussabdruck verbessern – Senkung der Instandhaltungskosten – Senkung der Betriebskosten	– ökologischen Fussabdruck verbessern – Senkung der Instandhaltungskosten – Senkung der Betriebskosten – rund 16% mehr Nutzfläche in bestehendem Volumen – rund 1910 statt 1350 Arbeitsplätze – zeitgemässe, attraktive Arbeitswelt – effizientere Prozesse und Abläufe (Belegung) – Verminderung der externen Mietflächen (rund 7200 m² für rund 2,16 Mio. Franken/Jahr)

F. Chancen und Risiken

Chancen

Neben der notwendigen baulichen Gesamtinstandsetzung der Betriebsliegenschaften werden diese strukturell aufgewertet und das Nutzungspotenzial bestmöglich ausgeschöpft. Mit der Modernisierung können weitere Projekte wie Büro- und Raumkonzeption sowie die digitale Arbeitsumgebung umgesetzt werden. Betrieblich und sicherheitstechnisch kann eine qualitative Verbesserung gegenüber der heutigen Situation erfolgen. Die Neuanordnung und der Zusammenzug der Organisationseinheiten ermöglicht einen besseren Austausch zwischen den Direktionen und ihren Ämtern. Jährlich wiederkehrende Mietkosten werden gesenkt. Die Betriebskosten werden langfristig aufgrund einer nachhaltigen Bauweise gesenkt sowie der CO_2-Ausstoss vermindert.

Risiken

Für die Gesamtinstandsetzung sind hohe Ausgaben notwendig. Die Planung und Realisierung erstrecken sich über einen längeren Zeitraum (rund 2020–2030/2035). Die Projektorganisation muss sich insbesondere auf eine langfristige Projektdauer ausrichten. Die Veränderung (Changemanagement) sowie die temporären Umplatzierungen (Rochaden) sind professionell zu begleiten. Während der Bauphasen ist im laufenden Betrieb mit Immissionen und Lärmemissionen zu rechnen. Für die Gesamtinstandsetzung sind Kündigungen von Fremdmietern (Drittmieter) innerhalb der eZV unumgänglich.

G. Gesamtprojektorganisation

Ein zentraler Erfolgsfaktor für das Gelingen des Vorhabens ist die Einsetzung einer Gesamtprojektorganisation. Die Erneuerung und Gesamtinstandsetzung der Verwaltungsgebäude der eZV umfasst diverse betriebliche und bauliche Teilprojekte, deren Planung und Realisierung eine Zeitspanne von rund 10 bis 15 Jahren in Anspruch nehmen wird. Das Vorhaben ist in Bezug auf Dauer, Komplexität und Grösse ausserordentlich. Eine erfolgreiche, zielgerichtete Umsetzung bedingt daher ein stabiles, über die lange Projektdauer ausgelegtes, professionelles Projektmanagement. Erfolgsentscheidend ist eine eng abgestimmte Aufgabenwahrnehmung in den Rollen Eigentümervertretung, Bauherrenvertretung und Facility Management, um über alle Projektphasen und die verschiedenen Teilprojekte jederzeit die Gesamtverantwortung übernehmen zu können. Schlüsselakteure sollen angemessen eingebunden werden. Dieses Vorgehen sichert den politischen Rückhalt für die wesentlichen Entscheide in den verschiedenen Projektphasen und Teilprojekten. Die vorgesehene Gesamtprojektorganisation wird auf vier Hauptebenen angeordnet:

Politische Ebene

Auf der politischen Ebene werden die Interessen der Auftraggeber und der Schlüsselakteure im Rahmen einer Projektaufsicht vertreten. Diese entscheidet als oberste Instanz der Projektorganisation über richtungsweisende Projektanträge.

Strategische Ebene

Auf strategischer Ebene ist eine Projektsteuerung für die Einhaltung und Umsetzung der Qualität, der Kosten und der Termine verantwortlich. Sie entscheidet über alle Projektanträge im Rahmen ihrer Kompetenz und stellt eine mit der Projektaufsicht koordinierte Kommunikation sicher.

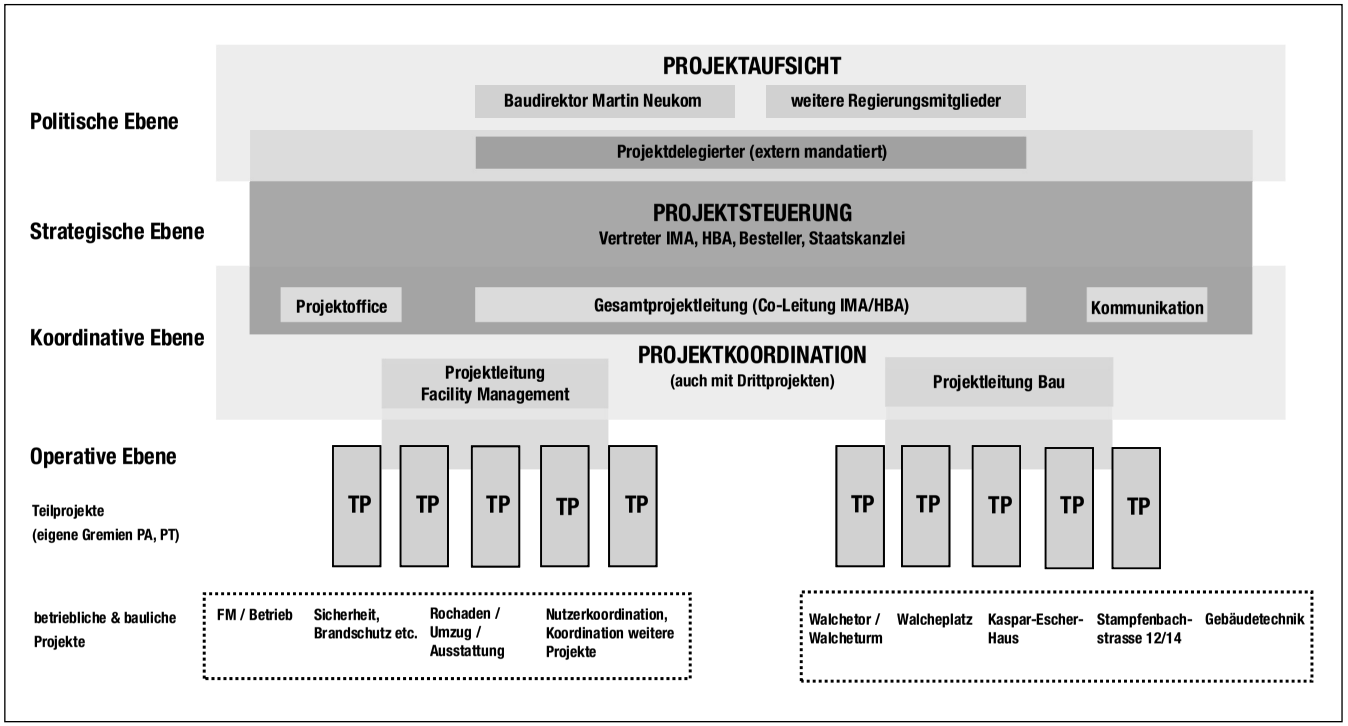
Koordinative Ebene

Auf der koordinativen Ebene wird das Gesamtprojekt durch eine Co-Gesamtprojektleitung im Sinne einer agilen und spezialisierten Doppelspitze geleitet. Unter der Federführung der Baudirektion bzw. des Immobilienamtes und des Hochbauamtes verantwortet die Co-Gesamtprojektleitung das Projekt insgesamt. Sie teilt sich die Führungsbereiche je nach Phase und Schwerpunkt auf. Sie führt die Projektverantwortlichen der verschiedenen Teilprojekte der Bereiche Facility Management und Bau und stellt eine enge Einbindung der betroffenen Nutzer sowie der entsprechenden Projekt- und Planungsteams sicher. Auf dieser Ebene erfolgt auch die Abstimmung mit Drittprojekten, beispielsweise den bereits initialisierten Projekten zur Umsetzung der Strategie Digitale Verwaltung 2018–2023 (RRB Nr. 390/2018) und der IKT-Strategie 2018 (RRB Nr. 383/2018) oder Projekten zur Entwicklung künftiger Büro- und Raumkonzepte. In diesen Bereichen werden wichtige infrastrukturelle Anforderungen geschaffen, die im Vorhaben entsprechend umgesetzt werden sollen.

Operative Ebene

Auf der operativen Ebene führen Projektausschüsse und Projektteams die verschiedenen betrieblichen und baulichen Teilprojekte. Für die beauftragten Projektpartnerinnen und -partner legen sie im Rahmen der Gesamtprojektvorgaben den inhaltlichen und terminlichen Leistungsrahmen fest. Sie überwachen und koordinieren die Projektentwicklung, Projektierung und Realisierung. Sie informieren die Gesamtprojektleitung sowie die Projektsteuerung regelmässig über alle relevanten Aspekte des Projektmanagements und erwirken rechtzeitig die notwendigen Entscheide.

Gesamtprojektorganisation eZV



Die Gesamtprojektorganisation eZV wurde im Rahmen eines Variantenstudiums geprüft. Für das Vorhaben soll eine Projektdelegierte oder ein Projektdelegierter des Auftraggebers eingesetzt werden. In dieser Funktion wird eine extern mandatierte, aufgrund ihrer Fachkompetenz sowie ihres Erfahrungshintergrunds entsprechend qualifizierte Persönlichkeit das Vorhaben strategisch führen und es sowohl gegenüber der Projektaufsicht und der Politik als auch gegenüber den relevanten Anspruchsgruppen vertreten. Die Erfahrungen mit anderen Grossprojekten (z. B. Polizei- und Justizzentrum, Hochschulgebiet Zürich Zentrum) haben gezeigt, dass sich eine externe Mandatierung sowohl in wirtschaftlicher als auch organisatorischer Hinsicht bewährt. Eine externe Mandatierung ist insofern von Vorteil, als sich die Führungspersönlichkeit ausschliesslich und unabhängig auf die Projektaufgabe fokussieren und das Projekt zielgerichtet führen kann. Die oder der Projektdelegierte stellt das Changemanagement in der eZV, die Kommunikation mit allen Nutzerdirektionen sowie die umfassende Koordination derer Ansprüche in Bezug auf das Immobilienmanagement (Steuerung, Bereitstellung, Bewirtschaftung) sicher. Die Co-Gesamtprojektleitung stellt insbesondere sicher, dass die Bereiche Facility Management und Bau optimal aufeinander abgestimmt und koordiniert werden. Sie führt das Gesamtprojekt operativ, vertritt es gegenüber der Projektsteuerung und nimmt zwecks Koordination die zentrale Drehscheibenfunktion gegenüber allen Akteuren im Projekt sowie mit Drittprojekten wahr. Sie ist verantwortlich für den Informationsfluss im Gesamtprojekt.

H. Weiteres Vorgehen / Stellenplan

Die vielen Betroffenen, Interessenlagen und Abhängigkeiten bedingen eine umfassende Konzeption und eine sorgfältige Kommunikation sowie eine geordnete und stufengerechte Vorgehensweise. Zweck dieses Beschlusses ist die Darlegung der Ziele und Rahmenbedingungen des Vorhabens sowie die Festlegung der Gesamtprojektorganisation und der nächsten Schritte, damit dieses komplexe Unterfangen auf konsolidierter Grundlage gestartet und effizient vorangetrieben werden kann. Die bisherigen Analysen stellen eine grundsätzliche Richtungsdefinition dar. Diese sollen nun in einer baulichen und betrieblichen Machbarkeitsstudie geprüft und geschärft werden. Die anstehenden Aufgaben in einer der Projektgrösse und der Komplexität angemessenen Qualität können mit dem bestehenden Personal nicht bewältigt werden. Auch während der gesamten Projektdauer sind die bestehenden personellen Mittel im Immobilienamt weiterhin im Einsatz, da die Gesamtinstandsetzung und Erneuerung in Etappen erfolgt, der Betrieb durchgehend gewährleistet werden muss und das Projekt nur in enger Abstimmung mit den Linienorganisationen erfolgreich umgesetzt werden kann. Es sind zusätzliche personelle Mittel notwendig. Auf den 1. Januar 2021 ist

durch das Immobilienamt eine Projektdelegierte oder ein Projektdelegierter extern zu mandatieren. Die Kosten belaufen sich im Sinne eines Kostendachs bei einer Höchstdauer des Projekts von 15 Jahren einschliesslich Infrastrukturkosten auf Fr. 6 300 000. Aufgrund der fehlenden personellen Mittel ist diese Ausgabe für die Realisierung der notwendigen Erneuerung und Instandsetzung der Gebäude der eZV zwingend erforderlich. Entsprechend ist eine gebundene Ausgabe gemäss § 37 Abs. 2 lit. a des Gesetzes über Controlling und Rechnungslegung (LS 611) durch den Regierungsrat zu bewilligen. Die Mittel für die Projektdelegierte oder den Projektdelegierten sind im Budget 2021 sowie im Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF) 2021–2024 in der Leistungsgruppe Nr. 8700, Immobilienamt, nicht eingestellt und werden kompensiert. Für die weiteren Planjahre werden die Mittel im KEF 2022–2025 eingestellt.

Ab 1. Januar 2021 soll der Stellenplan des Immobilienamtes wie folgt ergänzt werden:

Stellen	Funktion	Richtposition	LK
1,0	Gesamtprojektleiter/in	Abteilungschef/in	23
2,0	Projektleiter/in Facility Management	Adjunkt/in	20
1,5	Assistenz Gesamtprojektleiter/in	Verwaltungsassistent/in	16

Die Kosten für die neuen, internen Stellen belaufen sich jährlich auf Fr. 847 225. Die entsprechenden Mittel sind im Budget 2021 und im KEF 2021–2024 in der Leistungsgruppe Nr. 8700, Immobilienamt, nicht eingestellt und werden kompensiert. Für die weiteren Planjahre werden die Mittel im KEF 2022–2025 eingestellt.

Auf Antrag der Baudirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Die Baudirektion, vertreten durch das Immobilienamt, wird beauftragt, das Vorhaben «Erneuerung und Gesamtinstandsetzung der Verwaltungsgebäude der eZV», unter Berücksichtigung der genannten Ziele gemäss Abschnitt C und D, auf der Grundlage von Variante 3 «Umbau» zu starten.

II. Die Gesamtprojektorganisation gemäss Abschnitt G wird genehmigt.

III. Für die externe Besetzung der oder des Projektdelegierten für das Vorhaben «Erneuerung und Gesamtinstandsetzung der Verwaltungsgebäude der eZV» wird eine gebundene Ausgabe von Fr. 6 300 000 zulasten der Erfolgsrechnung der Leistungsgruppe Nr. 8700, Immobilienamt, bewilligt.

IV. Der Stellenplan des Immobilienamtes wird ab 1. Januar 2021 wie folgt ergänzt:

Stellen	Funktion	Richtposition	LK WO
1,0	Gesamtprojektleiter/in	Abteilungschef/in	23
2,0	Projektleiter/in Facility Management	Adjunkt/in	20
1,5	Assistenz Gesamtprojektleiter/in	Verwaltungsassistent/in	16

V. Mitteilung an die Direktionen des Regierungsrates und die Staatskanzlei.

Vor dem Regierungsrat
Die Staatsschreiberin:

Kathrin Arioli