



Beschluss des Stadtrats

vom 25. Februar 2026

GR Nr. 2025/551

Nr. 463/2026

Schriftliche Anfrage von Reto Brüesch und Yves Peier betreffend Immobilienmanagement der Stadt, Berücksichtigung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen, verbindliche Strategie, wirtschaftliche Optimierungen, Massnahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz, Sicherstellung der Unterhaltsarbeiten, Kostenmanagement und langfristiger Werterhalt sowie Verbesserungen der Reporting- und Controllinginstrumente

Am 19. November 2025 reichten die Gemeinderäte Reto Brüesch und Yves Peier (beide SVP) folgende Schriftliche Anfrage, GR Nr. 2025/551, ein:

Die Stadt Zürich verfügt über einen umfangreichen Immobilienbestand, der einen zentralen Bestandteil des städtischen Vermögens darstellt und sowohl betriebswirtschaftlich wie auch gesellschaftlich eine grosse Bedeutung hat. Ein professionelles, langfristig ausgerichtetes und verantwortungsvolles Immobilienmanagement ist entscheidend, um die finanzielle Belastung des allgemeinen Haushalts zu begrenzen, den Werterhalt der Liegenschaften sicherzustellen und die städtischen Gebäude effizient zu betreiben.

Nachhaltigkeit bedeutet in diesem Kontext nicht nur ökologische Aspekte, wie Energieeffizienz oder CO₂-Reduktion, sondern ebenso soziale und vor allem wirtschaftliche Nachhaltigkeit. Gerade Letztere spielt im öffentlichen Sektor eine entscheidende Rolle: sorgfältige Investitionsentscheide, verursachergerechte Kostenstrukturen, transparente Steuerungsinstrumente und die konsequente Berücksichtigung von Lebenszykluskosten tragen wesentlich dazu bei, dass die Stadt Zürich ihre Ressourcen effizient einsetzt und langfristig handlungsfähig bleibt.

Angesichts steigender Baukosten, zunehmender Anforderungen an Neubauten und Sanierungen, Fachkräftemangel im Bau- und Immobiliensektor sowie einer angespannten städtischen Finanzlage ist ein wirtschaftlich fundiertes und vorausschauendes Immobilienmanagement entscheidend. Gleichzeitig muss die Stadt sicherstellen, dass energetische und bauliche Massnahmen sinnvoll, zielgerichtet und verhältnismässig sind und einen echten Mehrwert im Verhältnis zu den Kosten darstellen.

In diesem Zusammenhang bitte ich den Stadtrat um die Beantwortung der folgenden Fragen:

1. Wie stellt der Stadtrat sicher, dass bei der Planung, Erstellung, Sanierung und Bewirtschaftung städtischer Immobilien im Finanz- und Verwaltungsvermögen alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen (Gesellschaft, Wirtschaft, Umwelt) systematisch berücksichtigt werden?
2. Gibt es eine stadtweit verbindliche Strategie oder Richtlinie für ein nachhaltiges Immobilienmanagement, welche Prioritäten, Qualitätsanforderungen und wirtschaftliche Zielgrössen definiert? Falls nein: weshalb nicht?
3. Verfügt die Stadt über messbare Ziele für die Wirtschaftlichkeit des Immobilienportfolios (z.B. Renditeziele, Kostenkennzahlen, Marktvergleiche)?
4. Wie wird gewährleistet, dass Neubauten, Sanierungen und Modernisierungen wirtschaftlich optimiert und ohne kostensteigernde Zusatzanforderungen ohne klaren Mehrwert umgesetzt werden?
5. Wie hoch sind die durchschnittlichen Betriebs- und Unterhaltskosten städtischer Gebäude im Finanzvermögen pro m², und wie haben sie sich in den letzten fünf Jahren entwickelt?
6. Welche strategischen Massnahmen verfolgt die Stadt zur Verbesserung der Energieeffizienz ihrer Wohnliegenschaften, und welche Erkenntnisse liegen bereits aus der Einführung des GEAK Plus vor?



2/10

7. Wie stellt der Stadtrat sicher, dass energetische Massnahmen sowohl ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis als auch eine wirtschaftliche und zweckmässige Wirkung entfalten?
8. Wie hoch sind die jährlichen Energiekosten des städtischen Immobilienportfolios, und welche Entwicklung erwartet der Stadtrat mittelfristig?
9. Wie stellt die Stadt sicher, dass Unterhaltsarbeiten rechtzeitig erfolgen, um spätere kostenintensive Sanierungen zu vermeiden?
10. Welche Massnahmen bestehen, um die langfristige Nutzbarkeit und den Werterhalt der städtischen Immobilien sicherzustellen, insbesondere im Hinblick auf Bausubstanz, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Gebäude?
11. Nach welchen Kriterien beurteilt der Stadtrat die Wirtschaftlichkeit und Zweckmässigkeit baulicher Massnahmen bei Bau- und Sanierungsprojekten?
12. Welche Massnahmen bestehen, um Kostenüberschreitungen bei grossen Bauprojekten zu verhindern?
13. Welche zentralen Risiken für den langfristigen Werterhalt des städtischen Immobilienvermögens identifiziert der Stadtrat, und wie werden diese Risiken erkannt, bewertet und gesteuert?
14. Wie wird das Immobilienportfolio hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Auslastung, Energieverbrauch und Werterhalt übergreifend überwacht?
15. Plant der Stadtrat Verbesserungen oder eine Vereinheitlichung der Reporting- und Controllinginstrumente, um die Steuerung des Immobilienbestands zu optimieren? In welcher Form werden die relevanten Kennzahlen dem Gemeinderat regelmässig und transparent zur Verfügung gestellt?

Der Stadtrat beantwortet die Anfrage wie folgt:

Die Stadt Zürich ist eine der grössten Immobilieneigentümerinnen der Schweiz. Für die vorausschauende und nachhaltige Entwicklung des städtischen Immobilienportfolios ist eine gesamstädtische Eigentümerhaltung zentral. Diese ist in der Immobilienstrategie Stadt Zürich (ISZ) festgelegt, die der Stadtrat mit Stadtratsbeschluss (STRB) Nr. 1114/2024 verabschiedet hat.

Die ISZ definiert den übergeordneten, gesamstädtischen Rahmen für ein koordiniertes und nachhaltiges Immobilienmanagement. Sie berücksichtigt die städtischen Fachstrategien und schafft die strategischen Leitplanken für die Entwicklung, Steuerung und Bewirtschaftung des Immobilienportfolios. Die Konkretisierung von Prioritäten, Qualitätsanforderungen und Zielgrössen erfolgt auf Ebene der Eigentümerververtretungen durch verbindliche Immobilien-, Teilportfolio- und Objektstrategien.

3/10

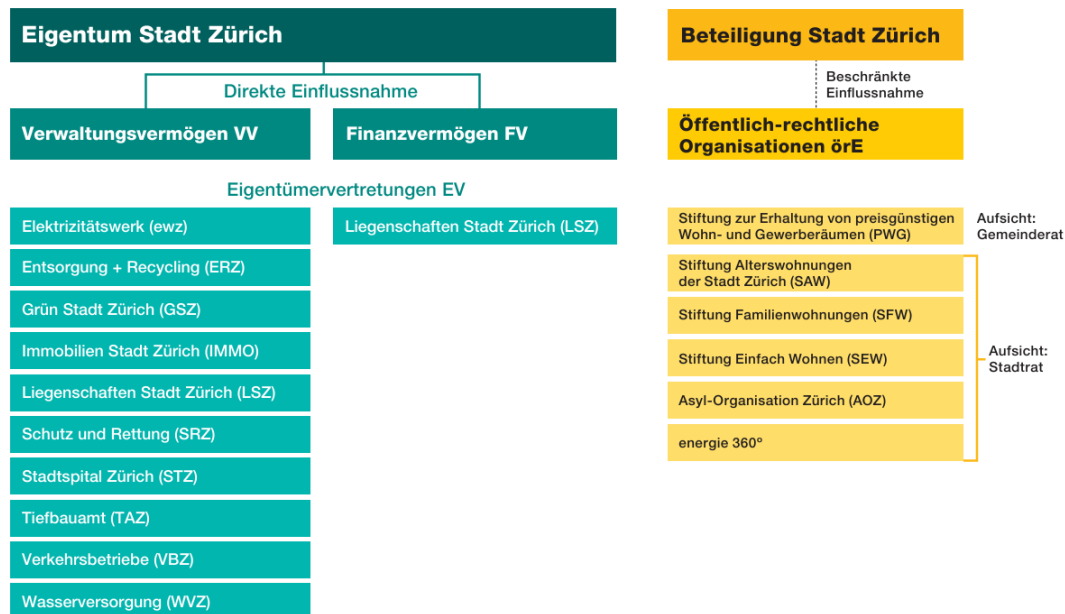


Abbildung 1: Struktur und Eigentumssituation des Immobilienportfolios der Stadt Zürich (Quelle: ISZ, Stadt Zürich)

Das Immobilienportfolio der Stadt Zürich umfasst im engeren Sinn das Verwaltungs- und Finanzvermögen im Eigentum der Stadt und im weiteren Sinn die Beteiligungen an Immobilien von öffentlich-rechtlichen Organisationen. Immobilien Stadt Zürich (IMMO) und Liegenschaften Stadt Zürich (LSZ) verantworten zusammen rund 80 % des städtischen Immobilienbestands nach Fläche. Vor diesem Hintergrund beziehen sich die nachfolgenden Antworten insbesondere auf die Praxis dieser beiden Eigentümerversvertretungen.

Nach diesen einleitenden Bemerkungen können die Fragen wie folgt beantwortet werden:

Frage 1

Wie stellt der Stadtrat sicher, dass bei der Planung, Erstellung, Sanierung und Bewirtschaftung städtischer Immobilien im Finanz- und Verwaltungsvermögen alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen (Gesellschaft, Wirtschaft, Umwelt) systematisch berücksichtigt werden?

Die ISZ definiert die Rahmenbedingungen für ein nachhaltiges und koordiniertes Immobilienmanagement. Sie stellt sicher, dass Entwicklung, Steuerung und Bewirtschaftung des gesamtstädtischen Immobilienportfolios unter Berücksichtigung der städtischen Fachstrategien erfolgen. Die städtischen Zielsetzungen zu den Nachhaltigkeitsdimensionen Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt sind in den jeweiligen Fachstrategien festgehalten. Die Stadt Zürich entwickelt ihr Immobilienportfolio zudem entlang der Leitlinien der Politik der Nachhaltigen Entwicklung des Bundes.

Die systematische Berücksichtigung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen kann mit Zielkonflikten verbunden sein, wie auch die ISZ ausführt: «Die bestehenden politischen und rechtlichen Gesetze und Rahmenbedingungen führen jedoch oft zu konkreten Zielkonflikten, insbesondere auch in Bezug auf die nachhaltige Entwicklung des städtischen Immobilienportfolios. Ein

4/10

aktuell sehr wichtiger Zielkonflikt besteht zwischen dem im regionalen Richtplan vorgegebenen Wachstumsziel durch Innenverdichtung einerseits und dem städtischen Netto-Null-Ziel andererseits, da beim Bauen immer auch indirekte Emissionen anfallen.»

Solche Zielkonflikte werden fallweise auf Projektstufe abgewogen. Je nach Umfang, Komplexität und Bedeutung eines Projekts sind operative Projektteams, strategische Projektausschüsse sowie bei Grossprojekten politische Steuerungsausschüsse eingebunden. Die Politik kann dabei unterschiedliche Priorisierungen vorgeben. So wurde beispielsweise bei Bauprojekten der IMMO in den letzten Jahren im Rahmen der städtischen Netto-Null-Strategie die ökologische Dimension besonders gewichtet.

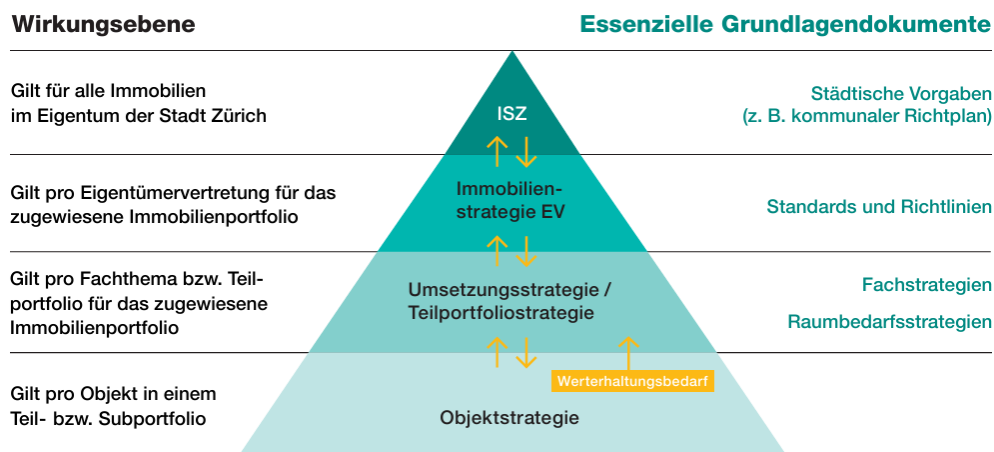


Abbildung 2: Immobilienspezifische Strategielandschaft (Quelle: ISZ, Stadt Zürich)

Frage 2

Gibt es eine stadtweit verbindliche Strategie oder Richtlinie für ein nachhaltiges Immobilienmanagement, welche Prioritäten, Qualitätsanforderungen und wirtschaftliche Zielgrössen definiert? Falls nein: weshalb nicht?

Mit der ISZ besteht eine stadtweit verbindliche Strategie für das städtische Immobilienmanagement (vgl. dazu auch die einleitenden Ausführungen). Sie deckt die gesamtstädtische Immobilienperspektive ab.

Die Umsetzung erfolgt auf Ebene der Eigentümerversammlungen durch verbindliche Immobilien- und Teilportfoliostrategien. Darauf aufbauend werden objektspezifische Strategien festgelegt, welche die strategischen Vorgaben in die konkrete Planung, Erstellung, Sanierung und Bewirtschaftung der Immobilien überführen.

Frage 3

Verfügt die Stadt über messbare Ziele für die Wirtschaftlichkeit des Immobilienportfolios (z.B. Renditeziele, Kostenkennzahlen, Marktvergleiche)?

Im Verwaltungsvermögen werden keine eigentlichen Renditeziele verfolgt. Die Immobilien dienen primär der Erfüllung öffentlicher Aufgaben und nicht der Gewinnmaximierung. Gleichwohl



5/10

spielt die Wirtschaftlichkeit auch hier eine wichtige Rolle. Der Aufwand für Unterhalt und Weiterentwicklung wird verursachergerecht den Nutzenden verrechnet. Im Gegensatz zu privaten Eigentümerschaften führt der Staat Aufgaben und Nutzungen aber auch dann weiter, wenn diese nicht oder nur teilweise wirtschaftlich betrieben werden können.

Zur Steuerung der Wirtschaftlichkeit werden im Verwaltungsvermögen portfoliospezifische Mess- und Kennzahlen eingesetzt. Sowohl bei der IMMO als auch bei LSZ werden die Teilportfolios anhand definierter Kosten- und Steuergrössen geführt und regelmässig ausgewertet.

Bei der IMMO kommen je nach Teilportfolio spezifische Benchmarks zur Anwendung. Für Hochbauprojekte gelten Kosten- und Flächenrichtwerte, die unter anderem im Schulbautenportfolio mittels Kosten- und Flächenmonitoring überprüft werden. Für Gesundheitsbauten bestehen Benchmarks für die Kosten pro Platz. Im Verwaltungsbautenportfolio wird mit dem Bürokonzept *worksmart@zürich 2.0* ein flächeneffizienter Standard verfolgt, der den Flächenverbrauch pro Mitarbeitende reduziert. Anmietungen setzen zudem systematisch Marktvergleiche voraus, die je nach Umfang durch die städtische Schätzungskommission oder anhand anerkannter Immobilienmarktanalysen überprüft werden.

Auch bei LSZ werden die Teilportfolios anhand von Mess- und Steuergrössen geführt, über die regelmässig berichtet wird (vgl. Teilportfolio-Report «Wohnen und Gewerbe Verwaltungsvermögen»).

Bei Anlagen im Finanzvermögen von LSZ ist die Definition von Renditekennzahlen vorgesehen. Entsprechende Zielgrössen werden in den Teilportfoliostrategien für das Finanzvermögen festgelegt (vgl. Teilportfoliostrategien «Gewerbe Finanzvermögen», «Wohnen Finanzvermögen», Publikation Q1, 2026).

Frage 4

Wie wird gewährleistet, dass Neubauten, Sanierungen und Modernisierungen wirtschaftlich optimiert und ohne kostensteigernde Zusatzanforderungen ohne klaren Mehrwert umgesetzt werden?

Die wirtschaftliche Optimierung von Neubauten, Sanierungen und Modernisierungen wird durch eine frühzeitige strategische Einbettung der Projekte sichergestellt. Grundlage bilden die ISZ sowie die jeweiligen Teilportfoliostrategien der Eigentümerversammlungen, welche wie bereits beschrieben die strategischen Vorgaben in konkrete Bauvorhaben überführen.

Die objektspezifische Umsetzung erfolgt über Objektstrategien. Diese basieren auf qualifizierten Vorstudien wie Machbarkeits- oder strategischen Studien und berücksichtigen ökologische, wirtschaftliche und soziale Kriterien. So ist bereits in frühen Projektphasen sichergestellt, dass Bauvorhaben auf klaren strategischen Grundlagen beruhen und allfällige Raumvermehrungen begründet sind.

Der Raumbedarf wird nach einem zentral vorgegebenen Prozess und einheitlichen Standards von den Nutzenden mit Unterstützung der zuständigen Eigentümerversammlung ermittelt. Dabei fliessen langfristige Strategien und Prognosen zur Entwicklung des Kerngeschäfts ein. Bevor



6/10

bauliche Massnahmen oder – im Fall der IMMO – Fremdmieten geprüft werden, sind systematisch organisatorische und betriebliche Alternativen zur Bedarfsdeckung im Bestand zu evaluieren und zu begründen (Auslastungsoptimierung).

Die Bestellung der Bauprojekte erfolgt auf Basis klarer Auftrags- und Projektvereinbarungen der Eigentümervertretungen mit der städtischen Bauherrenvertretung, dem Amt für Hochbauten (AHB). Die Ziele zu Qualität, Kosten und Terminen werden präzise definiert und gemäss branchenüblichen Standards überwacht. Zusätzliche Anforderungen im Verlauf der Projektentwicklung bedürfen einer nachvollziehbaren Begründung ihres Mehrwerts sowie eines gemeinsamen Entscheids der zuständigen Projektgremien.

Frage 5

Wie hoch sind die durchschnittlichen Betriebs- und Unterhaltskosten städtischer Gebäude im Finanzvermögen pro m², und wie haben sie sich in den letzten fünf Jahren entwickelt?

Über das Immobilienportfolio im Finanzvermögen von LSZ werden die Betriebs- und Unterhaltskosten nicht kumuliert. Entsprechend liegen keine aggregierten Kennzahlen pro Quadratmeter und keine vergleichende Entwicklung über die letzten fünf Jahre vor.

Für ordentlichen und periodischen Unterhalt gilt die Investition von rund 1% des Gebäudeversicherungswerts pro Jahr als praxiserprobte Richtgrösse.

Frage 6

Welche strategischen Massnahmen verfolgt die Stadt zur Verbesserung der Energieeffizienz ihrer Wohnliegenschaften, und welche Erkenntnisse liegen bereits aus der Einführung des GEAK Plus vor?

Die Stadt verfolgt zur Verbesserung der Energieeffizienz ihrer Wohnliegenschaften strategische Massnahmen im Rahmen der städtischen Klimaziele. Die Energieerzeugungsanlagen der städtischen Wohnliegenschaften, insbesondere im Teilportfolio «Wohnen und Gewerbe Verwaltungsvermögen», werden schrittweise gemäss städtischer Zielsetzung zu «Netto-Null» bis 2035 vollständig dekarbonisiert.

Bei den kommunalen Wohnsiedlungen liegt der Anteil erneuerbarer Anlagen bereits heute bei über 70 %. Weitere Verbesserungen der Energieeffizienz erfolgen insbesondere im Rahmen von Neubauten, Ersatzneubauten und Gesamtinstandsetzungen.

Die Umsetzung der Dekarbonisierung erfolgt objektspezifisch und unter Berücksichtigung der baulichen, technischen und denkmalpflegerischen Rahmenbedingungen. In einzelnen Gebieten können diese Rahmenbedingungen die vollständige Umstellung auf erneuerbare Energiequellen einschränken.

Das Thema der Energieeffizienz und der Einsatz von Instrumenten wie GEAK Plus werden zudem im Rahmen des Postulats GR Nr. 2023/123 aufgegriffen und kommenden Geschäftsbericht des Stadtrats behandelt.



7/10

Frage 7

Wie stellt der Stadtrat sicher, dass energetische Massnahmen sowohl ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis als auch eine wirtschaftliche und zweckmässige Wirkung entfalten?

Vgl. hierzu die Ausführungen unter Antwort zu Frage 4.

Frage 8

Wie hoch sind die jährlichen Energiekosten des städtischen Immobilienportfolios, und welche Entwicklung erwartet der Stadtrat mittelfristig?

Für das Verwaltungsvermögen der IMMO beliefen sich die Energiekosten für Wärme und Strom im Jahr 2024 auf rund 35 Millionen Franken.

Für die übrigen Teile des städtischen Immobilienportfolios werden die Energiekosten nicht kumuliert ausgewiesen. Insbesondere bei LSZ werden die Energiekosten in der Regel direkt den Mietenden weiterverrechnet, weshalb keine aggregierte gesamtstädtische Auswertung vorliegt.

Mittelfristig erwartet der Stadtrat durch die Substitution von Heizöl und Erdgas im Rahmen der Klimaschutzziele zwar Effizienzgewinne. Steigende Energiepreise sowie das Wachstum des Immobilienportfolios dürften diese potenziellen Einsparungen jedoch weitgehend kompensieren, sodass die absoluten Energiekosten insgesamt stabil bleiben oder moderat ansteigen können. Der Umbau der Wärmeversorgung erfolgt insbesondere durch den Ersatz fossiler Energieträger durch erneuerbare Systeme wie Wärmepumpen und Fernwärme.

Dabei ist festzuhalten, dass energetische Massnahmen im Rahmen der Dekarbonisierung nicht zwingend zu tieferen Energiekosten führen. Insbesondere bei der Umstellung auf erneuerbare Wärmeversorgung, etwa durch den Anschluss an Wärmeverbünde, können Investitions-, Betriebs- und Energiepreiseffekte die Effizienzgewinne teilweise aufwiegen.

Zur Reduktion von Kostenrisiken infolge volatiler Energiepreise setzt die Stadt zusätzlich auf den Ausbau der eigenen Stromproduktion. Mit der städtischen Photovoltaik-Strategie wird der Ausbau von Solaranlagen auf stadteigenen Gebäuden vorangetrieben, um die Versorgungssicherheit zu erhöhen und Preisschwankungen abzufedern.

Frage 9

Wie stellt die Stadt sicher, dass Unterhaltsarbeiten rechtzeitig erfolgen, um spätere kostenintensive Sanierungen zu vermeiden?

Die Sicherstellung eines rechtzeitigen und werterhaltenden Unterhalts erfolgt im Rahmen der in der Antwort zu Frage 4 dargestellten strategischen und organisatorischen Grundlagen.

Ergänzend wird der bauliche Zustand der städtischen Immobilien mithilfe des Unterhaltstools STRATUS systematisch erfasst und überwacht. Auf dieser Basis werden die Zustandsentwicklung sowie der künftige Instandhaltungs- und Instandsetzungsbedarf prognostiziert. Regelmässige, qualifizierte Liegenschaftenbegehungen in einem sechsjährigen Zyklus sowie jährlich aktualisierte Zustandsberichte der Hauswartung unterstützen diese Zustandsbeurteilung.



8/10

Frage 10

Welche Massnahmen bestehen, um die langfristige Nutzbarkeit und den Werterhalt der städtischen Immobilien sicherzustellen, insbesondere im Hinblick auf Bausubstanz, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Gebäude?

Die langfristige Nutzbarkeit und der Werterhalt der städtischen Immobilien werden auf Basis der in der Antwort zu Frage 4 dargestellten strategischen und organisatorischen Grundlagen sichergestellt.

Ergänzend erfolgen periodische Zustandsbeurteilungen und Mängelerkennungen sowie regelmässige Wartungen einzelner Bauteile, insbesondere im Bereich der Gebäudetechnik. Lebenszyklusabhängige bauliche Massnahmen tragen dazu bei, die Gebrauchstauglichkeit und den Werterhalt der Gebäude langfristig zu sichern. Neue gesetzliche Anforderungen wie Erdbebensicherheit, Hochwasserschutz, hindernisfreie Zugänglichkeit oder Brandschutz werden im Bestand risikobasiert, wirtschaftlich und unter Berücksichtigung der politischen Rahmenbedingungen teilportfoliospezifisch geprüft und priorisiert.

Bei Neubauten wird in der Bestellung und Projektdefinition darauf geachtet, dass die Gebäude multifunktional und anpassungsfähig konzipiert sind. Ziel ist es, auch sich ändernde Raumbedürfnisse abzudecken und beispielsweise Verwaltungsbauten nutzungsneutral umgestalten zu können. Konstruktive Systemtrennungen und Bauteilhierarchien unterstützen dabei den Substanzerhalt. Ergänzend werden durch Nutzungskluster langfristige Synergien angestrebt, sowohl innerhalb der Eigentümervertretungen als auch in Zusammenarbeit mit anderen städtischen oder externen Eigentümerinnen und Eigentümern.

Frage 11

Nach welchen Kriterien beurteilt der Stadtrat die Wirtschaftlichkeit und Zweckmässigkeit baulicher Massnahmen bei Bau- und Sanierungsprojekten?

Die Wirtschaftlichkeit und Zweckmässigkeit baulicher Massnahmen werden im Rahmen der in der Antwort zu Frage 4 beschriebenen Grundlagen beurteilt.

Bei Bau- und Sanierungsprojekten werden Wirtschaftlichkeit und Zweckmässigkeit unter mehreren Gesichtspunkten beurteilt, mit dem Ziel eines optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnisses über den gesamten Lebenszyklus. Berücksichtigt werden insbesondere Kosten, betriebliche Anforderungen, Nutzerbedürfnisse, bauliche Aspekte, Energieeffizienz, Nachhaltigkeit sowie der künftige Unterhaltsbedarf.

Die Beurteilungen erfolgen gemäss dem Rollenmodell «Wir bauen für Zürich» (Handbuch für Hochbauvorhaben der Stadt Zürich, STRB Nr. 3134/2023). Die einzelnen fachlichen Bewertungen werden im Projektausschuss des jeweiligen Bauprojekts zusammengeführt. Die Investitionskosten werden anhand von Kennzahlen überprüft und mit Referenzlösungen verglichen. Diese Kennzahlen werden sowohl für die Gesamtinvestition als auch für einzelne Gewerke herangezogen.

Die Zweckmässigkeit wird zudem anhand des im Vorfeld der Projektierung zu erstellenden Betriebskonzepts der Nutzenden beurteilt. Wirtschaftlichkeit und Zweckmässigkeit gelten als gegeben, wenn die fachlichen, gesetzlichen und nutzungsbezogenen Anforderungen erfüllt



9/10

sind, keine unnötigen Mehrkosten entstehen und die Massnahmen langfristig kosteneffizient sind.

Frage 12

Welche Massnahmen bestehen, um Kostenüberschreitungen bei grossen Bauprojekten zu verhindern?

Eine Kostenüberschreitung im kreditrechtlichen Sinn entsteht, wenn die effektiven Erstellungskosten höher sind als die im Ausführungskredit bewilligten Erstellungskosten inklusive der eingestellten Reserven und Teuerungsanpassungen.

Aufgrund der hohen Komplexität von Bauprojekten jeglicher Grösse enthält der jeweilige Ausführungskredit Kreditreserven von 15–20 %. Zeichnet sich in der Phase der Ausführung ab, dass die prognostizierten Kosten die geplanten Erstellungskosten (auch Kostenvoranschlag oder «KV» genannt) plus Teuerung überschreiten und es keine Einsparmöglichkeiten gibt, dürfen Kreditreserven beansprucht werden. Der Bedarf an Kreditreserven ist von der Projektleitung zu begründen und die Freigabe von der zuständigen Instanz zu bewilligen.

Übersteigen die prognostizierten Kosten den Gesamtkredit inklusive Teuerung («Kreditüberschreitung»), muss frühzeitig ein Zusatzkredit (vgl. § 108 und § 109 Gemeindegesetz [GG, LS 131.1]) eingeholt werden. Der Zusatzkredit ist im Antrag (an den Stadtrat) respektive in der Weisung (an den Gemeinderat) zu begründen.

Die Kostensteuerung und Freigabemechanismen für Kreditreserven und Zusatzkredite bilden wirksame Massnahmen, damit Kostenüberschreitungen bei Bauprojekten jeglicher Grösse frühzeitig erkannt und im besten Fall vermieden werden können.

Kostenüberschreitungen bei Bauvorhaben können unterschiedliche Ursachen haben. Dabei ist zwischen beeinflussbaren Einflussgrössen und nicht beeinflussbaren Einflussgrössen zu unterscheiden.

Zu den wesentlichen beeinflussbaren Kostentreibern zählen Beststellungsänderungen im Projektverlauf. Diese werden durch ein präzises und effizientes städtisches Zusammenarbeitsmodell gesteuert, namentlich durch «Wir bauen für Zürich» (vgl. Antwort zu Frage 11).

Basis für einen Entscheid über Beststellungsänderungen (Projektrahmenänderungen) bilden die jeweiligen Projektziele und der genehmigte Projektrahmen. Abweichungen vom Projektrahmen müssen entsprechend plausibel begründet sein.

Frage 13

Welche zentralen Risiken für den langfristigen Werterhalt des städtischen Immobilienvermögens identifiziert der Stadtrat, und wie werden diese Risiken erkannt, bewertet und gesteuert?

Die Risikobewertung wird auf Ebene der Teilportfoliostrategien identifiziert und im Rahmen des jährlichen Chancen-/Risiko-Berichts des Stadtrates bewertet.

Bauliche und technische Risiken werden durch die in den Antworten zu den Fragen 9 und 10 beschriebenen Instrumente und Massnahmen systematisch erkannt und gesteuert. Unterhalts- und Instandhaltungsdefizite sowie energetische Schwachstellen werden damit frühzeitig



10/10

identifiziert, um den Lebenszyklus der Immobilien bestmöglich auszuschöpfen oder zu verlängern.

Darüber hinaus werden Personensicherheitsrisiken sowie rechtlich-regulatorische Risiken objektspezifisch erkannt und, sofern erforderlich, durch gezielte Massnahmen minimiert oder behoben. Der langfristige Werterhalt des städtischen Immobilienvermögens wird zudem durch eine vorausschauende Investitionsplanung mit einem Planungshorizont bis 2045 abgesichert.

Frage 14

Wie wird das Immobilienportfolio hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Auslastung, Energieverbrauch und Werterhalt übergreifend überwacht?

Die übergreifende Überwachung erfolgt in der Zuständigkeit der jeweiligen Eigentümerververtretungen auf Ebene der Teilportfoliostrategien.

Frage 15

Plant der Stadtrat Verbesserungen oder eine Vereinheitlichung der Reporting- und Controllinginstrumente, um die Steuerung des Immobilienbestands zu optimieren? In welcher Form werden die relevanten Kennzahlen dem Gemeinderat regelmässig und transparent zur Verfügung gestellt?

Der Gemeinderat wird heute über den Immobilienbestand im Rahmen des Geschäftsberichts des Stadtrats sowie durch zusätzliche Reportings der Eigentümerververtretungen informiert, etwa durch themenspezifische Berichte wie den Nachhaltigkeitsbericht der IMMO.

Eine stadtweite Kumulation aller teilportfoliospezifischen Reporting- und Controllinginstrumenten ist derzeit nicht vorgesehen und wird aufgrund der heterogenen Teilportfoliostrukturen auch nicht als zweckmässig beurteilt. Die Verantwortung für das Reporting liegt auf Ebene der Teilportfolios bei den jeweiligen Eigentümerververtretungen.

Die ISZ verfolgt jedoch das Ziel, ein gesamtstädtisch koordiniertes Immobilienmanagement weiterzuentwickeln. Dazu gehören die Definition einheitlich zu erhebender Daten für den städtischen Immobilienbestand sowie die Prüfung und Abstimmung unterstützender Instrumente und Systeme, um übergreifende Auswertungen zu ermöglichen. Die entsprechenden Aufbauarbeiten sollen bis 2027 abgeschlossen werden. Dies stellt keine Abkehr vom bestehenden, teilportfoliospezifischen Reporting dar.

Im Namen des Stadtrats
Der Stadtschreiber
Thomas Bolleter