

## **Bericht und Antrag 21 an den Grossen Stadtrat von Luzern**

### **Personelle Ressourcen Dienstabteilung Immobilien – Bewilligung des Sonderkredits für zusätzliche Stellenprozente**

**Vom Stadtrat zuhanden des Grossen Stadtrates verabschiedet  
mit StB 379 vom 14. Juni 2023**

**Vom Grossen Stadtrat beschlossen am 28. September 2023.**

## Politische und strategische Referenz

### Politischer Grundauftrag

### In Kürze

Bei der Dienstabteilung Immobilien arbeiten gegenwärtig insgesamt 235 Mitarbeitende mit 11'701 Stellenprozent, davon arbeiten 185 Mitarbeitende mit 8'157 Stellenprozent im Bereich Management Betrieb. Das steigende Investitionsvolumen und das Auslaufen von 250 befristeten Stellenprozent führen zu einem Stellenbedarf bei der Dienstabteilung. Die zunehmende Komplexität der Projektierung und Ausführung führten bereits in den letzten Jahren zu hohen Arbeitslasten bei einzelnen Mitarbeitenden und teilweise zu Verzögerungen bei Projekten. Gestützt auf die anstehenden Projekte und Aufgaben beantragt der Stadtrat mit diesem Bericht und Antrag, die 250 befristeten Stellenprozent in unbefristete überzuführen und 250 zusätzliche unbefristete Stellenprozent gestaffelt ab 1. Januar 2024 bis 1. Januar 2025 zu bewilligen.

Die Ansprüche an das Immobilienportfolio der Stadt Luzern haben in den letzten Jahren zugenommen: Das Bevölkerungswachstum geht einher mit der Bestellung von mehr Unterrichts- und Betreuungsflächen, das Ziel von bezahlbarem Wohnraum erfordert rasche Abgaben von städtischen Arealen an gemeinnützige Wohnbauträger, und um Klimaschutz- und energiepolitische Ziele zu erreichen, sind in jeder Phase des Lebenszyklus eines Objekts vielschichtige und aufwendige Abklärungen notwendig. Da der Raum für weitere Schulraumexpansionen in der Stadt Luzern begrenzt ist beziehungsweise mit anderen Nutzungen in Konkurrenz steht, sind zunehmend umfangreiche Abklärungen notwendig. Diese Ansprüche sind in jedem Bereich der Dienstabteilung Immobilien spürbar, und es sind genügend personelle Ressourcen nötig, damit das Immobilienmanagement auch in Zukunft ökologisch, sozial und wirtschaftlich nachhaltige Projekte erarbeiten und betreiben kann.

Die Organisation der Dienstabteilung ist angelehnt an den Lebenszyklus einer Immobilie von der Initiierung über den Bau bis zur Nutzung in verschiedene Bereiche gegliedert. Mit dem überschaubaren Betrachtungshorizont des Portfolios bis Mitte der 2030er-Jahre werden in den einzelnen Bereichen folgende unbefristete Stellenprozente beantragt:

- Strategie- und Arealentwicklung: 120 Prozent
- Projektentwicklung: 80 Prozent
- Baumanagement: 140 Prozent
- Objektmanagement: 60 Prozent
- Controlling und Prozessmanagement: 100 Prozent

Der Stadtrat beantragt für zusätzliche 500 Stellenprozent ab 2024 einen Sonderkredit von 7,31 Mio. Franken. Dank dieser Stellenaufstockung wird die Dienstabteilung Immobilien über genügend Mitarbeitende verfügen, um die hohe Anzahl anstehender Projekte zu planen und umzusetzen sowie die vorhandenen Objekte gemäss den Zielvorgaben zu unterhalten und zu bewirtschaften. Mit dem Wegfall der befristeten Stellen im Bereich Gebäude und Energietechnik Anfang und Mitte der 2030er-Jahre wird die Anzahl der Stellen in der Dienstabteilung Immobilien insgesamt wieder abnehmen. In Abhängigkeit von den dann zumaligen Aufgaben und Projekten wird das Auslaufen von Stellen geprüft.

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
<b>1 Ausgangslage</b>	<b>4</b>
<b>2 Zielsetzungen</b>	<b>6</b>
<b>3 Rahmenbedingungen</b>	<b>6</b>
3.1 Finanzielle Rahmenbedingungen .....	6
<b>4 Organisation</b>	<b>7</b>
<b>5 Ressourcenplanung</b>	<b>9</b>
5.1 Strategie- und Arealentwicklung .....	9
5.2 Projektentwicklung .....	12
5.3 Baumanagement.....	14
5.4 Objektmanagement.....	16
5.5 Bewirtschaftung .....	18
5.6 Management Betrieb.....	18
5.7 Energie und Gebäudetechnik.....	18
5.8 Controlling und Prozessmanagement.....	19
<b>6 Ressourcenbedarf</b>	<b>20</b>
6.1 Übersicht .....	20
6.2 Berechnung Gesamtbetrag .....	22
<b>7 Kreditrecht und zu belastendes Konto</b>	<b>23</b>
<b>8 Antrag</b>	<b>24</b>
 <b>Anhang</b>	
1 Auszug geplante Projekte Strategie- und Arealentwicklung	
2 Auszug geplante Projekte Projektentwicklung	
3 Auszug geplante Projekte Baumanagement	

## Der Stadtrat von Luzern an den Grossen Stadtrat von Luzern

Sehr geehrter Herr Präsident  
Sehr geehrte Damen und Herren

### 1 Ausgangslage

Der Stadtrat treibt die Weiterentwicklung der Stadt Luzern mit der Absicht voran, dass Luzern eine welt-offene Stadt mit hoher Umwelt- und Lebensqualität bleibt. Wesentliche Teile dieser Politik betreffen die zentralen Lebensbereiche Wohnen, Arbeiten, Bildung sowie Kultur und Sport. Die städtischen Liegenschaften wirken in diese Lebensbereiche der Luzernerinnen und Luzerner ein und leisten einen direkten oder indirekten Beitrag zur Erfüllung der gesellschaftlichen, ökologischen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeitsziele.

Um die Wohnqualität für alle Bevölkerungsgruppen zu erhöhen, wird beispielsweise die Abgabe städtischer Liegenschaften an gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften als Kernstück städtischer Wohnraumpolitik forciert. Damit soll das Ziel der Initiative «Für zahlbaren Wohnraum» aus dem Jahr 2012 erreicht werden, den Anteil gemeinnütziger Wohnungen in der Stadt Luzern bis 2037 auf mindestens 16 Prozent zu erhöhen. Seither wurden die vier Areale Industriestrasse, Obere Bernstrasse, Eichwaldstrasse und Hochhüslweid aufbereitet und an gemeinnützige Wohnbauträger abgegeben. Gemäss B+A 21 vom 3. Juli 2019: «Städtische Wohnraumpolitik III. 1. Controllingbericht» ([Link](#)) ist im laufenden Jahrzehnt die Abgabe von mindestens sieben weiteren Arealen geplant.

Weiterhin soll durch die Abgabe von mindestens zwei Arealen in der Arbeitszone die Ansiedlung oder die Erweiterung von Unternehmen in nächster Zeit ermöglicht und damit der Wirtschafts- und Arbeitsstandort Luzern gefördert werden (vgl. M1.3c im Aufgaben- und Finanzplan 2023–2026 [Link](#)).

Mit dem steten Wachstum der Stadtluzerner Bevölkerung geht ein zunehmender Bedarf an städtischen, öffentlich genutzten Hochbauten einher. Namentlich das durchschnittliche jährliche Wachstum der Schulkinderzahl von 1,3 Prozent, kombiniert mit einem zunehmenden Flächenbedarf pro Schulkind, führt in den nächsten Jahren zu einem deutlichen Anstieg der Investitionen in den Schulanlagen (vgl. B 36 vom 9. Dezember 2020: «Schulraumplanung» [Link](#)). Mit dem qualitativen und quantitativen Ausbau der Schulen wird die Basis für eine weitere Steigerung der Ausbildungsqualität und damit die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit Luzerns gelegt. Diese Schulraumoffensive führt zusammen mit den weiteren Hochbauprojekten von Kultur- und Sportbauten in den nächsten Jahren zu steigenden Investitionskosten gemäss Abbildung 1.

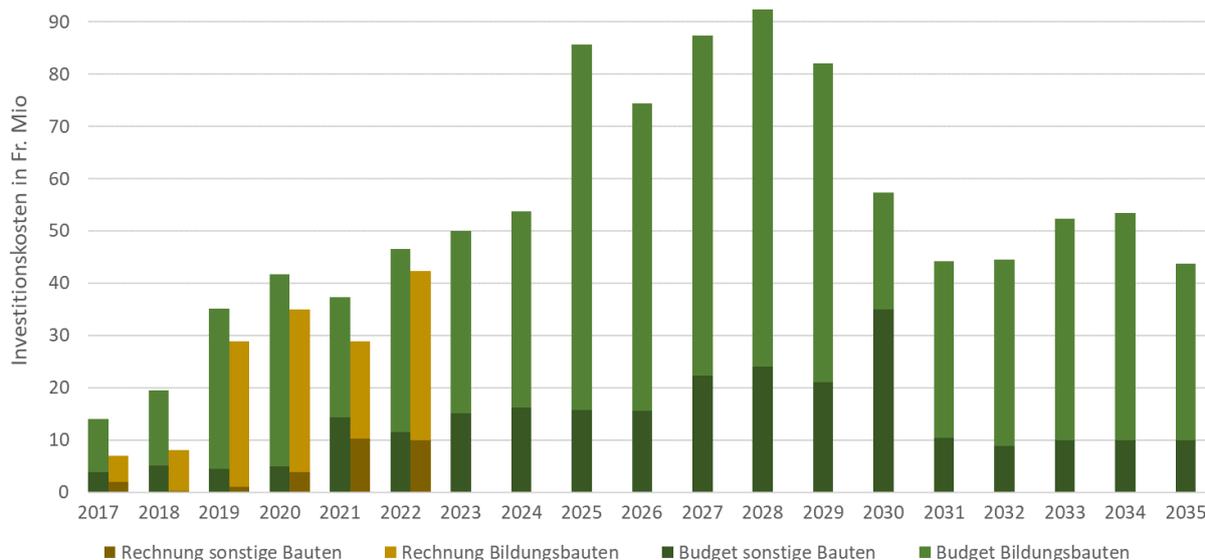


Abb. 1: Entwicklung der Investitionen Liegenschaften Verwaltungsvermögen

In direkter Folge dieser Investitionstätigkeit steigt die Gesamtfläche der Gebäude. Ebenso werden durch diese Bautätigkeit materielle und ideelle Werte zum Nutzen zukünftiger Generationen geschaffen. Die quantifizierbare Flächen- und Wertentwicklung kann der Abbildung 2 entnommen werden. Als Beitrag zur Schaffung ideeller Werte dürfen einerseits Gebäude, die aus Wettbewerben hervorgegangen sind, gezählt werden, da auf diese Weise eine hohe städtebauliche und architektonische Qualität sichergestellt wird. Andererseits ist der umsichtige Umgang mit geschützten Gebäuden eine Investition in das ideelle Gut des baukulturellen Erbes.

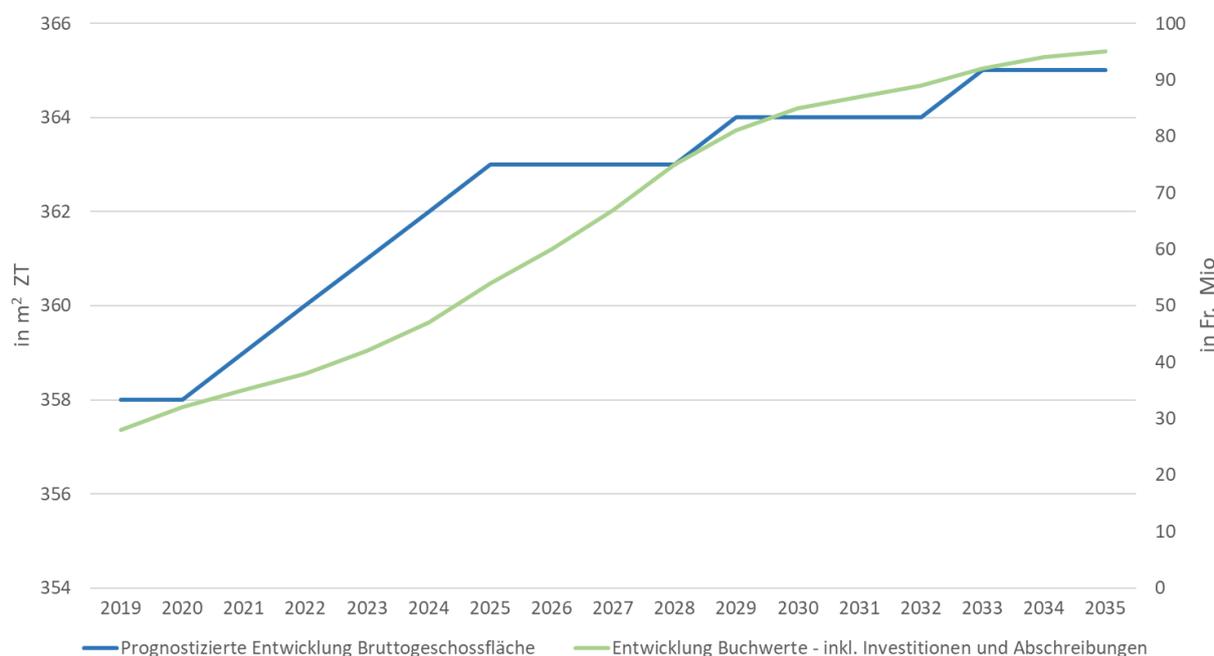


Abb. 2: Prognostizierte Entwicklung Flächen und Buchwerte<sup>1</sup> städtischer Liegenschaften im Verwaltungsvermögen

Die Hochbauprojekte müssen unter Berücksichtigung aller öffentlichen Interessen im bestehenden städtischen Liegenschaftsportfolio in urbaner Umgebung entwickelt werden. Der zunehmende Anspruch an die

<sup>1</sup> Prognostizierte Entwicklung der Buchwertsumme basierend auf den geplanten und prognostizierten Investitionen unter Berücksichtigung der Abschreibungsdauer von vierzig Jahren.

Erfüllung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Nachhaltigkeitsziele führt zu einem steigenden Abklärungsbedarf bei der Initiierung und Projektierung der Projekte. Letztendlich betrifft diese allgemeine Zunahme der Komplexität beim Bau und beim Betrieb auch das Management städtischer Liegenschaften.

Mit Ausnahme der Stellen im Management Betrieb haben die bewilligten, unbefristeten Stellenprozente in der Dienstabteilung Immobilien in den letzten Jahren mit der aufgezeigten Investitionsplanung nicht Schritt gehalten. Um die Hochbauten auch in Zukunft in der gewünschten Qualität projektieren, ausführen und bewirtschaften zu können, müssen die personellen Ressourcen entsprechend angepasst werden. Mit dem vorliegenden Bericht und Antrag wird der Ressourcenbedarf bis 2035 aufgezeigt. Einerseits sollen neue, unbefristete Stellen geschaffen werden. Andererseits sollen befristete Stellen in unbefristete Stellen geändert werden. Die befristet angestellten Personen haben zwar die ihnen zugewiesenen Projekte umgesetzt, es hat sich jedoch gezeigt, dass es sinnvoll ist, vom aufgebauten Wissen und der Erfahrung weiterhin zu profitieren und die Personen nahtlos für neue Projekte einzusetzen.

## 2 Zielsetzungen

Ziel ist es, der Dienstabteilung Immobilien ausreichende personelle Ressourcen zur Verfügung zu stellen, damit sie ihre Leistungsaufträge im Bereich Liegenschaften Verwaltungsvermögen und Finanzvermögen erfüllen kann. Dies umfasst sowohl die Leistungserbringung als auch den weiteren Ausbau effizienter Prozesse. Insbesondere sollen die Massnahmen des B+A 21 vom 3. Juli 2019: «Städtische Wohnraumpolitik III. 1. Controllingbericht» sowie des B 36 vom 9. Dezember 2020: «Schulraumplanung» speditiv im Rahmen der angegebenen Terminpläne umgesetzt werden können.

## 3 Rahmenbedingungen

Mit dem politischen Leistungsauftrag für das Immobilienmanagement Liegenschaften Verwaltungsvermögen (VV) erhält die Dienstabteilung Immobilien die unmittelbare Aufgabe, als Eigentümervertreterin betriebsbereite Infrastruktur und Flächen zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben der Stadt Luzern zur Verfügung zu stellen.

Damit die Finanzdirektion das Finanzvermögen gemäss Art. 65 Abs. 3 lit. a Gemeindeordnung der Stadt Luzern vom 7. Februar 1999 (GO; sRSL 0.1.1.1.1) möglichst sicher, ertragsbringend und realisierbar anlegen kann, führt die Dienstabteilung Immobilien gemäss dem politischen Leistungsauftrag den treuhänderischen Bewirtschaftungsauftrag der Liegenschaften im Finanzvermögen aus.

### 3.1 Finanzielle Rahmenbedingungen

Gemäss dem Gesetz über den Finanzhaushalt der Gemeinden vom 20. Juni 2016 (FHGG; SRL Nr. 160) genehmigt das Gemeindeparlament das Budget (Ziff. 2.2 Aufgaben- und Finanzplan ff.). Mit dem Aufgaben- und Finanzplan 2024–2027 wird die Finanzierung für die zusätzlichen personellen Mittel für das Jahr 2024 beantragt werden. Gegenwärtig arbeiten bei der Dienstabteilung Immobilien insgesamt 235 Mitarbeitende mit 11'701 Stellenprozent, davon arbeiten 185 Mitarbeitende mit 8'157 Stellenprozent im Bereich Management Betrieb. Mit dem aktuellen Personalbestand, einschliesslich der befristeten Stellen, konnten in den Jahren 2018 bis 2022 jährlich durchschnittlich 28,6 Mio. Franken Investitionen umgesetzt werden, was eine Steigerung gegenüber dem jährlichen Durchschnitt der Jahre 2015 bis 2017 von zirka 220 Prozent entspricht. Im Aufgaben- und Finanzplan ist für die Jahre 2024–2027 eine weitere Steigerung um rund 260 Prozent auf durchschnittlich 75,2 Mio. Franken pro Jahr geplant.

## 4 Organisation

In diesem Kapitel wird die Ablauf- und Aufbauorganisation der Dienstabteilung Immobilien dargelegt. Anschliessend wird im Kapitel Ressourcenplanung pro projektierendem Bereich die gegenwärtige Projektplanung aufgezeigt, der Arbeitsaufwand prognostiziert und daraus abgeleitet die zusätzlich nötigen Stellenprozente dargestellt. Der Arbeitsaufwand berechnet sich aus verschiedenen Faktoren, beispielsweise dem Projektvolumen, der Komplexität von Projekten oder der Erfahrung zurückliegender Projekte. Die wesentlichen Projekte sind im Einzelnen in den Anhängen 1 bis 3 aufgeführt. Die faktorenbasierte Herleitung des Arbeits- und Stellenaufwands entspricht der Systematik, wie sie zur Bestimmung der Ressourcen beim B+A 5 vom 8. Februar 2023: «Umstellung der Wärmeversorgung und energetische Ertüchtigung der Liegenschaften im Finanzvermögen. Sonderkredit für zusätzliche Stellenprozente bei der Dienstabteilung Immobilien. Nachtragskredit zum Budget 2023» ([Link](#)) zur Anwendung kam. Die Übersicht der bewilligten und beantragten Stellenprozente ist aus der Zusammenfassung im Kapitel 6.1 ersichtlich.

Jede Immobilie durchläuft von der Entwicklung über die Projektierung und den Bau bis zur Nutzung einen Lebenszyklus, der am Ende der Gebäudelebensdauer mit einer neuen Entwicklung von vorne beginnt und so den Zyklus schliesst. Die grundlegenden Schritte sind in der Abbildung 3 als operativer Prozess beziehungsweise Ablauforganisation dargestellt. Dieser Prozess wird angestossen durch operative Bedürfnisse und basiert auf strategischen Vorgaben, die in der Strategieentwicklung ausformuliert werden.

Die einfachste und effizienteste Weise, ein übergreifendes Immobilienmanagement aufzubauen, ist es, Bereiche entlang dieses Strategieprozesses und operativer Prozesse zu bilden. Dementsprechend ist die Dienstabteilung Immobilien gemäss Abbildung 4 auf operativer Ebene entlang dem Kernprozess des Immobilienlebenszyklus in Bereiche unterteilt, welche durch einen Bereich für die Strategie- und Arealentwicklung ergänzt wird. Aufgaben, die durch alle strategischen und operativen Phasen wirken, sind als Querschnittsfunktion ausgestaltet. Dazu zählen das finanzielle Controlling, das Prozessmanagement und die Prozessoptimierung, die Personaladministration und die Energie und Gebäudetechnik. Durch diese kernprozessorientierte Organisation können den Bereichen und Teams klare Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zugeordnet werden. Neue Fachleute können rasch in die stadtspezifischen Prozesse eingearbeitet werden. Synergien innerhalb der Teams führen zu einer spezifischen Weiterentwicklung des Wissens; so wird beispielsweise die Nutzungsminimierung fossiler Energie aus Sicht der Entwicklung, der Projektierung, der Ausführung, der Instandhaltung, des Betriebs und der Bewirtschaftung fokussiert angegangen.



Abb. 3: Ablauforganisation entlang Immobilienlebenszyklus<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Die römischen Ziffern stehen für I Politische Zielvorgaben und II Nutzerbedürfnisse Dienstabteilungen; die arabischen Ziffern in der obigen Ablauforganisation korrespondieren mit der Nummerierung der Aufbauorganisation in der Abbildung 4.

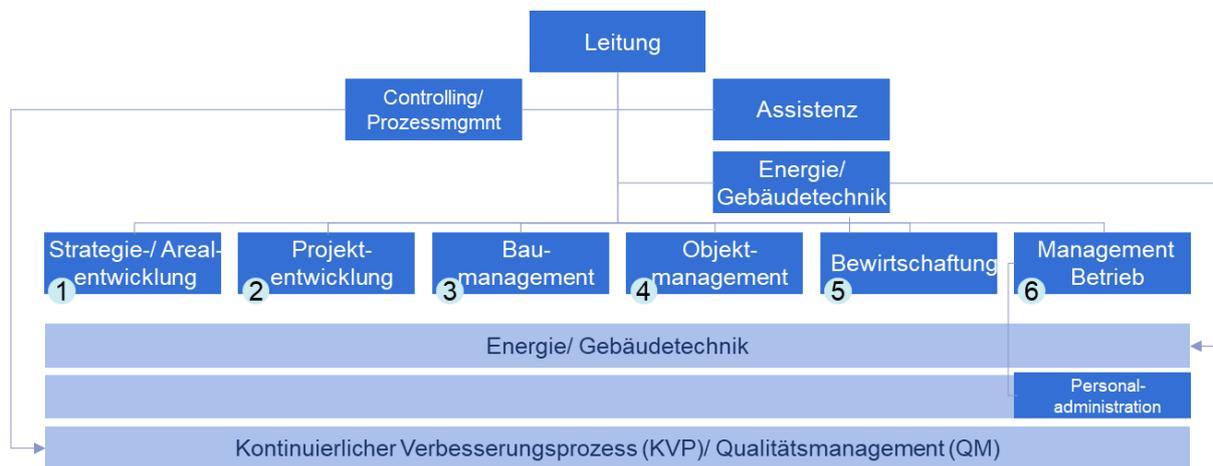


Abb. 4: Aufbauorganisation der Dienstabteilung Immobilien

Die politischen Vorgaben werden in einem Strategieentwicklungsprozess ① für das Immobilienmanagement konkretisiert. Die Bedürfnisse der Nutzenden werden erfasst, überprüft und in Form einer begründeten Bestellung dokumentiert. Diese Bestellung dient als Grundlage für die Projektentwicklung ② sowie die Projektierung und Ausführung der Bauprojekte ③. Zu den nächsten Prozessschritten gehören der Unterhalt ④, die Bewirtschaftung ⑤ und der Betrieb ⑥ während der Nutzung. Dieser Prozessablauf mitsamt den Aufgaben und aktuellen Projekten ist in den nachfolgenden Kapiteln pro Bereich eingehender beschrieben. Für die in dieser Weise minimierten und transparenten Schnittstellen wurden in den vergangenen Jahren Prozesse geschaffen, die zu einer Steigerung der Qualität und Effizienz geführt haben.

Die finanzielle Bewirtschaftung der beiden Globalbudgets Liegenschaften Verwaltungsvermögen (514) und Liegenschaften Finanzvermögen (941) muss strikt getrennt geführt werden. Dies schliesst auch die Zuordnung der Mitarbeitenden auf die Stellen ein. Aus diesem Grund sind beispielsweise die Stellen, die mit dem B+A 5/2023 bewilligt wurden, mit Mitarbeitenden besetzt, die für die Liegenschaften Finanzvermögen tätig sind. Um Fachwissen gemeinsam auszubauen und um Synergien zu nutzen, sind die Teams gleichwohl in den entsprechenden Bereichen zusammengefasst. So arbeiten beispielsweise im Bereich Bewirtschaftung und im Team Energie/Gebäudetechnik die Mitarbeitenden des Verwaltungsvermögens als auch des Finanzvermögens in einer organisatorischen Einheit. Werden in Einzelfällen Arbeiten für das jeweils andere Globalbudget erbracht, sind entweder die Stellen gesplittet, oder es finden interne Verrechnungen statt.

Die Übersicht über die gegenwärtigen Stellenprozente kann der Tabelle 1 entnommen werden.

Aufgabe	Bewilligte Stellen (in Prozent)	Davon befristete Stellen (in Prozent)
<b>Strategie- und Arealentwicklung</b>	80	
<b>Projektentwicklung</b>	290	
<b>Baumanagement</b>		
Verwaltungsvermögen	640	100 (bis 31.12.2023)
Finanzvermögen	240	180 <sup>3</sup>
<b>Objektmanagement</b>	585	50 (bis 30.9.2023)
<b>Bewirtschaftung</b>		
Verwaltungsvermögen	285	
Finanzvermögen	390	
Hauswartung	154	
<b>Energie und Gebäudetechnik</b>		
Verwaltungsvermögen	390	190 <sup>4</sup>
Finanzvermögen	190	190 <sup>5</sup>
<b>Controlling und Prozessmanagement</b>	100	100 (bis 31.10.2023)
<b>Leitung/Sekretariat</b>	200	
<b>Management Betrieb</b>	8'157	
<b>Total Dienstabteilung Immobilien</b>	<b>11'701</b>	<b>810</b>

Tab. 1: Übersicht der Stellenprozentage Dienstabteilung Immobilien

## 5 Ressourcenplanung

### 5.1 Strategie- und Arealentwicklung

Der Bereich Strategie- und Arealentwicklung bereitet die Entwicklung der städtischen Areale vor, führt Abgaben im Baurecht durch und stellt nach der Abgabe durch ein entsprechendes Controlling sicher, dass die Ziele der Arealentwicklung umgesetzt werden. In der Regel handelt es sich um langfristig geplante Abgaben für die definitive Arealentwicklung, doch kommen in jüngster Zeit vermehrt auch Abgaben für Zwischennutzungen hinzu. Zu den Kernaufgaben des Bereichs zählen zudem die Erarbeitung und Fortschreibung der Immobilienstrategie, die Unterstützung der Bewirtschaftung bei der strategischen Bewertung von Kaufgeschäften sowie die Unterstützung aller Bereiche bei der Nutzwertanalyse Nachhaltigkeit.

Die Strategie- und Arealentwicklung bereitet Beschlussvorlagen zuhanden des Stadtrates vor, mit denen die Ziele der Arealentwicklung definiert werden. Zudem übernimmt die Strategie- und Arealentwicklung die Projektleitung für SIA 102 Phasen 1 (Strategische Planung) und 2 (Vorstudien) sowie für jegliche weiteren Abklärungen im Zusammenhang mit der Bebaubarkeit der Areale, etwa im Falle von ehemaligen Deponiestandorten. Auf Grundlage der oben genannten Phasen werden Ausschreibungsunterlagen für Abgaben im Baurecht vorbereitet. Dazu müssen die Ziele der Arealentwicklung in die Vorgaben der Ausschreibungen übersetzt und in den Baurechtsverträgen verankert werden. Während die Abgaben an

<sup>3</sup> 180 % bewilligt gemäss B+A 5/2023 (140 % befristet bis 31.12.2030, 40 % befristet bis 31.12.2035).

<sup>4</sup> 190 % bewilligt gemäss B+A 22/2021 (30 % befristet bis 31.12.2024, 160 % befristet bis 31.12.2030).

<sup>5</sup> 190 % bewilligt gemäss B+A 5/2023 (110 % befristet bis 31.12.2030, 80 % befristet bis 31.12.2035).

gemeinnützige Wohnbauträger nach den Vorgaben von B+A 7 vom 15. März 2017: «Abgabe von städtischen Grundstücken an gemeinnützige Wohnbauträger» ([Link](#)) erfolgen, werden Grundstücke in der Arbeitszone in enger Abstimmung mit der Fachstelle Wirtschaft und auf Basis der gemeinsam erarbeiteten Grundlagen abgegeben.

Die Strategie- und Arealentwicklung gewährleistet durch Vertragsgestaltung und -controlling, dass die Baurechtnehmenden die städtischen Vorgaben bezüglich ökologischer, energetischer, sozialer und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit einhalten. Die operative Umsetzung der Abgabe erfolgt in enger Abstimmung mit dem Bereich Bewirtschaftung. Zu den wesentlichen, abgeschlossenen Projekten der letzten Zeit zählen die Abgaben Eichwaldstrasse, Hochhüliweid und Pilatusplatz.

Der Natur der Kernaufgaben nach zählen Leitung, Koordination und Lösungserarbeitung zu den überwiegenden Tätigkeiten. Primärer Treiber des Arbeitsaufwands in diesem Bereich sind die Anzahl der Projekte. Der Projektaufwand hängt im Einzelnen sehr stark von sekundären Treibern ab wie der Arealgrösse, der Projektkomplexität, dem Phasenstand sowie der Anzahl zu klärender Rahmenbedingungen. Gegenüber den abgeschlossenen Projekten steigen Komplexität und Aufwand mit den bevorstehenden Arealentwicklungen. Der Anstieg erfolgt beispielsweise aufgrund von Abklärungen zu ehemaligen Depo-niestandorten (z. B. Vorderruopigen, Udelboden, Littau West), aufgrund von Anpassungen der Bau- und Zonenbestimmungen (z. B. Grenzhof, Staffelntäli und Udelboden), durch den zunehmenden Fokus auf den Umgang mit bestehenden Bauten (z. B. Grenzhof, Kleinmatt/Biregg), durch die Koordination mit benachbarten Gemeinden (z. B. Hinterschlund, Grabenhof) oder privaten Eigentümerschaften (Grenzhof, Ibach, Brüel) sowie durch den erhöhten Planungs- und Vollstreckungsaufwand im Zusammenhang mit klima- und energiepolitischen Massnahmen sowie der Klimaanpassungsstrategie (klimatische Simulationen beispielsweise für Littau West und Grenzhof).

Zur erfolgreichen und effizienten Erarbeitung der Projekte bedarf es der engen Zusammenarbeit mit den Bereichen Bewirtschaftung, Projektentwicklung, Baumanagement, Objektmanagement sowie dem Team Energie und Gebäudetechnik. Darüber hinaus erfolgt die Arbeit der Strategieentwicklung in enger Abstimmung mit den entsprechenden fachlichen Stellen in der städtischen Verwaltung, beispielsweise mit der Dienstabteilung Umweltschutz, dem Bereich Mobilität oder dem Team Denkmalpflege und Kulturgüterschutz sowie mit kantonalen Stellen wie etwa der Dienststelle Umwelt und Energie (uwe). Schliesslich finden massgebliche Umsetzungsschritte des B+A 21/2019: «Städtische Wohnraumpolitik III. 1. Controllingbericht», wie beispielsweise Massnahme M11 «Strategische Arealentwicklung», in enger Abstimmung mit der Dienstabteilung Stadtplanung und der Dienstabteilung Quartiere und Integration statt.

Aufbauend auf den grundlegenden Vorgaben des B+A 7/2017: «Abgabe von städtischen Grundstücken an gemeinnützige Wohnbauträger» wurde der Abgabeprozess an gemeinnützige Wohnbauträger in den letzten Jahren durch Massnahmen wie Projektlaufplan, Checklisten und Selbstdeklarationen durch die Baurechtsnehmenden sehr gestrafft. Die umgesetzten Massnahmen trugen zu einer Prozessvereinfachung und erhöhter Transparenz bei und machten auf diese Weise Produktivitätssteigerungen möglich. Gleichzeitig erlaubten diese eine effektivere Qualitätssicherung in der Planung und Umsetzung, indem ein effizienteres Controlling der Vorgaben und Ziele der Arealentwicklung möglich wurde. Der erhöhte Zielerreichungsgrad lässt sich etwa an der Erfüllung des städtischen Gebäudestandards und am Wohnungsmix (z. B. an der Eichwaldstrasse) oder an der Erfüllung projektspezifischer Vorgaben (z. B. Spielplatz und Vereinshütte Hochhüliweid) messen.

Massgeblich für die künftige Ressourcenplanung sind verschiedene Projekte, für welche jeweils zusätzlich gesonderte Vorarbeiten erforderlich sind. Die wesentlichsten Projekte können dem Anhang 1 entnommen werden.

Um eine nachvollziehbare Grundlage der zukünftig erforderlichen Ressourcen zu schaffen, wurden die genannten abgeschlossenen und laufenden Projekte hinsichtlich der oben genannten aufwandsbestimmenden Treiber systematisch analysiert, massgebende Faktoren bestimmt und damit der zukünftige

Arbeitsaufwand abgeschätzt. Basierend auf dem aktuellen Planungsstand der im Aufgaben- und Finanzplan 2023–2026 genannten Arealentwicklungen, der Planung der Strategieerarbeitung sowie der zusätzlichen Projekte (z. B. Abgaben zur Zwischennutzung) wurde der Gesamtaufwand für die nächsten Jahre kalkuliert. Dieser Gesamtaufwand ist in Abbildung 5 dargestellt. Die blauen Balken veranschaulichen den abgeschätzten jährlichen Arbeitsaufwand zur Bewältigung der geplanten Projekte, die punktierte Linie die gegenwärtig bewilligten 80 Stellenprozent für diese Aufgabe und die durchgezogene blaue Linie den konservativ prognostizierten Bedarf.

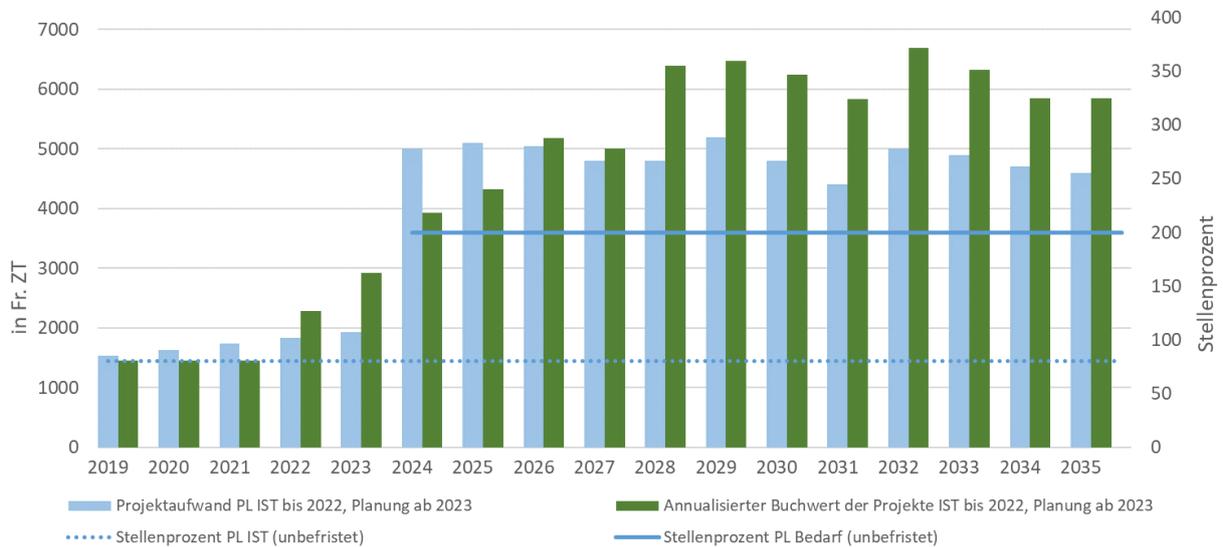


Abb. 5: Kapazitätsplanung Bereich Strategieentwicklung

Die Analyse zeigt, dass eine Erhöhung der Stellen um mindestens 120 Stellenprozent notwendig ist, um das umfangreiche Projektportfolio als Ganzes umzusetzen. Allein die Tatsache, dass das Fach- und Prozesswissen für die Umsetzung solch zentraler städtischer Ziele bis anhin auf den Schultern eines Mitarbeitenden mit 80 Stellenprozent ruht, erfordert zur Sicherung und zum Ausbau des Wissens eine entsprechende Aufstockung. Da es sich um eine sehr langfristige Aufgabe mit sehr spezifischem Anwendungswissen der Luzerner Bestimmungen handelt und die Gewinnung entsprechend qualifizierter Fachleute in der heutigen Arbeitsmarktsituation mit einer befristeten Anstellung nur sehr beschränkt möglich sein dürfte, werden die 120 Stellenprozent unbefristet beantragt.

Die durchgezogene blaue Linie liegt tiefer, als es dem langjährigen Mittel der blauen Balken entspräche. Diese Angabe des Stellenbedarfs, die tiefer liegt, als sich rechnerisch ergibt, berücksichtigt weitere Effizienzgewinne und die Unterstützung durch Praktikantinnen und Praktikanten. Der rein rechnerische Aufwand läge um rund 70 Stellenprozent höher. Die Effizienzgewinne entstehen durch pragmatische Anwendung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP), um insbesondere Reglemente und Vorgaben zielsicher einzuhalten sowie repetitive Vorgänge mit minimalem Aufwand rasch zu erledigen.

Obwohl für repetitive Produktionsprozesse entworfen, werden die zyklisch anzuwendenden Prinzipien Planen, Durchführen, Checken und Anwenden des KVP auch in den sehr individuellen Projekten der Dienstabteilung Immobilien zur Steigerung der Effizienz und Qualität grundsätzlich angewendet. In erster Linie wurden und werden Abweichungen von Zielvorgaben, übrige Fehler und Erfolge gemeinsam analysiert und Verbesserungsoptionen ausgearbeitet. Aus dem sehr praxisorientierten Vorgehen wird Erfahrungswissen bei den Mitarbeitenden aufgebaut sowie Kernprozesse mittels Checklisten und Vorlagen unterstützt. Ein anschauliches Beispiel für dieses systematische Vorgehen aus dem Bereich Baumanagement sind die Luzerner Module, die nicht nur modular gestaltet sind, sondern bei denen auch der Auf- und Abbau so weit vereinheitlicht sind, dass alle Mitarbeitenden sehr schnell eine Verschiebung durchführen können. Im Bereich Strategie- und Arealentwicklung lässt sich als Beispiel die systematische Aufbereitung und Weiterentwicklung der Abläufe und Verträge erwähnen. Da solche Effizienzverbesserungen in der ganzen Dienstabteilung Immobilien greifen, sind die Anträge für alle Bereiche tiefer, als es dem rechnerischen Bedarf entsprechen würde.

Nahezu alle Bereiche der Dienstabteilung Immobilien setzen Praktikantinnen und Praktikanten ein, welche an interessanten Projekten mitarbeiten können und dadurch einen breiten Einblick in das Immobilienmanagement erhalten. Insbesondere die Strategieentwicklung hat sich auf diese Weise den Support von ein bis zwei jungen und motivierten Arbeitskräften gesichert. Dem so gewonnenen Support sind der erhöhte Betreuungsaufwand und die eingeschränkten Delegationsmöglichkeiten gegenüberzustellen. In der Bilanz stellen die Praktikantinnen und Praktikanten dennoch eine Entlastung dar. Deshalb ist geplant, diese Praxis weiterhin so zu handhaben. Da es sich um temporäre Anstellungen ohne Belastung des Stellenplans handelt, wird hier nicht weiter darauf eingegangen.

## 5.2 Projektentwicklung

Der Bereich Projektentwicklung ist zuständig für die Initiierung der Hochbauprojekte und entwickelt sie bis zur Projektierungsfähigkeit. Hierzu werden auf Basis von Nutzungsbestellungen Lösungsstrategien erarbeitet und die geeignetste Lösung bis zur Bewilligung des Projektierungskredits entwickelt. Auf dieser Grundlage beginnen die Bereiche Bau- oder Objektmanagement die Projektierung. Das Projektportfolio umfasst das sehr heterogene Spektrum städtischer Bauvorhaben von Schul-, Sport-, Verwaltungs- und Kulturbauten. Als Grundlage einer effizienten Ressourcenplanung der genannten Bereiche führt der Bereich Projektentwicklung übergreifend die operative Gesamtkoordination aller Hochbauprojekte durch. Je nach Relevanz des Themas führt die Gesamtkoordination zu entsprechenden Planungsberichten oder Teilstrategien wie den B 36 vom 9. Dezember 2020: «Schulraumplanung» oder den B 29 vom 21. September 2022: «Masterplan 3 öffentliche WC-Anlagen der Stadt Luzern» ([Link](#)). Die Arbeit der Projektentwicklung basiert auf den politischen Zielvorgaben und Bedürfnissen anderer Dienstabteilungen – dies wird in der Abbildung 3 mit den Pfeilen I und II repräsentiert.

Um die vorgegebenen Ziele optimal mit den Bedürfnissen in Einklang zu bringen, werden die bestellenden Dienstabteilungen bei der Formulierung ihrer Bestellung aktiv unterstützt und die Bestellungen beispielsweise hinsichtlich Wirtschaftlichkeit überprüft. Lösungsalternativen werden erarbeitet und bewertet sowie Machbarkeits- und Vorstudiennachweise durch extern beauftragte Planungsbüros erbracht. Dies beinhaltet als Kernelemente die Festlegung der Rahmenbedingungen, die Erarbeitung von Lösungsstrategien und die Projektdefinition. Neben der oben erwähnten Projektübergabe an die projektierenden und ausführenden Bereiche Bau- und Objektmanagement erfolgt eine enge Zusammenarbeit mit dem Team Energie und Gebäudetechnik, womit von Beginn der Projektinitiierung an die Minimierung des ökologischen Fussabdrucks gewährleistet wird. Mit einer frühzeitigen, umfassenden Projektvorbereitung innerhalb der komplexen Rahmenbedingungen wird der Grundstein für gesellschaftlich, ökologisch und ökonomisch nachhaltig erstellte Hochbauten gelegt.

Zu den generellen Anforderungen zählen beispielsweise die Erstellung von Quartierenergiezentralen. Die Dienstabteilung Immobilien bietet seit einigen Jahren der ewl Holding AG die Möglichkeit an, Flächen für die Erstellung von Quartierzentralen von thermischen Netzen auf städtischen Liegenschaften zu installieren. Da dies in der Regel vorteilhafterweise im Rahmen stadtteigener Bauvorhaben erfolgt, müssen zusätzlich Machbarkeitsoptionen in den Projekten berücksichtigt werden. Auch im Falle der Verrechnung entsprechender Aufwände an die ewl Holding AG bedarf es für die Bearbeitung seitens Dienstabteilung Immobilien entsprechende Stellenprozente. Ebenso werden bei jedem Projekt Optionen für die Erstellung von Zivilschutzräumen erarbeitet und in Zusammenarbeit mit der kantonalen Dienststelle Militär, Zivilschutz und Justizvollzug bewertet. Grundlegende energetische Fragen wie Optionen für die Wärmever-sorgung und Photovoltaikanlagen gehören bereits zu den Abklärungen einer Machbarkeit. Zur Herstellung von Transparenz, Nachvollziehbarkeit und besseren Kostenschätzung werden zunehmend bereits bei der Erarbeitung des Projektierungskredits Abklärungen getroffen, welche in dieser Tiefe gemäss SIA in späteren Phasen erfolgen. Dazu gehören beispielsweise Gebäude-Scannings, Schadstoffanalysen, denkmalpflegerische Gutachten, Grundwasseruntersuchungen, Studien zu Erdbebenertüchtigungen und grundsätzliche Beurteilungen der Gebäudebauteile.

Projektspezifische Anforderungen sind beispielsweise die Berücksichtigung der denkmalpflegerischen Belange bei geschützten, schützenswerten und erhaltenswerten Gebäuden, insbesondere im Kontext der energetischen und gebäudetechnischen Aufgabenstellungen für das Erreichen der Klima- und Energieziele. Bei den Schulbauprojekten führten ein stetig steigender Infrastrukturbedarf und neue Lernformen zu komplexeren Bearbeitungsinhalten. Dies führt insbesondere im Bestand zu umfassenden Aufgabenstellungen. Auch der Einbezug der jeweiligen Quartierkräfte wirkt sich zunehmend bereits in der Projektentwicklung auf den Vorstudienumfang aus.

In Zusammenarbeit mit dem Prozessmanager konnten in jüngster Zeit mittels Strukturierung von Prozessen für die Gesamtprojektkoordination und qualitätssichernden Standardvorlagen, wie beispielsweise zu Projektübergaben oder zur Ausschreibung von Vorstudien, die Arbeitsqualität und die Effizienz kontinuierlich gesteigert werden. In der Folge konnte bei gleicher Stellenbesetzung die langjährige durchschnittliche Anzahl der übergebenen Projekte von rund einem Dutzend im Jahr 2022 mehr als verdoppelt werden.

Grundsätzlich ist die Projektentwicklung keine Standardleistung, und bestimmende Grösse ist weniger der Umfang des zu erstellenden Werkes, sondern vielmehr die Komplexität und der Umfang der Anforderungen. Aus diesem Grund wird zur Ressourcenplanung, basierend auf einem durchschnittlichen Stundenaufwand pro Projekt, die Komplexität abgeschätzt und ergänzt mit weiteren Einflussfaktoren der Stundenaufwand eines Projekts bewertet. Komplexitätsbeeinflussende Faktoren sind beispielsweise der Grad der Veränderungen (betriebliche Anpassung oder Neubau), die Verschiedenartigkeiten der Nutzungen und Flächen, technische Installationen, Anzahl der bestellenden Dienstabteilungen, Art der Finanzierung beziehungsweise Refinanzierungen, einschliesslich Erträge von Dritten.

Als Grundlage der Ressourcenplanung für den Bereich Projektentwicklung und im nachfolgenden Kapitel für den Bereich Baumanagement dient die aktuelle Investitionsplanung. Diese fusst zu einem grossen Teil auf der aktualisierten Projektplanung aus dem im Bereich Projektentwicklung erarbeiteten B 36/2020 zur Schulraumplanung. Darin werden der gestiegene und weiter steigende Schulraumbedarf sowie der Sanierungs- und Unterhaltsbedarf der Bildungsbauten aufgezeigt.

Der prognostizierte Gesamtaufwand der Projektentwicklung über die nächsten Jahre kann der Abbildung 6 entnommen werden. Die entsprechenden Projekte sind im Anhang 2 aufgelistet. Insbesondere bei der Bereitstellung von Kindergärten führen die kurzfristigen Anmeldefristen zu kurzfristigen Bestellungen, was in der Regel zu Anpassungen der Planungen in der Projektentwicklung führt.

Die grünen Balken stellen die Investitionen und die blauen Balken den abgeschätzten jährlichen Arbeitsaufwand zur Bewältigung der geplanten Projekte dar. Die punktierte Linie zeigt die gegenwärtig bewilligten 290 Stellenprozent für diese Aufgabe und die durchgezogene blaue Linie den prognostizierten Bedarf.

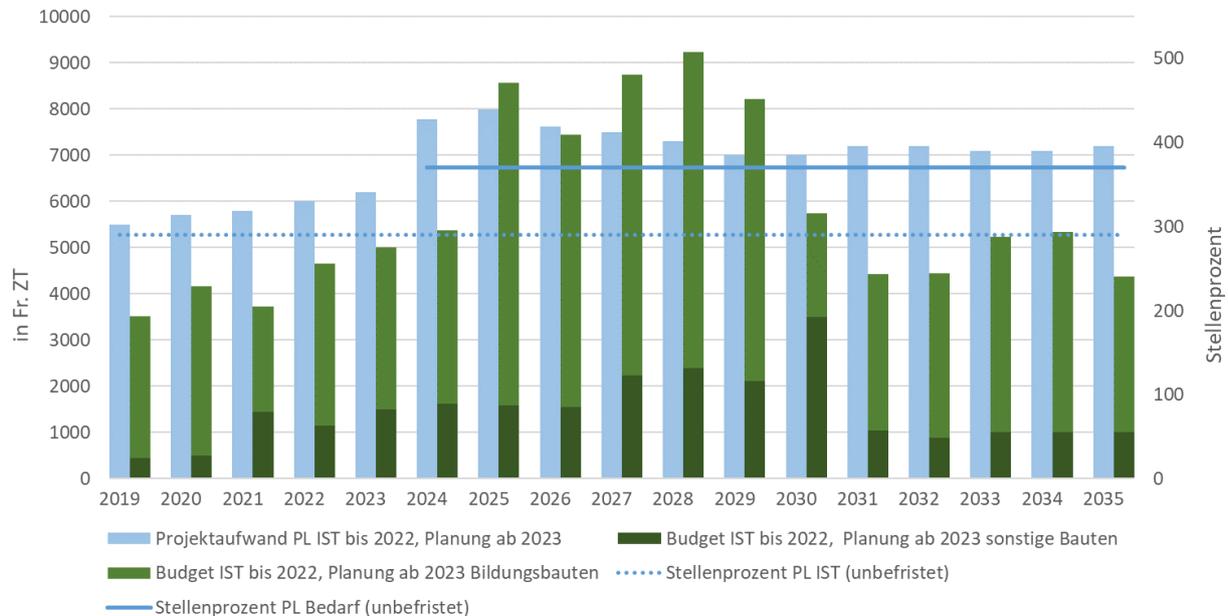


Abb. 6: Kapazitätsplanung Bereich Projektentwicklung

Wie sich aus der Differenz der gestrichelten und der durchgezogenen Linie der Abbildung 6 ablesen lässt, besteht in der Projektentwicklung über die nächsten Jahre ein zusätzlicher personeller Bedarf von 80 Stellenprozent.

Die Organisation der Dienstabteilung Immobilien entlang des Kernprozesses Lebenszyklus Immobilie erfordert idealerweise zwischen den Bereichen abgestimmte Ressourcen. Damit beispielsweise eine Unterausstattung des Bereichs Projektentwicklung nicht zu einem behindernden Flaschenhals bei der Initiierung von Projekten und damit zu Verzögerung der Abarbeitung der Projekte führt. Entsprechend ist die Ressourcenplanung der verschiedenen Bereiche aufeinander abgestimmt.

### 5.3 Baumanagement

Als Bauherrenvertretung ist der Bereich Baumanagement zuständig für die Durchführung von Architekturwettbewerben sowie die Projektierung und Ausführung der städtischen Hochbauprojekte gemäss Bestellung und weiteren Nutzervorgaben. Hauptaufgabe des Bereiches ist die effiziente Erstellung oder Sanierung von Hochbauten, die die städtischen Vorgaben bezüglich ökologischer, sozialer, energetischer und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit erfüllen. Zu den Grundaufgaben gehören die Qualitätssicherung, Kosten- und Terminkontrolle, Ausschreibungen nach öffentlichem Vergaberecht sowie Aufbau- und Ablauforganisation der Hochbauprojekte. Hierzu werden die Leistungen und Produkte nach den Vorgaben des öffentlichen Vergaberechts ausgeschrieben, die Projekte geleitet, die Baufortschritte überprüft und die finanzielle Kontrolle durchgeführt. In der Regel handelt es sich bei den Bauprojekten um eine Kombination aus Gesamtsanierung und Neubauerstellung. Die Führung externer Architekturbüros und Fachplanenden sowie die rechtzeitige Intervention beim Risiko einer Abweichung zählen zu den Kernaufgaben eines Projektleiters oder einer Projektleiterin Baumanagement.

Im Gefüge städtischer Verwaltungs- und Bauprozesse laufen diese Aufgaben im Einzelnen wie folgt ab: Um einen nahtlosen Start und eine entwicklungskonforme Projektierung sicherzustellen, werden die Projektleitungen des Baumanagements von der Projektentwicklung bereits in der Phase der Projektinitiierung hinzugezogen und unterstützen diese bei der Ausarbeitung des Berichtes und Antrages (B+A) Sonderkredit zur Projektierung, namentlich bei der Kostenberechnung und Terminplanung. Auf Basis dieses B+A erfolgen die Wettbewerbsdurchführung, die Ausschreibung und die Vergabe von Planerleistungen. Die anschliessende Hauptarbeit der Projektierung schliesst mit der Erstellung des B+A Sonderkredit zur Ausführung ab. Im Anschluss wird das Baugesuch erarbeitet, und die Ausschreibungen von Bauleistungen werden vorgenommen, die Bauorganisation und das Controlling werden durchgeführt und schliesslich mit

der Inbetriebnahme und Übergabe an die Bereiche Objektmanagement und Management Betrieb das Projekt abgeschlossen. Um einen nahtlosen Start und eine entwicklungskonforme Projektierung sicherzustellen, werden die Projektleiter und Projektleiterinnen des Baumanagements von der Projektentwicklung bereits in der Phase der Projektinitiierung hinzugezogen und unterstützen diese bei der Ausarbeitung des B+A Projektierung, namentlich bei der Kostenberechnung und Terminplanung.

Im Weiteren sind grundsätzlich folgende Tätigkeiten einzuplanen und auszuführen:

- Partizipationsverfahren mit Quartier/Vereinen, Schulpersonal, Schulkindern
- Neugestaltung des Aussenraums unter Berücksichtigung der Partizipationsergebnisse und der Ziele von Grünstadt Luzern
- Organisation und Durchführung von Wettbewerben Kunst und Bau

Durch verschiedene Massnahmen zur Prozessoptimierung und -dokumentation konnten in Zusammenarbeit mit dem Prozessmanager über die letzten Jahre kontinuierlich die Qualität und Effizienz der Arbeit verbessert werden. So ermöglichte das erarbeitete Planerhandbuch eine rasche Einarbeitung neu eingestellter Mitarbeitenden. Durch Abgabe des Handbuchs an externe Planungsbüros wird eine zielführende Zusammenarbeit sichergestellt. Checklisten, beispielsweise für Beschaffungen, erhöhen die Umsetzungsgeschwindigkeit und reduzieren Fehler.

Der Arbeitsaufwand des Baumanagements wird primär von der Anzahl der Projekte und der Investitionssumme getrieben. Als sekundärer Treiber gilt die Komplexität, die sich aus einer Vielzahl von Faktoren zusammensetzt: Anzahl der Gebäude, Neubau oder Gesamtanierung, zusätzliche Funktionen (z. B. Zivilschutz oder Heizzentrale), nutzende Abteilungen und Anspruchsgruppen, architektonischer und städtebaulicher Anspruch, baukultureller Wert, Schadstoffbelastungen im Boden oder in der Gebäudestruktur.

Eine Analyse der städtischen Hochbauprojekte der letzten zehn Jahre zeigt eine starke Ausweitung der Aufgaben des Baumanagements. Wenn nicht nur wirtschaftlich gebaut, sondern auch hohe Nachhaltigkeitsziele erreicht werden sollen, ergeben sich auf der Suche nach dem Optimum zwangsläufig höhere Aufwände. Zur Minimierung des ökologischen Fussabdrucks müssen Wärmeversorgung, energetische Ertüchtigung, Positionierung von Photovoltaikanlagen, Ausweitung der Holznutzung, eingriffsarme und ökologisch wertvolle Umgebungsgestaltung, Lösungen zur Schadstoffsanierung und zu Wiederverwendung von Bauteilen in Varianten erarbeitet werden. Diese Varianten müssen mit wirtschaftlichen Zielen und den Ergebnissen von Partizipationsprozessen in Einklang gebracht und dokumentiert werden. Zweifelsohne erhöht dies auch den langjährigen Nutzwert der Bauten. Durch repetitive Anwendung entwickelter Lösungen minimiert sich zwar der relative Zusatzaufwand pro Projekt, aber es ist absehbar, dass das ökologische Optimierungspotenzial, beispielsweise durch Wiederverwendungslösungen und stadtklimatische Aufgaben, noch lange nicht ausgeschöpft ist.

Der aus den geplanten Projekten resultierende Ressourcenbedarf ist in Abbildung 7 für die nächsten Jahre dargestellt. Die grünen Balken stellen die budgetierten und die braunen die getätigten Investitionen dar. Aus den zukünftig geplanten Investitionen, kombiniert mit den oben genannten sekundären Treibern, ergibt sich der abgeschätzte jährliche Arbeitsaufwand, der als blauer Balken dargestellt ist. Die punktierte Linie zeigt die gegenwärtig bewilligten Stellenprozente, welche aufgrund von Befristungen von 640 Stellenprozent Ende 2023 auf 540 Stellenprozent absinkt. Die durchgezogene blaue Linie gibt den prognostizierten Bedarf wieder.

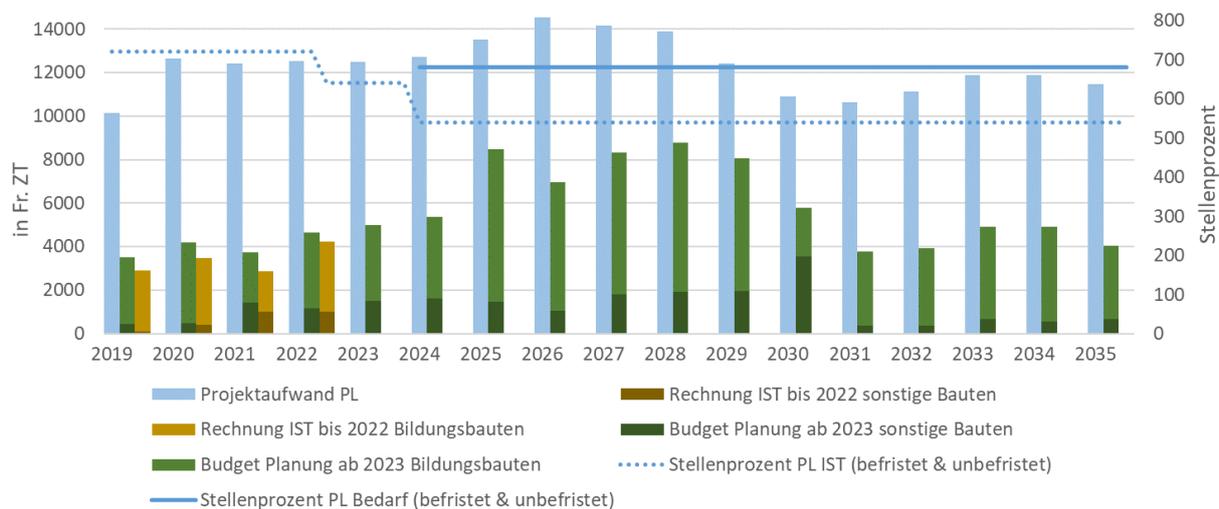


Abb. 7: Kapazitätsplanung Bereich Baumanagement

Die Analyse des Arbeitsaufwands der abgeschlossenen Projekte und die Ressourcenplanung für die zukünftigen Projekte zeigen auf, dass langfristig zusätzlich 140 Stellenprozent (total 680 Stellenprozent) notwendig sind, um die Projektbearbeitung im geplanten Rahmen sicherzustellen.

Im Bau- und Objektmanagement wurden auch für die Bauherrenvertretung vereinzelt Projektspitzen durch den Beizug externer Büros aufgefangen. Die Erfahrungen dieser Unterstützung haben gezeigt, dass der Rückgriff auf Externe zu keiner nennenswerten Kapazitätserweiterung führt, beziehungsweise die verbleibende Entlastung in einem schlechten Kosten-Nutzen-Verhältnis steht. Obwohl externe Büros mit Erfahrung in öffentlichen Verwaltung gewonnen werden konnten, blieb die Entlastung der städtischen Bauherrenvertretung weit hinter den Erwartungen zurück. Dies lag unter anderem daran, dass der unmittelbare Zugang zu anderen städtischen Stellen, wie Nutzervertretenden und Fachstellen, als Voraussetzung für eine enge und rasche Abstimmung fehlt. Zudem behindern Unkenntnis städtischer Ziele und Arbeitswerkzeuge sowie fehlendes Objektwissen die Produktivität. Trotz Arbeitshilfsmitteln verbleiben viele nicht delegierbare Aufgaben beim städtischen Bau- und Objektmanagement. Schliesslich muss die Zeit für die Vergabe nach öffentlichem Beschaffungsrecht eingerechnet werden, und der Aufbau von internem Wissen wird reduziert.

## 5.4 Objektmanagement

Der Bereich Objektmanagement ist einerseits zuständig für den Unterhalt der Liegenschaften im Verwaltungsvermögen und andererseits für betriebliche Anpassungen. Ziel des Unterhalts ist es, den Zustand der städtischen Liegenschaften je nach Objektstrategie auf einem definierten Zustandswert<sup>6</sup> zu halten. Dies umfasst die Planung und Realisierung von werterhaltenden und wertvermehrenden Baumassnahmen. Mit den betrieblichen Anpassungen werden den Nutzenden ausgebaute Flächen termingerecht bereitgestellt. Zu den betrieblichen Anpassungen zählen beispielsweise Mieterausbauten für Kindergärten oder Ausbauten für Mittagstische mit Küchen in stadteigenen und angemieteten Räumen. Aufgrund der lokal schwer hervorsehbaren Anmeldungen sind die Kindergartenbestellungen sehr häufig kurzfristig. Weiter zählen Aufgaben der Objektbetreuung wie Aktualisierung der Zustandsanalysen, Unterhaltsplanung, Sicherheitsrundgänge und technische Unterstützung der Hauswarte dazu.

In Kenntnis der Objektstrategien und des Gebäudezustandes plant der Bereich die Unterhaltsmassnahmen und deren Finanzierung. Dabei werden die strategischen und finanziellen Ziele der Liegenschaften eingehalten und umgesetzt. Diese beinhalten unter anderem die Minimierung des ökologischen Fussabdrucks, die kosteneffiziente Umsetzung der Nutzungsanforderungen und die gestalterische Qualität.

<sup>6</sup> Der Zustandswert basiert auf einer fachlichen Einschätzung des Zustandes zwischen 0 und 1; 1 steht für neuwertig. Der Zielwert eines langfristig genutzten Gebäudes liegt bei 0,7. Um A-Fonds-perdu-Investitionen zu vermeiden, wird der Wert bei Gebäuden, bei denen eine Gesamtsanierung ansteht, zurückgefahren.

Der Schlüssel zur zielgerichteten Aufnahme der Bedürfnisse ist zunächst eine enge Abstimmung mit den bestellenden Dienstabteilungen und danach zur Umsetzung die enge Abstimmung mit allen Bereichen innerhalb der Dienstabteilung Immobilien.

Im Gegensatz zur Projektentwicklung und zum Baumanagement kann der langfristige Arbeitsaufwand des Objektmanagements nicht von einer langfristigen Investitionsplanung abgeleitet werden. Vielmehr ist der Gesamtaufwand abhängig von Anzahl und Wert der zu unterhaltenden Liegenschaften sowie von den abgeschätzten Nutzerbedürfnissen und den Bestellungen. Dementsprechend basieren die Unterhalts- und Aufwandsabschätzungen der Abbildung 8 nicht auf einzelnen Projekten, sondern auf dem Gesamtwert der zu betreuenden Liegenschaften und einem gleichbleibenden Zielwert für die Unterhaltsquote<sup>7</sup> zwischen 2 und 2,75 Prozent.

Primärer Treiber für den Arbeitsaufwand einzelner Projekte sind die Baukosten sowie die Eigenleistungstiefe, d. h. ob externe Planungsbüros beigezogen werden. Sekundäre Treiber sind die üblichen Komplexitätsfaktoren, die beispielsweise beeinflusst werden durch den häufigen Umbau unter laufendem Betrieb.

Vom Stadthaus bis zur Bushaltestelle ist das Objektmanagement für den Unterhalt von über 400 Bauten unterschiedlicher Grösse, Nutzung und Alter zuständig. Der Gebäudeversicherungswert des Objektportfolios im Verwaltungsvermögen betrug im Jahr 2019 rund 820 Mio. Franken und stieg innerhalb von drei Jahren um rund 7,3 Prozent auf 878 Mio. Franken im Jahr 2022. Die Ausgaben für die jährliche Instandhaltung und Instandsetzung bezogen auf den Gebäudeversicherungswert betrugen bei einem Zielwert der Unterhaltsquote zwischen 2 und 2,75 Prozent im Jahr 2019 1,98 Prozent, im Jahr 2020 2,02 Prozent, im Jahr 2021 1,68 Prozent und im Jahr 2022 2,14 Prozent.

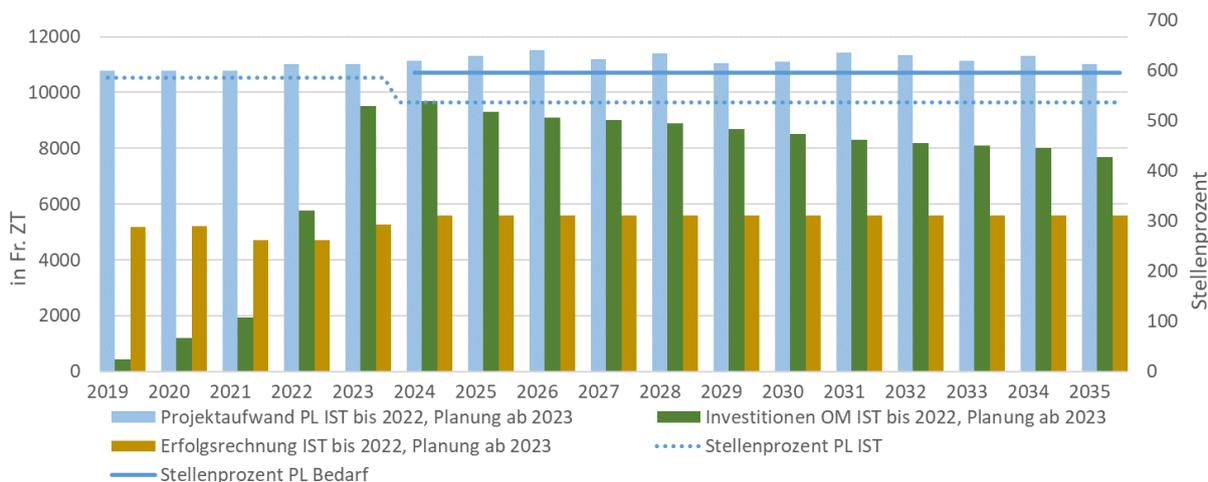


Abb. 8: Kapazitätsplanung Bereich Objektmanagement (einschliesslich Wegfall geschützter Arbeitsplatz 2023, 50 %)

In der Abbildung 8 sind die bisherigen und aktuellen Projektvolumina braun für die Projekte in der Erfolgsrechnung und grün für die Projekte in der Investitionsrechnung eingezeichnet. Besitzt ein Projekt einen Kostenvoranschlag (KV) von über Fr. 50'000.– und ist dazu noch ein grösserer Eingriff in die Gebäudestruktur geplant, wird das Projekt als Investition aktiviert. Damit der Bereich Baumanagement sich auf die Neubau- und Gesamtsanierungsprojekte fokussieren kann, werden im Zuge der Abwicklungsoptimierung seit 2022 Investitionsprojekte mit Unterhaltscharakter mit den oben beschriebenen Eigenschaften vermehrt vom Bereich Objektmanagement umgesetzt.

Die gestrichelte Linie stellt die Anzahl der heute bewilligten Stellenprozente dar. Die Abnahme im Jahr 2023 stellt den Wegfall des geschützten Arbeitsplatzes von 50 Stellenprozent dar. Um den Zustand der

<sup>7</sup> Die Unterhaltsquote bezeichnet die jährlichen Aufwendungen für die Instandhaltung und Instandsetzung bezogen auf den Gebäudeversicherungswert. In Abhängigkeit von der Objektstrategie (halten, aufwerten, transformieren oder zurückfahren) plant der Bereich Objektmanagement die Massnahmen pro Objekt und gewährleistet damit, dass die Unterhaltsquote über das ganze Portfolio eingehalten wird.

Liegenschaften zu halten und weiterhin die betrieblichen Anpassungen zeitgerecht durchzuführen zu können, sind eine Kompensation dieses Wegfalls mit leichter Erhöhung von 60 Stellenprozent auf insgesamt 585 Stellenprozent notwendig.

## 5.5 Bewirtschaftung

Der Bereich Bewirtschaftung ist zuständig für die kaufmännischen Prozesse und Kaufgeschäfte städtischer Liegenschaften. Er stellt die konstante Werterhaltung und Weiterentwicklung des Portfolios sicher, damit mit minimalem Mitteleinsatz ein maximaler Nutzwert der Liegenschaften im Verwaltungsvermögen generiert wird. Für die Liegenschaften im Finanzvermögen erwirtschaftet der Bereich entsprechend der Zielvorgaben eine angemessene, nachhaltige Rendite.

Im Gegensatz zu den vorangegangenen Bereichen, welche projektbezogen tätig sind, arbeitet die Bewirtschaftung kontinuierlich die operativen Geschäfte ab. Aus diesem Grund stützen sich Aussagen zum Ressourcenbedarf auf die Anzahl der betreuten Objekte, der Mietenden/Nutzenden, der Geschäfte sowie auf den Abschluss von Verträgen und das Einrichten von Dienstbarkeiten ab. Die Aufstellung und Aufschlüsselung der Stellen nach Verwaltungs- und Finanzvermögen kann dem Kapitel 6.1 entnommen werden. Gegenwärtig besteht bezüglich personeller Ressourcen kein Handlungsbedarf.

## 5.6 Management Betrieb

Der Bereich Management Betrieb erbringt für die Liegenschaften des Verwaltungsvermögens sämtliche betrieblichen Dienstleistungen wie Reinigung, Hauswartung und Verwaltung der Schliessung. Die Bewirtschaftung und Eventvermietung des Rathauses und des Am-Rhyn-Hauses zählt ebenfalls zu den Aufgaben des Bereichs. Der Bereich ist Ansprechpartner für interne und externe betriebliche Bedürfnisse der Liegenschaften und Grundstücke im Verwaltungsvermögen. Management Betrieb stellt sicher, dass auch die durch Dritte erbrachten betrieblichen Leistungen gemäss den Servicelevel-Vereinbarungen termin-, fach- und umweltgerecht erbracht werden.

Naturgemäss sind die Leistungserbringung und damit der Stellenbedarf direkt abhängig von der Fläche sowie der Anzahl und der technisch-betrieblichen Komplexität der Gebäude. Diese direkte Abhängigkeit erlaubt es in der Regel, den entsprechenden Stellenbedarf zusammen mit dem jeweiligen Sonderkredit für die Ausführung eines Bauvorhabens zu beantragen.

Da im B+A 27 vom 14. September 2022: «Schulhaus Staffeln: Stellennachvollzug. Sonderkredit für zusätzliche Stellenprocente bei der Dienstabteilung Immobilien, Bereich Management Betrieb» ([Link](#)) der Bereich Management Betrieb, insbesondere die Organisation und die seit Frühjahr 2021 geltende Praxis zur Beantragung von Stellen, eingehend dargestellt wurde, wird hier nicht näher auf den Bereich eingegangen.

## 5.7 Energie und Gebäudetechnik

Seit Mitte 2023 werden die Aufgaben der Energie und Gebäudetechnik im Team gleichen Namens wahrgenommen. Als Querschnittsaufgabe unterstützt das Team die anderen Bereiche, denn in allen Phasen des Immobilienlebenszyklus müssen Aufgaben der Energie und Gebäudetechnik in einer Weise gelöst werden, die die Klimaschutz- und energiepolitischen Ziele der Stadt unterstützen. Während der Entwicklungsphase müssen beispielsweise grundsätzliche Variantenfragen zur Wärmeversorgung geklärt, während der Projektierung konkrete Festlegungen zur Gebäudetechnik und Photovoltaik vorgenommen sowie Vergaben von Planerleistungen durchgeführt und während der Ausführung Ausführungsvergaben gemacht sowie Baufortschritte und -qualitäten überprüft werden. Da diese Aufgaben sowohl für grosse

Investitionsprojekte als auch für betriebliche Einrichtungen von Kindergärten zu erbringen sind, unterstützt das Team das Bau- und das Objektmanagement. Weiter unterstützt das Team die Hauswartungen des Bereichs Management Betrieb bei der Bedienung und Optimierung der Gebäudetechnik und die Bewirtschaftung, Strategie- und Projektentwicklung in fachlichen Fragen zur Gestaltung und Optimierung von energie- und gebäudetechnischen Fragen. Schliesslich führt das Team die Energiebuchhaltung und führt eigene gebäudetechnische Projekte durch. Bis Ende 2022 wurden diese Aufgaben von zwei Mitarbeitenden mit insgesamt 200 bewilligten Stellenprozent bewältigt. Durch die Massnahmen des B+A 22 vom 30. Juni 2021: «Klima- und Energiestrategie Stadt Luzern» ([Link](#)) wuchs die Anzahl der gebäudetechnischen Projekte und Mitarbeitenden in einer Weise, die zur Fokussierung und für einen effizienten Kompetenzaufbau eine Zusammenführung in einem Team erforderte. Mit dem B+A 22/2021 sind weitere 190 Stellenprozent für die Umsetzung der energietechnischen Massnahmen W12<sup>8</sup> und S01<sup>9</sup> im Verwaltungsvermögen angesiedelt und mit dem B+A 5 vom 8. Februar 2023: «Umstellung der Wärmeversorgung und energetische Ertüchtigung der Liegenschaften im Finanzvermögen» weitere 190 Stellenprozent. Mit diesen Stellenaufstockungen sind insgesamt 580 Stellenprozent und somit ausreichend Ressourcen für die Erreichung der Ziele der Klima- und Energiepolitik vorhanden.

## 5.8 Controlling und Prozessmanagement

Bis zum ersten Quartal 2022 wurde die Ausführung der finanziellen Aufgaben wie Budgetierung, Prognosestizierung und Controlling operativ durch den Leiter der Dienstabteilung Immobilien ausgeführt, was die Kapazität zur Führung und strategischen Weiterentwicklung des Bereichs stark einschränkte. Die 2022 neu geschaffene und bis Oktober 2023 befristete Stelle Controlling und Prozessmanagement hat diese Fehlallokation der Gesamtressourcen behoben und gleichzeitig eine Weiterentwicklung der Prozesse sowie Implementierung von IT-Unterstützung angestossen. In den vorangegangenen Kapiteln wurden vereinzelt realisierte Prozessoptimierungen und -dokumentationen genannt.

Die neu geschaffene Stelle Controlling und Prozessmanagement hat zum einen das Ziel, das Controlling sowie den Prognose- und Budgetierungsprozess innerhalb der Dienstabteilung Immobilien zu vereinfachen und die Leitung der Dienstabteilung Immobilien mit den nötigen finanziellen Informationen für relevante Entscheide zu versorgen. Zum anderen verfolgt die Stelle das Ziel, die Effizienz innerhalb der Dienstabteilung Immobilien durch die Weiterentwicklung von Prozessen sowie deren Dokumentation und durch die Einführung von übersichtlichen IT-Applikationen zu steigern.

Diese Fachperson stellt in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung der Dienstabteilung Immobilien die finanziellen und qualitätssichernden Massnahmen sicher und unterstützt die Leitung der Dienstabteilung Immobilien bei strategischen und operativen Aufgaben und Projekten. Zusätzlich ist es eine wichtige Querschnittsfunktion innerhalb der Baudirektion und im Austausch mit anderen Direktionen.

Seit der Schaffung der befristeten Stelle Controlling und Prozessmanagement konnten folgende Fortschritte im Controlling sowie der Effizienz erzielt werden:

### Controlling

- Budgeteinhaltung des Globalbudgets Liegenschaften Verwaltungsvermögen 2022 auf über 99 Prozent
- Budgeteinhaltung des Investitionsbudgets Hochbauten 2022 auf über 99 Prozent
- Erfolgreich koordinierte Revision ohne Feststellungen

### Effizienzsteigerung

- Erarbeitung der Checkliste / des Laufblatts Beschaffung für einen effizienteren Unterschriftenlauf
- Erarbeitung des Prozesses Investitionsprojekt Hallenbad AG (HABA AG) mit den beteiligten Dienstabteilungen Kultur und Sport (KUS), Immobilien sowie mit der HABA AG

<sup>8</sup> W12: Stadeigene Liegenschaften im Verwaltungsvermögen fossilfrei bis 2030.

<sup>9</sup> S01: Potenzial von stadeigenen Gebäuden/Infrastrukturen für Photovoltaikanlagen ausschöpfen.

- Aufarbeitung der Mieterausbauten (inkl. Abklärungen bei der Gebäudeversicherung), Klärung des Versicherungsprozesses bei Mieterausbauten
- Diverse Schnittstellenklärungen
- Allgemeine Entlastung der Leitung der Dienstabteilung Immobilien, was zu schnelleren Entscheiden in wichtigen Geschäften führte.

Im Generellen ist die Person zuständig für das laufende Controlling des Globalbudgets Verwaltungsvermögen und für die jährliche Budgetierung. Dabei konsolidiert sie die Eingaben der Bereichsleitung und stimmt die Finalisierung mit der Leitung der Dienstabteilung Immobilien ab. Des Weiteren gehören das unterjährige Trimestercontrolling und Analysen unter anderem zu den internen Verrechnungen zu den Aufgaben. Um Effizienzgewinne zu erzielen, werden Prozesse der Dienstabteilung Immobilien erarbeitet, optimiert und dokumentiert und prozessunterstützende IT eingeführt. Zusätzlich führt die Person das Qualitätsmanagement inkl. dem seit 2020 eingeführten internen Kontrollsystem und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Folgende Projekte sowie Effizienzsteigerungen sind durch den oder die Controller/in und Prozessmanager/in in den nächsten Jahren geplant:

- Strukturierung der aktuell genutzten IT-Applikationen und Digitalisierungstools
- Bedarfsanmeldung von Digitalisierungstools bei dem oder der Digital Business Manager/in und Mithilfe bei der Implementierung der Tools innerhalb der Dienstabteilung
- Erarbeitung von Checklisten in Bezug auf die Vergabe von Projekten und die Beschaffung von Dienstleistungen
- Erfolgreiche Implementierung des Prozesses «Versicherung der Mieterausbauten»
- Erarbeitung von Anleitungen für die Vereinfachung und Vereinheitlichung von Prozessen

Das mittlerweile auf rund 50 Mio. Franken angewachsene Globalbudget Liegenschaften Verwaltungsvermögen, einschliesslich einem internen Verrechnungsanteil von zirka 18 Mio. Franken, und das Investitionsbudget von durchschnittlich 50 Mio. Franken pro Jahr erfordern eine Stelle Controlling und Prozessmanagement von 60 Stellenprozent. Mit den restlichen 40 Stellenprozent sollen die Qualität und die Effizienz der Dienstabteilung insgesamt durch aktive Weiterentwicklung der Prozesse weiter erhöht werden.

## 6 Ressourcenbedarf

### 6.1 Übersicht

Auf Basis der geplanten Projekte und des Immobilienportfolios wurde in Abhängigkeit von den aufwandsbestimmenden Treibern pro Bereich der Dienstabteilung Immobilien der langfristige Stellenbedarf ermittelt. Hierzu wurden die Erfahrungen vergangener Jahre zur Abschätzung des Arbeitsaufwands der anstehenden Projekte herangezogen. Die Dienstleistungen der Dienstabteilung Immobilien umfassen mehr als die Abgabe und den Kauf von Liegenschaften, die Erstellung von Werken, deren Unterhalt, Bewirtschaftung, Hauswartung sowie Reinigung. Aufgrund der Relevanz der Liegenschaften im Verwaltungsvermögen für das Leben der Luzernerinnen und Luzerner betrifft naturgemäss auch eine Vielzahl von Vorstössen die Dienstabteilung, deren Beantwortung und insbesondere Umsetzung mit viel Aufwand verbunden sind.

Die Tabelle 2 zeigt in der Übersicht den Stellenbedarf. Demnach ergibt sich für die Dienstabteilung Immobilien langfristig ein Bedarf von zusätzlichen 500 Stellenprozent. In der Tabelle 2 sind ebenfalls die auf Ende des Jahres 2023 befristeten Stellen aufgeführt. Da sich nach dem Anstieg des Projektvolumens ab 2017 (siehe Abbildung 1, Seite 5) abzeichnete, dass für zusätzliche Projekte wie die Luzerner Module oder die Sanierung und Erweiterung des Konzerthauses Schüür weitere Ressourcen benötigt wurden, hat der Stadtrat 100 Stellenprozent im Baumanagement befristet bis Ende 2023 mit der Absicht bewilligt, den

dauerhaften Stellenbedarf bis Anfang 2023 zu bestimmen. Die Baudirektion hat 2022 die bis Ende Oktober 2023 befristete Stelle im Controlling und Prozessmanagement mit dem Ziel geschaffen, die Grundlagen für das Controlling und Prozessmanagement zu erarbeiten, damit Anfang 2023 der zukünftige Mehrwert dieser Leistung bewertet werden kann. Die Tabelle 3 ergänzt die Darstellung mit den übrigen Stellen zur Gesamtübersicht.

Ein Blick auf die Entwicklung der Investitionen gemäss der Abbildung 1 und auf die anstehenden Projekte in allen Bereichen widerspiegelt den grundsätzlichen Eindruck, dass die Arbeitslast in der Dienstabteilung Immobilien in den letzten Jahren zugenommen hat. Die Stadt Luzern übernimmt mit den beantragten Stellen ihre Verantwortung als Arbeitgeberin, die Dienstabteilung Immobilien mit den nötigen personellen Ressourcen auszustatten. Mit dem Wegfall der 190 befristeten Stellenprozent im Bereich Gebäude und Energietechnik Anfang und Mitte der 2030er-Jahre wird die Anzahl der Stellen in der Dienstabteilung Immobilien insgesamt wieder abnehmen. In Abhängigkeit von den dannzumaligen Aufgaben und Projekten werden das Auslaufen oder die Verschiebung von Stellen geprüft. Letzteres könnte beispielsweise ein Ersatz der wegfallenden Stellen Energie und Gebäudetechnik bedeuten, falls Kompetenzen in diesem Bereich doch gebraucht werden sollten.

Zusammenfassend werden für die Dienstabteilung Immobilien folgende Stellen unbefristet beantragt:

Aufgabe	Bewilligte Stellen (in Prozent)	Davon befristete Stellen (in Prozent)	Stellenbedarf (in Prozent)	Stellenantrag unbefristet (in Prozent)
<b>Strategieentwicklung</b>	80		200	120
<b>Projektentwicklung</b>	290		370	80
<b>Baumanagement</b>				
Verwaltungsvermögen	640	100 (bis 31.12.2023)	680	140
<b>Objektmanagement</b>	585	50 (bis 30.9.2023 <sup>10</sup> )	595	60
<b>Controlling und Prozessmanagement</b>	100	100 (bis 31.10.2023)	100	100
<b>Zwischentotal</b>	<b>1'695</b>	<b>250</b>	<b>1'945</b>	<b>500</b>

Tab. 2: Bereiche, für die Stellen beantragt werden

<sup>10</sup> Wegfall geschützter Arbeitsplatz.

Aufgabe	Bewilligte Stellen (in Prozent)	Davon befristete Stellen (in Prozent)
<b>Baumanagement</b>		
Finanzvermögen	240	180 <sup>11</sup>
<b>Bewirtschaftung</b>		
Verwaltungsvermögen	285	
Finanzvermögen	390	
Hauswartung	154	
<b>Energie und Gebäudetechnik</b>		
Verwaltungsvermögen	390	190 <sup>12</sup>
Finanzvermögen	190	190 <sup>13</sup>
<b>Leitung/Sekretariat</b>	200	
<b>Management Betrieb</b>	8'157	
<b>Zwischentotal von Tabelle 2</b>	1'695	250
<b>Total Dienstabteilung Immobilien</b>	<b>11'701</b>	<b>810</b>

Tab. 3: Übrige Bereiche und Total Stellenprozente

## 6.2 Berechnung Gesamtbetrag

Im Detail zeigen sich die Ausgaben unter Berücksichtigung der Richtfunktionen wie folgt:

%-Satz	Stellenbezeichnung	Richtfunktion	Salärband Durchschn. Bruttolohn (20 Jahre Berufserfahrung) 100 Stellenprozent p. a.
120 %	Projektleitung Arealentwicklung <sup>14</sup>	Spezialisierte/r Fachbearbeiter/in 1	15–17 zirka Fr. 120'000.–
80 %	Projektleitung Projektentwicklung <sup>15</sup>	Spezialisierte/r Fachbearbeiter/in 1	15–17 zirka Fr. 120'000.–
60 %	Projektleitung Objektmanagement <sup>16</sup>	Handwerklich-techn. Fachbearbeiter/in 1	11–13 zirka Fr. 108'000.–
140 %	Projektleitung Baumanagement <sup>17</sup>	Spezialisierte/r Fachbearbeiter/in 1	15–17 zirka Fr. 120'000.–
100 %	Controller/in und Prozessmanager/in <sup>18</sup>	Kaufmännische/r Fachbearbeiter/in 3	13–15 zirka Fr. 112'000.–

Tab. 4: Detaillierung der Ausgaben gemäss Richtfunktionen

Die Stellen der Projektleitung Projektentwicklung (Stellen-ID 00000472), Projektleitung Objektmanagement (Stellen-ID 00000479), Projektleitung Baumanagement (Stellen-ID 00000473) und Controller/in und Prozessmanager/in (Stellen-ID 00000928) sind dabei bereits bestehend, die Stelle Projektleitung Arealentwicklung ist hingegen nach der Bewilligung neu zu eröffnen und mit einer Stellen-ID im Stellenplan zu ergänzen.

<sup>11</sup> 180 % bewilligt gemäss B+A 5/2023 (140 % befristet bis 31.12.2030, 40 % befristet bis 31.12.2035).

<sup>12</sup> 190 % bewilligt gemäss B+A 22/2021 (30 % befristet bis 31.12.2024, 160 % befristet bis 31.12.2030).

<sup>13</sup> 190 % bewilligt gemäss B+A 5/2023 (110 % befristet bis 31.12.2030, 80 % befristet bis 31.12.2035).

<sup>14</sup> 100 % ab 1. Januar 2024 und 20 % ab 1. Januar 2025.

<sup>15</sup> 80 % ab 1. Juli 2024.

<sup>16</sup> 60 % ab 1. Oktober 2024.

<sup>17</sup> 100 % ab 1. Januar 2024 und 40 % ab 1. Juli 2024.

<sup>18</sup> 100 % ab 1. Juli 2024.

Zur Bestimmung der Vollkosten werden jeweils 25 Prozent für die Sozialleistungen und Flächenbereitstellungskosten hinzuaddiert. Die jährlichen Personalgesamtkosten berechnen sich wie folgt:

Stellenbezeichnung	%-Satz		Durchschn. Bruttolohn 100 Stellen- prozent p. a.		Vollkostenfaktor		Anzahl Jahre		Summe
Projektleitung Arealentwicklung	120 %	x	Fr. 120'000.–	x	125 %	x	10	=	Fr. 1'800'000.–
Projektleitung Projektentwicklung	80 %	x	Fr. 120'000.–	x	125 %	x	10	=	Fr. 1'200'000.–
Projektleitung Objektmanagement	60 %	x	Fr. 108'000.–	x	125 %	x	10	=	Fr. 810'000.–
Projektleitung Baumanagement	140 %	x	Fr. 120'000.–	x	125 %	x	10	=	Fr. 2'100'000.–
Controller/in und Prozessmanager/in	100 %	x	Fr. 112'000.–	x	125 %	x	10	=	Fr. 1'400'000.–
<b>Personalgesamtkosten</b>									<b>Fr. 7'310'000.–</b>

Tab. 5: Berechnung der Personalgesamtkosten

Somit belaufen sich die Personalgesamtkosten auf 7,31 Mio. Franken, welche aufgrund einer gestaffelten Einstellung erst ab 2025 vollständig anfallen. Der Finanzierungsbedarf beläuft sich 2024 auf Fr. 480'000.– und ab 2025 auf weitere Fr. 251'000.–. Zur geordneten Rekrutierung und Einarbeitung der Mitarbeitenden erfolgt der Aufbau gestaffelt nach Dringlichkeit der Projekte.

## 7 Kreditrecht und zu belastendes Konto

Freibestimmbare Ausgaben von mehr als Fr. 750'000.– hat der Grosse Stadtrat durch einen Sonderkredit zu bewilligen (§ 34 Abs. 2 lit. a des Gesetzes über den Finanzhaushalt der Gemeinden vom 20. Juni 2016, FHGG; SRL Nr. 160, in Verbindung mit Art. 68 lit. b Ziff. 2 und Art. 69 lit. b Ziff. 3 der Gemeindeordnung der Stadt Luzern vom 7. Februar 1999, GO; sRSL 0.1.1.1.1).

Mit dem vorliegenden Bericht und Antrag werden insgesamt zusätzliche 500 Stellenprozent unbefristet hochgerechnet über zehn Jahre mit Ausgaben von insgesamt 7,31 Mio. Franken beantragt.

Der Sonderkredit über insgesamt 7,31 Mio. Franken wird benötigt, um ab dem

- 1. Januar 2024 unbefristet 100 Stellenprozent und ab dem 1. Januar 2025 unbefristet 20 Stellenprozent für eine Projektleitung im Bereich Strategie- und Arealentwicklung;
- 1. Juli 2024 unbefristet 80 Stellenprozent für eine Projektleitung im Bereich Projektentwicklung;
- 1. Oktober 2024 unbefristet 60 Stellenprozent für eine Projektleitung im Bereich Objektmanagement;
- 1. Januar 2024 unbefristet 100 Stellenprozent und ab dem 1. Juli 2024 unbefristet 40 Stellenprozent für eine Projektleitung im Bereich Baumanagement und
- 1. Juli 2024 unbefristet 100 Stellenprozent für eine/n Controller/in und Prozessmanager/in zu schaffen.

Die mit dem beantragten Kredit zu tätigen Personalkosten sind verschiedenen Konten im Personalaufwand in den Kostenstellen/-trägern der Aufgabe Immobilienmanagement Liegenschaften Verwaltungsvermögen zu belasten.

## 8 Antrag

Der Stadtrat beantragt Ihnen, für zusätzliche 500 Stellenprozent bei der Dienstabteilung Immobilien einen Sonderkredit von 7,31 Mio. Franken zu bewilligen. Er unterbreitet Ihnen einen entsprechenden Beschlussvorschlag.

Luzern, 14. Juni 2023



Beat Züsli  
Stadtpräsident



Michèle Bucher  
Stadtschreiberin

## Der Grosse Stadtrat von Luzern,

nach Kenntnisnahme des Berichtes und Antrages 21 vom 14. Juni 2023 betreffend

### **Personelle Ressourcen Dienstabteilung Immobilien – Bewilligung des Sonderkredits für zusätzliche Stellenprozente,**

gestützt auf den Bericht der Baukommission,

in Anwendung von § 34 Abs. 2 lit. a des Gesetzes über den Finanzhaushalt der Gemeinden vom 20. Juni 2016 sowie Art. 13 Abs. 1 Ziff. 2, Art. 29 Abs. 1 lit. b, Art. 68 lit. b Ziff. 2 und Art. 69 lit. b Ziff. 3 der Gemeindeordnung der Stadt Luzern vom 7. Februar 1999,

#### **beschliesst:**

- I. Für zusätzliche 500 Stellenprozent bei der Dienstabteilung Immobilien wird ein Sonderkredit von 7,31 Mio. Franken bewilligt.
- II. Der Beschluss gemäss Ziffer I unterliegt dem fakultativen Referendum.

Luzern, 28. September 2023

Namens des Grossen Stadtrates von Luzern



Jules Gut  
Ratspräsident



Michèle Bucher  
Stadtschreiberin

## Anhang 1: Auszug Projekte Strategie- und Arealentwicklung

Für die Ressourcenplanung wurden im Wesentlichen folgende Arealentwicklungen berücksichtigt:

### Littau West (Finanzvermögen)

- Überarbeiten des Bebauungsplans zur Präzisierung der Dichteangaben
- Klären von Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Buswendeschleife durch den Kanton sowie des Spielplatzes durch die Stadt Luzern
- Abstimmung und Entwurf der Vereinbarung zum Gemeinschaftsfonds
- Vorgaben zum Umgang mit dem ehemaligen Deponiestandort

### Staffelntäli (Finanzvermögen)

- Anpassen der Bau- und Zonenbestimmungen, um den Staffelntälipark zu erweitern und eine kompakte, qualitätsvolle Bebauung mit höherer Wohnungsanzahl zu ermöglichen
- Abstimmen der Verkehrserschliessung mit Viva Luzern AG, um den Durchgangsverkehr durch das Wohngebiet zu reduzieren
- Prüfung und Feststellung der Eignung für Alterswohnen

### Vorderruopigen (teilweise Finanz- und teilweise Verwaltungsvermögen)

- Anpassen der Bau- und Zonenbestimmungen, um das Baukonzept nach Dolf Schnebli aufzugreifen und qualitativ weiterzuentwickeln
- Untersuchungen zum altlastenrechtlichen Status des ehemaligen Deponiegeländes
- Klärung von Vorgaben zum Umgang mit dem belasteten Standort
- Etappierung und Abstimmungen mit der Freiraumplanung, insbesondere in Bezug auf den Siedlungsrand zum Zimmereggwald

### Grenzhof (teilweise Finanz- und teilweise Verwaltungsvermögen)

- Anpassung der Bau- und Zonenbestimmungen mit dem Ziel, eine kohärente und qualitätsvolle Gebietsentwicklung sicherzustellen
- Klärung der Schnittstellen zum Projekt «Schulhaus Rönimoos»
- Abstimmungen mit privaten Grundstückseigentümerinnen und -eigentümern im Projektperimeter
- Klärung des Vorgehens zur Umsetzung des Kunstrasenspielfeldes und der Einstellhalle
- Vorabklärungen zum Umgang mit Bestandsbauten der ehemaligen Schulanlage Grenzhof
- Etappierung und Abstimmungen mit der Freiraumplanung in Bezug auf den geplanten «Park am Wald»

### Udelboden (Finanzvermögen)

- Anpassung der Bau- und Zonenbestimmungen mit dem Ziel einer Verdichtung entlang der Luzernerstrasse zugunsten eines neuen Parks am Zimmereggwald
- Vorgaben zum Umgang mit dem ehemaligen Deponiestandort
- Abstimmungen mit privaten Grundstückseigentümerinnen und -eigentümern im Projektperimeter
- Etappierung und Abstimmungen mit Freiraumplanung in Bezug auf die Umsetzung des Parks am Zimmereggwald

### Urnerhof (Finanzvermögen)

- Überprüfung der Machbarkeitsstudie aus dem Jahr 2014
- Klärung der Schnittstelle zur Sedelstrasse und zum jüdischen Friedhof

### Hinterschlund (Finanzvermögen)

- Planung und Umsetzung von Zwischennutzungen
- Städtebauliche Entwicklungsstudie zur Präzisierung der städtebaulichen Richtlinien
- Vorabklärungen zu den Zielen der Arealentwicklung
- Überprüfung des baulichen Potenzials und Anpassung der Bau- und Zonenbestimmungen
- Klärung der Etappierung und Abgabestrategie

Kleinmatt-/Bireggstrasse (Verwaltungsvermögen)

- Vorabklärungen zum Umgang mit den Bestandsbauten
- Klärung der Etappierung und Abgabestrategie

Brüel (Finanzvermögen)

- Abstimmungen und Planungsvereinbarung mit privaten Grundstückseigentümerinnen und -eigentümern im Projektperimeter
- Gemeinsame Machbarkeitsstudie, qualifiziertes Planungsverfahren und Erarbeitung des Gestaltungsplans

Strategieentwicklung Industriestrasse 5/7 sowie Geissensteinring 41 (Finanzvermögen)

- Vorabklärungen zu den Zielen der Arealentwicklung
- Vorabklärungen zum Umgang mit den Bestandsbauten
- Klärung der Etappierung und Abgabestrategie

Für die Ressourcenabschätzung wurde auf die Erfahrungswerte folgender abgeschlossener Arealentwicklungen zurückgegriffen:

Eichwaldstrasse (Abgabe 2016)

- Vorabklärungen zum Umgang mit den Bestandsbauten
- Abklärungen zum Umgang mit Belastungen des Standorts, welche im Zuge des Baus aufgedeckt wurden

Hochhüsliweid (Abgabe 2018)

- Partizipative Workshops und Abklärungen zum Umgang mit dem bestehenden Spielplatz und der Vereinshütte Hochhüsliweid

Pilatusplatz (Abgabe 2020)

- Vorabklärungen zum Umgang mit den Bestandsbauten
- Abgabe im Rahmen eines Investorenwettbewerbs
- Projektsteuerung des städtischen Projekts zur Aufwertung des Aussenraums

## Anhang 2: Auszug Projekte Projektentwicklung

Im Allgemeinen umfasst die Projektarbeit folgende Aufgaben:

- Beratung der nutzenden Dienstabteilungen bei der Formulierung ihrer Bestellung
- Überprüfen und Qualifizieren der eingehenden Bestellungen
- Erarbeiten und Zusammenstellen aller für die weitere Bearbeitung erforderlichen Grundlagen und Abstimmung mit den involvierten Fachstellen
- Zusammenstellen aller an das Projekt gestellten Anforderungen
- Erarbeiten von Machbarkeiten unter Einbezug externer Planungsbüros – in der Regel in Varianten
- Ermittlung von Projektierungs- und Baukosten
- Antragsformulierung

Aktuell in Bearbeitung und geplant in den kommenden Jahren sind unter anderem die folgenden Projekte:

Sportcluster Allmend (Ergebnis des Prüfungsauftrags Dreifachturnhalle Hubelmatt des B 36/2020: «Schulraumplanung»)

- Variantenprüfung Standort und Bedarfsüberprüfung Zwei- oder Dreifachturnhalle
- Mehrmalige Überarbeitung Machbarkeitsstudien zuhanden der Stadtbaukommission (SBK)
- Prüfung verschiedener erweiterter Nutzungen wie Photovoltaikbelegung, Zusatzvolumina wie Quartierzentrale Energienetz und Zivilschutz
- Prüfung für Machbarkeit Rasenfeldalternativen, ökologische Ausgleichsflächen, Bachoffenlegung
- Festlegung der Wettbewerbsrahmenbedingungen und Vorbereitung Partizipationsprozess

Mobile Luzerner Schulraumeinheit, Konzepterarbeitung für flexible Schulraumeinheiten für kurzfristige Bestellungen

- Konzepterarbeitung für flexible Einsetzbarkeit an mindestens acht Standorten
- Offizielle Vorprüfung der Bewilligungsfähigkeit von acht Standorten

Tribschen/Wartegg

- Erweiterung der Schulanlage
- Variantenerarbeitung zum Umgang mit Gebäuden in unterschiedlichem Zustand mit teilweise dringenden Instandhaltungs- und betrieblichem Anpassungsbedarf mit dem Ziel einer aufeinander abgestimmten Erneuerung und Erweiterung der gesamten Schulanlage
- Abwägung Fassadensanierung oder Gesamtsanierung
- Innensanierung beziehungsweise Abwägung gegenüber Gesamtsanierung einschliesslich energetischer Ertüchtigung der Villa Schröder unter Berücksichtigung von denkmalpflegerischen Rahmenbedingungen
- Flächenbereitstellung durch Aufstockung zweier Gebäudeteile
- Sanierung SEK-Schulgebäude mit vertiefter Beurteilung Photovoltaikanlagen auf Dach und Fassaden
- Prüfung Neubau für Betreuung
- Gesamtenergiekonzept (Stromversorgung, Wärmeversorgung, Photovoltaik)
- Formulierung der Aufgabenstellung für einen Wettbewerb über die gesamte Schulanlage
- Prüfung der Bereitstellung von öffentlichen Schutzplätzen

Schulanlage Ruopigen

- Gesamtsanierung und energetische Ertüchtigung der Bestandsgebäude unter Berücksichtigung von denkmalpflegerischen Rahmenbedingungen
- Eventuell Erweiterung der Schulanlage mittels eines Erweiterungsneubaus
- Neugestaltung des Aussenraums unter Berücksichtigung der verschiedenen Nutzerbedürfnisse aus Schule und Quartier
- Hoher denkmalpflegerischer Schutzstatus
- Städtebauliche Fragestellungen zu Erweiterungsneubau

#### Schulanlage Säli

- Gesamtsanierung und energetische Ertüchtigung unter Berücksichtigung von denkmalpflegerischen Rahmenbedingungen
- Unterbringung des Raumprogramms im Bestand mit lehrplanbedingt höherem Raumbedarf (Grösse und Lage von Gruppenräumen usw.) unter Berücksichtigung der Raumbedürfnisse von Kultur und Sport und der Musikschule

#### Sanierung alte Turnhalle Mariahilf

##### Turnhalle Bramberg (2024–2028)

- Gesamtsanierung und energetische Ertüchtigung des Bestandsgebäudes
- Schadstoffsanierung der Hauswartwohnung

##### Turnhalle Maihof (2025–2029)

- Abwägung mehrerer Teilsanierungen gegenüber Gesamtsanierung und energetische Ertüchtigung des Bestandsgebäudes

##### Turnhalle Würzenbach (2025–2029)

- Gesamtsanierung und energetische Ertüchtigung des Bestandsgebäudes unter Berücksichtigung des denkmalpflegerischen Schutzstatus

#### Kulturhaus Treibhaus

- Variantenstudium Erweiterung

#### STIL-Betriebsgebäude, Standort Ost

- Standortsuche

Hierbei wurden die Erfahrungswerte aus folgenden Projekten zur Bestimmung der Parameter berücksichtigt:

#### WC-Masterplan 3

- Enge Zusammenarbeit mit dem Tiefbauamt bei der Bedarfsformulierung
- Anpassung der öffentlichen WC-Anlagen als hindernisfreie, genderneutrale, altersgerechte Ausgestaltung
- Mehrjahresfinanzplanung der öffentlichen WC-Anlagen
- Erweiterungen der bestehenden WC-Anlagen
- Planung neuer WC-Anlagen
- WC-Anlagen auf Spielplätzen, Schulanlagen und an öffentlichen Plätzen mit hoher Frequentierung
- Umgang mit temporären öffentlichen WC-Anlagen

#### Villa Auf Musegg 1

- Variantenstudien der künftigen Nutzungen
- Diskussionen zur Nutzung, welche über den Konzeptstatus weit hinausgehen
- Diskussionen über notwendige Renditen
- Hohe energetische Anforderungen im Zusammenhang mit denkmalpflegerischem Status prüfen
- Ändernde Gebäudestandards während der Projektbearbeitung
- Anforderungen aus dem umgebenden Quartier

## Anhang 3: Auszug Projekte Baumanagement

Für die Ressourcenplanung wurden hauptsächlich folgende Projekte berücksichtigt:

### Schulanlage St. Karli (2018–2024)

- Planerwahlverfahren
- Gesamtanierung und energetische Ertüchtigung der Bestandsgebäude unter Berücksichtigung von denkmalpflegerischen Rahmenbedingungen
- Erweiterung der Schulanlage mittels Erweiterungsneubaus
- Neugestaltung des Aussenraums unter Berücksichtigung der verschiedenen Nutzerbedürfnisse aus Schule, Quartier und direkt angrenzender Nachbarschaft

### Schulanlage Littau Dorf (2020–2026)

- Wettbewerb
- Erweiterung der Schulanlage mittels Erweiterungsneubauten auf schadstoffbelastetem Deponieboden
- Gesamtanierung und energetische Ertüchtigung der Bestandsgebäude (Minergie) unter Berücksichtigung von denkmalpflegerischen Rahmenbedingungen
- Hindernisfreie Schulanlage bei ausgeprägter Topografie
- Umbau unter Betrieb eines Feuerwehrdepots (Feuerwache)

### Schulanlage Rönimoos (2020–2029)

- Wettbewerb
- Erweiterung und Gesamtanierung der Schulanlage
- Koordination mit Strassenprojekten und der Gebietsentwicklung Grenzhof
- Hindernisfreie Schulanlage bei ausgeprägter Topografie
- Massgebliche Projektausweitung durch Integration der Gesamtanierung Bestandsbau ins Projekt

### Schulanlage Moosmatt (2021–2028)

- Wettbewerb
- Gesamtanierung und energetische Ertüchtigung der Bestandsgebäude unter Berücksichtigung von denkmalpflegerischen Rahmenbedingungen
- Erweiterung der Schulanlage mittels eines Erweiterungsneubaus
- Koordination des Erweiterungsneubaus mit dem durch das Tiefbauamt zu erstellenden Regenrückhaltebecken im Untergeschoss

### Schulanlage Steinhof (2021–2026)

- Wettbewerb
- Zusammenlegung der Standorte Schulhaus Steinhof 1 und 2 am Standort Schulhaus Steinhof 2
- Sanierung und statische sowie energetische Ertüchtigung der bestehenden Turnhalle
- Ersatzneubau des Basisstufen-Schulhauses
- Koordination des Neubaus mit dem durch das Tiefbauamt geplanten Siedlungsentwässerungsprojekt und mit der Umgestaltung der Bushaltestelle Steinhofstrasse (Drittprojekte)
- Integration eines freiwillig zu erstellenden Schutzraums mit 200 Schutzplätzen

### Mobile Schulraumeinheiten (2023–2025)

- Projektierung und Ausführung von zwei Provisorien
- Bewilligungsverfahren an sechs Standorten
- Neugestaltung der Umgebung für die Betriebszeit der Provisorien
- Rückbau-/Instandstellungsarbeiten nach Dislokation an den neuen Standort

### Schulhausprovisorium Littau Dorf, Modul gross B (2023)

- Anmietung eines privaten Grundstücks inkl. Vertragswesen
- Bewilligungsverfahren unter Berücksichtigung städtebaulicher und behördlicher Auflagen und Rahmenbedingungen

- Dislokation Provisorium St. Karli nach Littau Dorf
- Rückbauarbeiten und Instandstellungsarbeiten Standort St. Karli
- Vorbereitungs- und Tiefbauarbeiten, Umgebungsgestaltung für den Schulbetrieb
- Rückbau-/Instandstellungsarbeiten Standort Littau Dorf, Übergabe an die Grundeigentümerschaft

Dislokationen der drei Luzerner Module B Standort Wartegg nach Fluhmühle (2026–2028), C Standort Moosmatt nach Säli (2027–2029), B Standort Dorf nach Ruopigen (2025–2027)

- Bewilligungsverfahren
- Projektierung und Ausführung der Dislokation (Führung Totalunternehmung)
- Neugestaltung der Umgebung für die Betriebszeit der Provisorien
- Rückbau-/Instandstellungsarbeiten nach Dislokation an den neuen Standort

Sanierung Waldschwimmbad Zimmeregg (2018–2024)

- Planerwahlverfahren
- Gesamtsanierung Schwimmbadanlage inkl. Erstellung Neubauten Haupthaus und Nebengebäude
- Neugestaltung des gesamten Aussenraums inkl. Spielplatzanlage
- Aufwertung nebenliegende Spielwiese und Entlassung in öffentlichen Grund
- Komplexe Koordination Bauablauf, um ausreichend Zeit für Ansaat generieren zu können (Wettereinflüsse)

Sanierung Strandbad Tribschen (2021–2025)

- Sanierung der Hochbauten und Erneuerung der technischen Infrastruktur
- Ersatzneubau Bademeisterhaus
- Auswertung und Ertüchtigung des Aussenraums unter Berücksichtigung verschiedener Anforderungen

Villa Auf Musegg 1 (ab 2021)

- Gesamtsanierung und energetische Ertüchtigung unter Berücksichtigung von denkmalpflegerischen Rahmenbedingungen
- Weiteres Vorgehen planen

Kinder- und Jugendsiedlung Utenberg (2022–2033)

- Entwicklung einer Sanierungs- und Finanzierungsstrategie unter Einbezug der Bedürfnisse der Kinder- und Jugendsiedlung Utenberg (KJU) sowie der Anforderungen vom Kanton Luzern und dem Bundesamt für Justiz
- Sanierung, bauliche Erweiterung und energetische Ertüchtigung der Gesamtanlage (4 Hauptgebäude, 1 Nebengebäude sowie rund 11'000 m<sup>2</sup> Aussenbereich) mit Zeithorizont bis zirka 2032
- Koordination mit Wärmeverbund Utenberg und Betreuung Utenberg im alten Hallenbad
- Erarbeitung Bericht und Antrag Sonderkredit für Projektierung und Planerwahlverfahren

Wärmeverbund Utenberg (2022–2027)

- Entwicklung eines Neuanlagenkonzeptes der Wärmeerzeugung und -verteilung der KJU unter Berücksichtigung erneuerbarer Energiequellen und unter Einbezug der Schulanlage Utenberg und eines allfälligen Neubaus Strasseninspektorat (STIL) Depot Ost – sowie allenfalls einer Ausdehnung in umliegende Siedlungsareale (neue Energiezentrale im Schulhaus Utenberg)
- Koordination mit ewl
- Abhängigkeiten vom Projekt «Gesamtsanierung KJU und Betreuung Utenberg»

Mieterausbau ewl (2021–2030)

- Mieterausbauten für Feuerwehr, Zivilschutz, Tiefbauamt, Geoinformationszentrum und Umweltschutz im Rahmen der Arealentwicklung durch die ewl Areal AG
- Projektorganisation und Schnittstellen Stadt Luzern und ewl Areal AG

Betriebsgebäude STIL Ibach (2023–2027)

- Gesamtanierung und energetische und statische Ertüchtigung der Bestandsgebäude
- Erweiterungen mittels Erweiterungs- und Ersatzbauten
- Integration Lagerfläche in den Werkhofstandort Ibach
- Neuorganisation der Betriebsabläufe während der Bauphase (Umbau unter Betrieb)