

## **2. Neubeurteilung der Bürobedarfsplanung durch das Immobilienamt**

Antrag des Regierungsrates vom 24. August 2022 und Antrag der Kommission für Planung und Bau vom 6. Februar 2024

KR-Nr. 253b/2021

*Barbara Franzen (FDP, Niederweningen), Präsidentin der Kommission für Planung und Bau (KPB):* Die KPB hat das dringliche Postulat betreffend die Neubeurteilung der Bürobedarfsplanung durch das Immobilienamt an vier Sitzungen beraten. Wir wurden wie immer kompetent informiert und die KPB-Mitglieder konnten ihre Fragen anbringen. Ich danke allen Verantwortlichen, namentlich Frau Kathrin Leuenberger, der Leiterin des Immobilienamtes, und Herrn Regierungsrat Martin Neukom.

Die Postulanten hatten bekanntlich ihren Vorstoss 2021 im Hinblick auf den vom Regierungsrat geplanten Umbau der engeren Zentralverwaltung (EZV) sowie die veränderten Arbeitswelten, unter anderem durch die Covid-19-Pandemie, eingereicht. Sie verlangten eine entsprechende Anpassung der Bürobedarfsplanung. Auf diese und insbesondere die Aspekte des Home-Office, der Zeitarbeit sollte sich eine neu beurteilte Bürobedarfsplanung der engeren Zentralverwaltung abstützen. Es wurde verlangt, eine Abstimmung der Büroflächenplanung auf das Grossprojektumbau EZV vorzunehmen.

Eine Mehrheit der KPB zeigt sich zwar grundsätzlich zufrieden mit der Postulatsantwort der Regierung. Sie begrüsst insbesondere die grossen Anstrengungen, welche das Immobilienamt mit dem neuen «Standard Büro» für die Gestaltung der neuen Berufswelten macht. Dieser neue Standard, welcher mit dem RRB (*Regierungsratsbeschluss*) 650/2023 festgesetzt worden ist, nimmt jene Weichenstellungen vor, welche mehr Menschen auf geringerer Fläche einen Arbeitsplatz ermöglichen sollen und damit haushälterisch mit den zur Verfügung stehenden Flächen umgeht und auch die Anforderungen an die sich wandelnde Arbeitswelt mit Home-Office und Desk-Sharing inkorporiert. Damit sind denn auch die zentralen Grundlagen für die Sanierung der Zentralverwaltung gegeben. Das ist die Meinung der ganzen KPB.

Die Mehrheit der Kommission beantragt jedoch zusätzlich, dass der Anteil Home-Office je Direktion im neuen «Standard Büro» genauer analysiert und entsprechend gewichtet wird. Dies ist in der abweichenden Stellungnahme so dargelegt. Künftig soll das Immobilienamt zudem aufzeigen, welcher Anteil Home-Office in jeder Direktion angestrebt wird und wie sich der Home-Office-Anteil auf den Büroflächenbedarf pro Mitarbeiter in der engeren Zentralverwaltung auswirkt.

Die Beratungen in der KPB haben gezeigt, dass sich die Absichten der Postulanten und des Regierungsrates bezüglich des haushälterischen Umgangs mit Büroflächen decken. Beförderlich war in dieser Diskussion, dass der Regierungsrat 2023, erst nach der Beantwortung des vorliegenden dringlichen Postulats, den neuen Büroflächenstandard festgesetzt hat und diesen in der Kommission vorge-

stellt hat. Die Erweiterung ist nach Ansicht der Kommission ein wichtiger Entscheid für den digitalen Arbeitsplatz, gemeinsam genutzte Arbeitsflächen, aber auch spezifische Aktivitätszonen.

Die KPB zeigte sich insbesondere interessiert an den neuen Zielwerten für die Arbeitsplätze. Bisher gab es ja eine fixe Fläche pro Mitarbeitende. Neu wird eine Berechnung gemäss einer Formel mit mehreren Werten angewendet. So kann mit dem neuen Faktor 0,8 eine Sharing Ratio eingeführt werden. Dies bedeutet, dass nicht mehr jeder Mitarbeitende einen fixen Arbeitsplatz hat, sondern dass es in Zukunft auf zehn Mitarbeitende acht Arbeitsplätze gibt. Der Faktor 0,8 besteht, wie sich die KPB informieren liess, aus mehreren Werten und berücksichtigt den Beschäftigungsumfang, die Anwesenheit am Arbeitsplatz, bezogen auf ein Jahr, und auch eine kleine Wachstumsreserve.

Auch die Verwaltungsgebäude der engeren Zentralverwaltung, die einen grossen Instandstellungs- und damit einen grossen Investitionsbedarf haben, waren in der KPB nochmals Gegenstand der Beratungen im Zusammenhang mit diesem Postulat. Die Bürosituation entspricht – so viel ist bekannt – in vielen Bereichen nicht mehr zeitgemässen Arbeitsformen und Zusammenarbeitswünschen. Künftig soll die Grösse der Büroflächeneinheiten angepasst, eine bessere Auslastung und die Variation der Arbeitsflächen erreicht werden. Gemäss dem Sharing-Prinzip, das von sogenannten aktivitäts- und präferenzbasierten Bürokonzepten ausgeht, wird es verschiedene Arbeitszonen mit unterschiedlichen Schwerpunkten geben. Geplant ist, die Verwaltungsgebäude so zu ertüchtigen, dass eine Vielzahl weiterer Arbeitsplätze entsteht.

Grundsätzlich zeigte sich die KPB auch zufrieden mit den aktuellen Anstrengungen der Verwaltung zur Erreichung des neuen Büroflächenstandards. Das bedingt bei vielen Mitarbeitenden eine Umorientierung, ja, es handelt sich um einen eigentlichen Change-Prozess, der in der KPB ebenfalls diskutiert wurde. In einem solchen Prozess ist durchaus auch mit Ängsten und Widerstand zu rechnen, und die KPB zeigt sich überzeugt, dass das Immobilienamt die Betroffenen schrittweise an die neuen Verhältnisse heranführt und eben doch bereit ist, den neuen Flächenstandard mit grosser Konsequenz anzuwenden. Dies begrüsst die KPB ausdrücklich.

Die Kommission für Planung und Bau beantragt dem Kantonsrat mit 5 zu 10 Stimmen, das Postulat mit einer abweichenden Stellungnahme abzuschreiben. Namens der KPB empfehle ich Ihnen, dies ebenfalls zu tun. Besten Dank.

*Domenik Ledergerber (SVP, Herrliberg):* Ich danke der Baudirektion, insbesondere dem Immobilienamt, denn die Forderungen, die Hauptforderungen aus unserem Postulat, werden weitestgehend erfüllt. Dies geht jedoch leider nicht aus der Antwort der Regierung, aus der Postulatsantwort vom August 2022 hervor. Die Regierung hat aber in der Zwischenzeit gearbeitet und mit dem RRB 650/2023 den neuen «Standard Büro» verabschiedet und beschlossen. Der Zielwert im neuen «Standard Büro» beträgt 11,6 Quadratmeter pro Mitarbeiter. Dieser Wert ist gut, diesen Wert begrüssen wir, jedoch sind wir der Meinung, dass der Anteil Home-Office, Teilzeitarbeit, aber auch die Abwesenheit mit dem Faktor

0,8 sehr schwach gewichtet ist. Deshalb wünschen wir uns von der SVP, dass in der zukünftigen Immobilienstrategie ein Reporting über den Home-Office-Anteil über alle Direktionen und auch ein Zielwert bei jeder Direktion definiert wird. Weiter – wir haben es von der Kommissionspräsidentin gehört – wurde uns auch das Konzept «Neue Arbeitswelten» vorgestellt, welches wir ebenfalls unterstützen, und auch das Projekt «Walche» wurde uns letzte Woche in der KPB vorgestellt. Auch hier geht es in die richtige Richtung.

Ich komme zum Fazit: Die SVP begrüsst die Stossrichtung, sieht aber weiteres Potenzial, den Flächenverbrauch pro Mitarbeiter der Verwaltung zu verringern. Wir fordern die Baudirektion auf, weiter kritisch hinzusehen und für alle Bauten im Kanton Zürich, bei dem der Kanton finanziell beteiligt ist, diesen Standard auch durchzusetzen. Wir schreiben das Postulat mit der abweichenden Stellungnahme ab. Dankeschön.

*Andrew Katumba (SP, Zürich):* Die SP stimmt mit den Postulanten überein, dass sich die kantonale Verwaltung an die aktuellen Entwicklungen in der Bürowelt anpassen soll. Schliesslich ist eine zeitgemässe Arbeitsumgebung ein wichtiges Asset eines attraktiven Arbeitgebers. Das Immobilienamt hat in der Zwischenzeit bereits ein Projekt für die Erneuerung der Gebäude der engeren Zentralverwaltung gestartet, wir haben es gehört, das die Flächeneffizienz optimieren, die Arbeitsformen modernisieren und die Anmietflächen reduzieren soll. Dabei wurde eine Strategie zur digitalen Transformation der Verwaltung angestossen, die unter anderem die Einführung von mobil-flexiblem Arbeiten und die Schaffung eines digitalen Arbeitsplatzes umfasst. Das Immobilienamt plant, die Auslastung der Gebäude transparenter zu gestalten und allfällige Auslastungsspitzen und -lücken aufzuzeigen. Dazu sind jedoch aufwendige Messungen und Auswertungen notwendig.

Im Rahmen der Rochade- und Belegungsplanung zur Erneuerung der engeren Zentralverwaltung wird die Verschiebung von standortgebundenen oder -ungebundenen Nutzungen und die Auflösung von Anmietungen gesamthaft geprüft. Ich verzichte auf die Zielwerte, die angegeben werden, die Kommissionspräsidentin hat dies bereits ausführlich dargelegt. Somit können die Gebäude der engeren Zentralverwaltung besser ausgelastet werden, so weit, so gut. Wer aber glaubt, dass die Einführung eines neuen Bürostandards günstig zu haben ist, den oder die muss ich leider enttäuschen. Der Umbau der engeren Zentralverwaltung ist ein eigentliches Mammutprojekt und dauert mindestens bis ins Jahr 2040. Die historischen Büroräumlichkeiten in den denkmalgeschützten Gebäuden müssen zuerst aufwendig saniert werden und danach für eine zeitgemässe und flexible Büronutzung hergerichtet werden. Wie dies gelingen soll angesichts der klammen Kantonsfinanzen, steht jedoch auf einem anderen Papier.

Die Neubeurteilung der Bürobedarfsplanung – dies muss ich neidlos eingestehen – ist ein wichtiger Schritt, um den aktuellen Entwicklungen gerecht zu werden. Dabei stehen die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Mittelpunkt. Die Verwaltung hat sich bei der Überarbeitung des «Standards Büro» bemüht, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die effektives Arbeiten ermöglicht und

gleichzeitig den modernen Anforderungen gerecht wird. Auch die Arbeitswelt unterliegt einem ständigen Wandel, und es ist die Aufgabe der Verwaltung, die Arbeitsbedingungen der kantonalen Angestellten fortlaufend zu optimieren. In diesem Kontext hat sich die Bürobedarfsplanung neu bewertet und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter konzentriert. Das Grundlagenpapier hat zu einer effizienteren Flächennutzung und einer höheren Auslastung geführt. Durch die Optimierung von Teamsitzungen und Auslastungsspitzen konnten Belastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reduziert werden. Es ist wichtig zu betonen, dass die Neubeurteilung der Bürobedarfsplanung kein Sparprogramm ist. Vielmehr geht es darum, den Mitarbeitern eine ideale Arbeitsumgebung zu bieten, um ihre Motivation und Effektivität zu steigern und den Kanton auch künftig als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

Nun bin ich gespannt zu sehen, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter künftig ihren Arbeitsalltag flexibler mitgestalten können. In der Zwischenzeit müssen wir die Ergebnisse der Umsetzung abwarten. Ich wünsche gutes Gelingen. Auch wir sind einverstanden mit der Abschreibung, würden aber dem Antrag der SVP respektive der Kommission für eine abweichende Stellungnahme nicht zustimmen.

*Stephan Weber (FDP, Wetzikon):* Die Kommissionspräsidentin Barbara Franzen hat die Vorlage ausführlich und ausreichend zusammengefasst. Mit dem Text der abweichenden Stellungnahme ist der Kern des Anliegens aus Sicht der FDP ausreichend präzisiert.

Ein grundsätzliches Problem der Raumbedarfsplanung liegt in der Langfristigkeit der Bauprojekte. Von der Definition des Raumprogramms für den Architekturwettbewerb bis zum Bezug eines Bauwerks dauert es gut und gerne fünf bis zehn Jahre oder mehr. Ab dem Bezug der Bauten startet aber erst die langfristige Nutzung. Die Veränderung der Raumbedürfnisse ist ein stetiger Prozess. Wenn wir also Raumstandards wie bei diesem Postulat für die Bürobedarfsflächen festlegen, bedürfen diese einer regelmässigen Überprüfung. Im Wissen um die Realität der stetigen Veränderung der Raumbedürfnisse ist es essenziell, dass der Kanton flexibel nutzbare und unnutzbare Gebäudestrukturen erstellt. Die Flexibilität in der Nutzung ist auch eines der Grundprinzipien für die nachhaltigen Bauten.

Die Grundstruktur und die Hülle der Bauten müssen für eine lange Lebensdauer konzipiert sein. Der Innenausbau muss jedoch jederzeit der Flächennutzung angepasst werden können. Kurz gesagt, Flächenstandards funktionieren nur mit flexiblen Baustrukturen.

Die FDP stimmt für die Abschreibung des Postulates mit der abweichenden Stellungnahme; dies im Wissen, dass dieses Thema uns weiterhin herausfordern und beschäftigen wird.

*Thomas Wirth (GLP, Hombrechtikon):* Als Mitunterzeichner dieses Postulats kann ich sagen, dass die Antwort des Regierungsrates auf das Postulat ungenügend war. Ausnahmsweise hat er es aber selbst gemerkt und gleich korrigiert, spricht: Als wir das Postulat dann in der Kommission beraten haben, gab es bereits einen neuen Regierungsratsbeschluss mit einem angepassten Bürostandard, und

dieser entspricht durchaus der Forderung des Postulats. Daher auch unsere Unterstützung für die abweichende Stellungnahme, da es doch am einfachsten ist, wir verweisen einfach mal grundsätzlich auf diesen neuen Regierungsratsbeschluss und lassen nicht einen ausführlichen Bericht neu erarbeiten.

Im neuen Standard geht es auch um neue Arbeitsformen. Uns passt daran beispielsweise sehr gut, dass die Anforderungen an die Arbeitsplätze aufgrund der Job-Anforderungen entstehen und nicht nur aufgrund des Status. Wir finden es auch gut, dass wir hier jetzt eine Formel haben, die verschiedene Aspekte in den Bürobedarf, in den Standard einweist, wie beispielsweise den Anteil, den man im Home-Office verbringt, oder eben die Arbeitszeit, sprich, wie viele Leute Teilzeit arbeiten. Uns ist dabei natürlich auch bewusst, dass es hier eine Grenze gibt. Denn es ist durchaus sinnvoll in der Verwaltung, dass die Teams gelegentlich zusammenkommen oder dass sich auch ein informeller Austausch zwischen den Teams ergibt. Dazu braucht es auch die Anwesenheit vor Ort. Diese Grenze ist also sicher auch zu berücksichtigen. Trotzdem soll man das natürlich anschauen, was sich dort noch machen lässt.

Und zu guter Letzt wünschen wir uns, dass dieser Standard auch noch auf weitere Bereiche ausgedehnt wird, wo es Verwaltungs- und verwaltungsähnliche Tätigkeiten gibt. Das soll unserer Ansicht nach wirklich überall, wo er sinnvoll angewendet werden kann, in sämtlichen Konsolidierungskreisen stattfinden. In diesem Sinne stimmen wir der abweichenden Stellungnahme zu.

*Wilma Willi (Grüne, Stadel):* In seiner Postulatsantwort zeigt der Regierungsrat auf, dass eine sparsame Nutzung der Büroflächen für ihn sowohl aus wirtschaftlichen als auch aus ökologischen Gründen ein wichtiges Ziel ist. Der Regierungsrat ist nicht untätig geblieben und hat mit dem Regierungsratsbeschluss 650/2023 eine klare Auslegeordnung vorgenommen. Diese beruht auf den langfristigen Zielen des Regierungsrates, welche lauten: «Die Verwaltungsinfrastruktur ist zeitgemäss, zweckmässig und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen angemessen.» Auch die Ziele der Immobilienstrategie des Kantons Zürich wurden berücksichtigt. So sollen flexible Raumkonzepte umgesetzt und die Flächen- und Nutzungseffizienz gesteigert werden. Der «Standard Büro» berücksichtigt zeitgemässe Arbeitsmodelle wie Teilzeit- und mobiles Arbeiten. Die KPB-Präsidentin hat die Zielwerte detailliert dargelegt, deshalb verzichte ich darauf, sie nochmals zu erwähnen. Aber es wurde erkannt, dass die Bürosituation in vielen Bereichen nicht mehr zeitgemäss ist und der Einführung moderner Arbeitsformen im Weg steht. Der Regierungsrat hat sich zum Ziel gesetzt, moderne Arbeitsformen zu ermöglichen. So werden zukünftig weniger persönliche Arbeitsplätze und unterschiedliche Räume für unterschiedliche Tätigkeiten geplant. Auch Home-Office-Lösungen werden so fortlaufend berücksichtigt. Die Forderungen des Postulates sind somit erfüllt und die Grüne Fraktion schreibt das Postulat ab ohne abweichende Stellungnahme.

*Marzena Kopp (Die Mitte, Meilen):* Dass sich der Flächenbedarf in Büros aufgrund von Home-Office verändert hat, namentlich kleiner geworden ist, das ist

unbestritten. Gefragt sind flexible Lösungen, da ein Arbeitsplatz oftmals nicht mehr zu 100 Prozent ausgelastet ist. Bei aller Optimierung und Flexibilisierung darf aber das Wohl des Personals nicht vernachlässigt werden. Gleichzeitig muss aus wirtschaftlichen und ökologischen Gründen mit Büroflächen haushälterisch und effizient umgegangen werden. Wie hoch der Home-Office-Anteil jeweils ist, hängt von der Art der Tätigkeit ab, aber auch von den Möglichkeiten, zu Hause konzentriert arbeiten zu können – oder eben nicht. Und der Home-Office-Anteil wiederum beeinflusst den Flächenbedarf. Darum soll auf den Home-Office-Anteil genauer hingeschaut werden, mehr Informationen und Transparenz hierzu erscheinen als sinnvoll. Eventuell ergeben sich weitere wichtige Erkenntnisse für den Bedarf an Arbeitsflächen, die in die Planung der Grundrisse und Räume einfließen können. Die Mitte schreibt das Postulat mit der abweichenden Stellungnahme ab. Besten Dank.

*Regierungsrat Martin Neukom:* Das Immobilienamt hat einen Büroflächenstandard erarbeitet und der Regierungsrat hat diesen Standard erlassen und damit für alle verbindlich erklärt. Der Standard definiert, was genau als Bürofläche gezählt wird, wie das organisiert wird, aber vor allem, das ist das wesentliche Element, wie viel Fläche pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter zur Verfügung steht. Bisher waren das 14,5 Quadratmeter pro Arbeitsplatz und neu sind es 11,6 Quadratmeter pro Mitarbeiterin oder Mitarbeiter. Jetzt ist die Frage: Ist das machbar? Ja, wir sind der Ansicht, es ist machbar. Es ist nicht in allen Strukturen gleich einfach und es wird etwas Zeit brauchen, aber es ist machbar. Wesentlichster Faktor ist, dass man berücksichtigt, dass nicht immer alle gleichzeitig anwesend sind. Es arbeiten heute deutlich mehr Leute Teilzeit als früher. Leute sind im Home-Office oder sie sind in den Ferien oder krank und dadurch sind nie alle Personen gleichzeitig anwesend. Grundsätzlich ist den Direktionen freigestellt, wie sie das umsetzen, also, ob sie einfach alles etwas zusammenrücken, aber immer noch persönliche Arbeitsplätze bevorzugen, oder ob sie umstellen auf nicht persönliche Arbeitsplätze und am Schluss gar nicht mehr so viele Arbeitsplätze haben wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit kann man etwas spielen und gewinnt etwas mehr Platz. Bei alten Strukturen, wie dies bei der engeren Zentralverwaltung der Fall ist, ist das noch etwas anspruchsvoller. Wir haben teilweise sehr kleine Büros und dann ist es sehr, sehr schwierig, hier irgendwie nicht persönliche Arbeitsplätze zu machen und den Raum gut zu nutzen. Deshalb kann auch der neue Flächenstandard nicht von heute auf morgen eingehalten werden. Bis der Flächenstandard in allen Gebäuden erreicht ist, wird es noch einige Zeit dauern. Es ist aber trotzdem ein sehr wichtiger Schritt zur Sanierung der engeren Zentralverwaltung. Es ist genau das Ziel, das hier heute auch genannt wurde: dass wir die Flexibilität schaffen. Flexibilität ist sehr, sehr zentral, denn wir wissen ja nicht, wie wir in 20 Jahren arbeiten werden. Deshalb ist es wichtig, das Gebäude so zu bauen, dass wir flexibel sind.

Das wird allerdings auch noch etwas dauern, der Baustart ist Anfang der Dreissigerjahre geplant. Einfach, damit Sie einen Eindruck von den Grössenverhältnis-

sen kriegen: Aktuell arbeiten in der engeren Zentralverwaltung rund 1400 Personen. Wenn wir die engere Zentralverwaltung saniert haben, wollen wir auf der gleichen Fläche – also das Gebäudevolumen wird nicht wahnsinnig ausgebaut –, auf der gleichen Fläche wollen wir noch mal 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzlich unterbringen. Das heisst, die Zahl soll von 1400 auf 2300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anwachsen. Damit können wir Anmieten reduzieren und damit Geld einsparen. Oder wir können es verwenden, um Wachstum aufzufangen und nicht zusätzliche Flächen irgendwo realisieren zu müssen. Der Trend geht dabei ganz klar Richtung tätigkeitbasiertes Arbeiten. Das heisst, es ist nicht mehr so wie früher und jeder hat seinen eigenen Arbeitsplatz, sondern je nachdem, was man gerade tut, ist man an einem anderen Ort. Wenn man konzentriert arbeitet, ist man in einer Zone, wo konzentriert und ruhig gearbeitet wird. Es gibt andere Zonen, die sind mehr für Zusammenarbeit optimiert. Oder wenn man beispielsweise ein Telefonat machen muss und andere Leute nicht stören will, dann macht man das an dafür vorgesehenen Orten. Damit kann man Flächen einsparen.

Nun zur abweichenden Stellungnahme: Grundsätzlich freut es mich sehr, dass hier die Arbeit der Baudirektion, insbesondere des Immobilienamtes, positiv gewürdigt wurde, also herzlichen Dank dafür. Zum Home-Office selber: Es gibt grosse Unterschiede in den Direktionen und in den Ämtern. Selbstredend kann ein Gefängniswärter schlecht Home-Office machen, das Gleiche gilt für den Strassenunterhalt. Bei der Büroarbeit ist das grundsätzlich natürlich möglich, aber auch da gibt es grössere Unterschiede in den Direktionen, je nachdem, was dort gerade gewünscht ist. Deshalb hat der Regierungsrat auch keine einheitliche Home-Office-Regelung und wir haben auch vonseiten Immobilienamt und vom Regierungsrat selber keine Statistik zu Home-Office.

Zum Fazit: Wir haben einen grossen Schritt gemacht bezüglich dieses Büroflächenstandards. Die Umsetzung des Büroflächenstandards wird sicher noch einiges an Energie brauchen und wird einiges an Zeit benötigen. Wir sind aber an dieser Umsetzung, Schritt für Schritt. Der Regierungsrat beantragt Ihnen die Abschreibung dieses Postulates. Besten Dank.

### *Detailberatung*

#### *I.–III.*

Keine Bemerkungen; genehmigt.

*Ratspräsidentin Sylvie Matter:* Das Wort wird nicht mehr gewünscht.

**Damit ist das dringliche Postulat KR-Nr. 253/2021 mit abweichender Stellungnahme abgeschrieben.**

Das Geschäft ist erledigt.