



BESCHLUSS

VOM 09. JULI 2020

GESCH.-NR. 2016-1953
BESCHLUSS-NR. 2020-131
IDG-STATUS öffentlich

SIGNATUR **28** **LIEGENSCHAFTEN, GRUNDSTÜCKE**
28.06 **Liegenschaftenverzeichnisse, Übersichtsplan, Grundbuchauszüge chr**

BETRIFFT **Strategisches Immobilienmanagement;
Kenntnisnahme Projektabschluss**

AUSGANGSLAGE

Der Stadtrat beauftragte am 14. Juli 2016 die Abteilung Hochbau mit der phasenweisen Erarbeitung eines strategischen Immobilienmanagements (SRB-Nr. 2016-110). Dieses umfasst sämtliche städtischen Immobilien von allen Abteilungen.

Bis Ende 2016 wurde die Phase I «Vorstudie» erarbeitet. Am 21. Dezember 2016 nahm der Stadtrat Kenntnis vom Vorstudienbericht (SRB-Nr. 2016-207).

Die Phase II «Hauptstudie» erfolgte im Jahr 2017. Mit Beschluss vom 7. Dezember 2017 nahm der Stadtrat Kenntnis vom Hauptstudienbericht (SRB-Nr. 2017- 234). Gleichzeitig genehmigte er das Leitbild Immobilienstrategie für die Legislatur 2014 – 2018.

Ab 2018 erfolgte die Phase III «Implementierung», über deren Verlauf der Stadtrat am 6. Dezember 2018 in Form eines Statusberichts informiert wurde. Das Leitbild Immobilienstrategie für die Legislatur 2018 – 2022 wurde vom Stadtrat am 7. März 2019 genehmigt (SRB-Nr. 2019-41).

Mit dem vorliegenden Stadtratsbeschluss wird das Projekt strategisches Immobilienmanagement abgeschlossen.

SCHLUSSBERICHT

Der Schlussbericht liefert einen Überblick über das Gesamtprojekt, fasst die Ergebnisse der Phase Implementierung zusammen, reflektiert das Projekt als Ganzes und gewährt einen kurzen Ausblick. Weiterführende Einzelheiten sind dem Schlussbericht zu entnehmen.



BESCHLUSS

VOM 09. JULI 2020

GESCH.-NR. 2016-1953

BESCHLUSS-NR. 2020-131

GESAMTPROJEKT

Das Projekt wurde von 2016 bis 2020 in drei Phasen (Vorstudie, Hauptstudie, Implementierung) erarbeitet. Das erarbeitete System wird künftig eine laufende Weiterentwicklung erfahren.

ERGEBNISSE DER PHASE IMPLEMENTIERUNG

Nebst ersten Erfahrungen mit dem neuen Immobilienmanagement wurden in der Phase «Implementierung» die operativen Prozesse der Bewirtschaftung, die internen administrativen Prozesse, die Support- und Unterstützungsprozesse sowie Handbücher erarbeitet.

REFLEXION DES PROJEKTES ALS GANZES

Die notwendigen Systeme, Prozesse und Tools für ein professionelles und strategisches Immobilienmanagement sind weitgehend erarbeitet, implementiert und auch akzeptiert. Die gesteckten Ziele sind grösstenteils erreicht: Ein professionelles und nachhaltiges Immobilienmanagement auf einer möglichst unbürokratischen Flughöhe.

AUSBLICK

Die nun folgenden Jahre werden zeigen, inwiefern sich das erarbeitete strategische Immobilienmanagement bewährt. Neue Erkenntnisse und Erfahrungen implizieren laufende Verbesserungen, Änderungen, aber auch Entsorgungen veralteter Ideen, Strukturen und Methoden. Insofern trägt dieses Projekt zu einer lernenden Organisation bei. Es ist möglich, bei Bedarf weitere stadtnahe Organisationen (Zweckverbände, Kirchgemeinden, usw.) im strategischen Immobilienmanagement zu unterstützen.

HAUPTDOKUMENTE / INSTRUMENTE

Das strategische Immobilienmanagement ist in den zwei Hauptdokumenten «Überblick» und «Leitfaden» dargestellt.

ÜBERBLICK

Dieses Dokument beinhaltet «Das Wichtigste in Kürze» und gibt allen Mitarbeitenden und Abteilungen der Stadtverwaltung einen kurzen Überblick über den Umgang mit den städtischen Immobilien.

LEITFADEN

Der Leitfaden gibt sämtlichen mit Immobilien vertrauten Mitarbeitenden der Stadtverwaltung (insbesondere Abteilung Hochbau, Bereich Immobilien) einen Überblick über das strategische Immobilienmanagement und deren Bereiche, Instrumente und ergänzenden Unterlagen. Im Leitfaden geregelt ist zudem die Objektdokumentation und die zentrale Ablage der relevanten Dokumente.



BESCHLUSS

VOM 09. JULI 2020

GESCH.-NR. 2016-1953

BESCHLUSS-NR. 2020-131

INSTRUMENTE

Das strategische Immobilienmanagement gliedert sich in die vier Hauptbereiche Strategie, Steuerung, Bauen und Betrieb. Dem Stadtrat stehen neben den bisherigen Führungsinstrumenten der Abteilung Finanzen künftig folgende Instrumente für die Strategie und Steuerung zur Verfügung:

INSTRUMENT	INHALT	STADTRAT
Leitbild Immobilienstrategie	<ul style="list-style-type: none">- legt die grundsätzliche strategische Ausrichtung fest- dient der anschliessenden Steuerbarkeit des Immobilienportfolios	wird zu Beginn von jeder Legislaturperiode aktualisiert und dem Stadtrat zur Genehmigung vorgelegt
Statusbericht Stadtentwicklung	<ul style="list-style-type: none">- langfristige Weichenstellungen für die zukünftige Entwicklung des gesamten Stadtgebietes und der einzelnen Ortsteile- Grundlage für ein zukunftsorientiertes und vorausschauendes Portfoliomanagement	wird jeweils Ende Jahr gemäss den neusten Erkenntnissen aktualisiert, in der Stadtplanungskommission besprochen und danach dem Stadtrat zur Kenntnis vorgelegt
Statusbericht Portfoliomanagement	<ul style="list-style-type: none">- liefert die relevanten Informationen zur Umsetzung der strategischen Entscheide in den operativen Bereich	wird einmal pro Jahr aktualisiert und dem Stadtrat Mitte Jahr (im Zusammenhang mit dem IAFP) zur Grundsatzdiskussion vorgelegt

BUDGET / KOSTEN

Mit dem Vorstudienbericht wurden die Gesamtkosten auf rund von Fr. 194'000.- geschätzt. Der Stadtrat gab die notwendigen Teilkredite jeweils phasengerecht frei.

KONTO NR.	BEZEICHNUNG	AUSGABEN	ABNAHME ABRECHNUNG
HRM 1: 400.5060.01	Projekt Immobilienbewirtschaftung – Phase ab 1. Januar 2016	Fr. 26'814.25	SR mit JR 2018
HRM 1: 400.5060.02 HRM 2: 4010.5060.002	Strategisches Immobilienmanagement – Phase II	Fr. 97'680.00	SR mit JR 2019
HRM 2: 4010.5060.002	Strategisches Immobilienmanagement – Phase III	Fr. 36'859.95	SR mit JR 2020
Total		Fr. 161'354.20	

Obwohl das Projekt länger dauerte als geplant, liegen die aufgelaufenen externen Kosten mit Fr. 161'354.20.- um rund 17 % tiefer als ursprünglich budgetiert. Die Abweichung begründet sich mit dem vorläufigen Verzicht auf Bestandesaufnahmen (Fr. 20'000.-) und der Nichtbeanspruchung von Unvorhergesehenem (Fr.10'000.-).

Die Kreditabrechnung liegt in der Kompetenz des Stadtrates und erfolgt jeweils mit der Abnahme der Jahresrechnung.



BESCHLUSS

VOM 09. JULI 2020

GESCH.-NR. 2016-1953

BESCHLUSS-NR. 2020-131

KRITISCHE WÜRDIGUNG PROJEKTVERLAUF

Die gemeinsam mit der Steuergruppe erarbeiteten Projektziele konnten grundsätzlich erreicht werden. Die angestrebte Professionalisierung des Bereichs Immobilien hat stattgefunden. Das erarbeitete System mit zweckmässigen Applikationen, Prozessen und Dokumenten hat sich bewährt. Das System ist aber noch nicht abgeschlossen, sondern ist weiterzuerfolgen sowie laufend zu ergänzen und zu optimieren.

Die grösste Herausforderung für alle Beteiligten bestand darin, die richtige «Flughöhe» für die Organisation der Stadt Illnau-Effretikon zu finden: Ein umsetzbares System mit möglichst wenig Bürokratie, aber doch professionell und strukturiert. Ein anspruchsvolles Unterfangen, welches dem Kernteam nicht immer im ersten Anlauf gelang.

Eine weitere Herausforderung waren die personellen Ressourcen, welche das Projekt insbesondere während der Phase III «Implementierung» verzögert haben. Ausschlaggebend dafür war die umfassende Reorganisation des Bereichs Immobilien. Die Einführung einer neuen Führungshierarchie und der Aufbau von zwei Fachleitungen für die Bewirtschaftung sowie verschiedene personelle Wechsel beanspruchten personelle Ressourcen, welche schlussendlich für die Projektarbeit fehlten. Die Projektarbeit erfuhr unbeliebte Unterbrüche mit zeit- und aufwändigen Wiederaufnahmen, auch für die externen Berater. Dank regelmässigen Standortbestimmungen und daraus folgenden Anpassungen in der Projektarbeit konnte das Kernteam aber gesamthaft erfolgreich wirken.

STELLUNGNAHME DER STEUERGRUPPE

Die Stellungnahme der Steuergruppe basiert auf den vorliegenden Dokumenten, insbesondere dem Schlussbericht. Da sämtliche Mitglieder der Steuergruppe einen regelmässigen immobilien-spezifischen Austausch mit der Abteilung Hochbau pflegen, ist deren persönliche Beurteilung der Entwicklung miteingeflossen.

Die von der Steuergruppe mitentwickelten Themen von strategischer Bedeutung sind erarbeitet und implementiert. Die Zieländerungen während des Projektes gemäss Schlussbericht, Kap. 4.2, mit spezifischen Lösungen bei Immobilien mit betriebsnaher Bewirtschaftung sind nachvollziehbar.

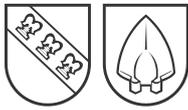
Die Bearbeitungstiefe entspricht den verwaltungsinternen Standards und ist der Grösse der Organisation gut angemessen.

Die Steuergruppe empfiehlt, dass der erstmals auf Mitte 2021 vorliegende Statusbericht Portfoliomanagement im Rahmen der Finanzplanung als Führungsinstrument genutzt und diskutiert wird.

Die Steuergruppe dankt insbesondere dem Kernteam für die sorgfältige Arbeit und ist erfreut, dass nun ein System mit viel Potential zur Verfügung steht. Nun gilt es, dieses zielführend zu nutzen.

ERWÄGUNGEN DES STADTRATES

Der Stadtrat schliesst sich der Würdigung durch das Kernteam und der Stellungnahme der Steuergruppe an und zeigt sich erfreut, dass das Projekt mit dem vorliegenden Schlussbericht abgeschlossen werden kann. Die zukünftig zur Verfügung stehenden Instrumente für die Strategie und Steuerung beurteilt er als wertvoll. Er dankt dem Kernteam für die gute Projektarbeit und der Steuergruppe für ihre aktive Steuerung dieses strategisch wichtigen Projektes.



BESCHLUSS

VOM 09. JULI 2020

GESCH.-NR. 2016-1953

BESCHLUSS-NR. 2020-131

DER STADTRAT ILLNAU-EFFRETIKON
AUF ANTRAG DES RESSORTS HOCHBAU
BESCHLIESST:

1. Vom Abschluss des Projektes strategisches Immobilienmanagement wird Kenntnis genommen.
2. Die Steuergruppe wird unter Verdankung der geleisteten Arbeit aufgelöst.
3. Die Abteilung Hochbau wird beauftragt, das strategische Immobilienmanagement im Sinne der Erwägungen und den erarbeiteten Dokumenten und Instrumente weiterzuführen.
4. Mitteilung durch Protokollauszug an:
 - a. Rehmann Immobilien, Bachtalstrasse 8, 5408 Ennetbaden
 - b. Drift Consulting GmbH, Theaterplatz 4, 5400 Baden
 - c. Rechnungsprüfungskommission
 - d. Abteilung Bildung
 - e. Abteilung Finanzen
 - f. Abteilung Gesellschaft
 - g. Abteilung Sicherheit
 - h. Abteilung Tiefbau
 - i. Abteilung Hochbau, Immobilien

Stadtrat Illnau-Effretikon

Ueli Müller
Stadtpräsident

Peter Wettstein
Stadtschreiber

Versandt am: 13.07.2020