



Protokollauszug vom

04.06.2025

Departement Schule und Sport / Bereich Infrastruktur:

Verabschiedung Immobilienstrategie Schule 2025

IDG-Status: teilweise öffentlich

Beschluss-Nr.: 2025/144

Der Stadtrat hat beschlossen:

1. Die Immobilienstrategie Schule 2025 wird gemäss Beilage 1 verabschiedet.
2. Die Immobilienstrategie Schule 2025 ersetzt als Kernstrategie die Winterthurer Schulraumprognose 2024/2025, welche zurzeit als eine der 10 Kernstrategien in der Strategie-Liste der Stadt Winterthur aufgeführt ist.
3. Das Departement Schule und Sport wird beauftragt, alle zentralen, verwaltungsinternen Anspruchsgruppen über die Immobilienstrategie Schule 2025 adäquat zu informieren. Die Departemente Schule und Sport (Bereiche Infrastruktur und Schulamt), Bau und Mobilität (Amt für Städtebau), Finanzen (Bereich Immobilien), Präsidiales (Amt für Stadtentwicklung) und Technische Betriebe (Stadtgrün) werden beauftragt, bis November 2025 für die ihnen zugewiesenen Massnahmen eine Umsetzungsplanung zu entwickeln.
4. Das Departement Bau und Mobilität wird beauftragt, dem Stadtrat in Abstimmung mit dem Departement Finanzen im ersten Quartal 2026 einen Stadtratsantrag betreffend weiteres Vorgehen hinsichtlich strategischer Abgrenzungs- und Koordinationsbedarf (Baurecht, Standortsuche, Mieterausbauten, Standards, Nachhaltigkeit) gemäss Präsentation anlässlich des Stadtratsseminars von Ende Januar 2024 vorzulegen.
5. Die Winterthurer Schulpflege ist zuständig für die Nutzung des vorhandenen Schulraumes sowie für diesbezüglich pädagogische und organisatorische Massnahmen. Es wird zur Kenntnis genommen, dass sie mit dem Beschluss G315 20.61.10 vom 25. Februar 2025 das Projekt «Schulraum» gestartet hat.

6. Zur Information der Öffentlichkeit und der Medien wird am 13. Juni 2025 eine Medienkonferenz durchgeführt und Medienmitteilung veröffentlicht. Die Medienmitteilung wird gemäss Beilage 3 genehmigt.

7. Dieser Beschluss sowie die Immobilienstrategie Schule 2025 gemäss Beilage 1 werden nach der Medienkonferenz vom 13. Juni 2025 veröffentlicht.

8. Mitteilung (mit Beilagen) an: Departement Präsidiales, Amt für Stadtentwicklung; Departement Finanzen, Bereich Immobilien, Finanzamt; Departement Bau und Mobilität, Amt für Städtebau; Departement Sicherheit und Umwelt, Bereich Schutz und Intervention; Departement Schule und Sport, Departementsstab, Schulamt, Bereich Infrastruktur, Abteilung Schulbauten, Bereich Familien und Betreuung; Departement Technische Betriebe, Stadtgrün, Stadtwerk; Winterthurer Schulpflege.

Vor dem Stadtrat

Der Stadtschreiber:



A. Simon

Begründung:

1. Ausgangslage

Winterthur ist eine wachsende Stadt und attraktiv für Familien mit Schulkindern. Die Schülerinnen und Schüler in Winterthur sind in den vergangenen 10 Jahren (2015 bis 2025) mit 19.2% im Vergleich zu anderen Zürcher Gemeinden überdurchschnittlich gewachsen. Auch in den nächsten 10 Jahren (2025 bis 2035) sagt die Prognose ein weiterhin starkes Wachstum voraus, jedoch nicht mehr im gleichen Tempo.

Mit den zusätzlichen Schülerinnen und Schülern wächst der Bedarf an Räumlichkeiten für die Schule und die schulergänzende Betreuung. Die durch die externe Expertenorganisation Eckhaus AG erstellte Schulraumplanung zeigt aufgrund der prognostizierten Schülerinnen- und Schüler-Zahlen den bestehenden und künftigen Bedarf. Hinzu kommen der Sanierungsbedarf bei bestehenden Schulanlagen wie auch energetische, bauliche Massnahmen. Daraus ergibt sich der Gesamtbedarf an Investitionen bei Schul- und Betreuungsraum und folglich die aktuellen und geplanten Bauprojekte.

2. Stadträtliche Priorisierung und Mittelzuweisung

Die Herausforderungen an die rechtzeitige Bereitstellung von genügend Schulraum und von Flächen für die schulergänzende Betreuung sind vielfältig und gross. Sie können nur mittels weit-sichtiger Planung, flexibler Strukturen, effizienteren Lösungen und mit ausreichend finanziellen und personellen Ressourcen angegangen werden.

Die Mittelzuweisung durch die städtische Finanzplanung in die Infrastruktur für Schul- und Betreuungsraum sowie zusätzliche Investitionen in weitere, städtische Geschäftsfelder kann nicht gesondert betrachtet, sondern muss im Rahmen der gesamstädtischen Finanzplanung geprüft werden. Aktuell zeigt sich, dass der gesamstädtische Bedarf grösser ist als die Möglichkeiten aufgrund der finanziellen Gesamtsituation. Es muss somit eine Priorisierung vorgenommen werden.

Im Rahmen der Mittelzuweisung in der Finanzplanung hat der Stadtrat eine klare Priorisierung zugunsten der Bauprojekte für Schul- und Betreuungsraum beschlossen. So werden in den nächsten 10 Jahren rund die Hälfte der gesamstädtischen Investitionen im Steuerhaushalt dem Schul- und Betreuungsraum gemäss langfristiger Finanzplanung zugewiesen, was in einem Gesamtwert von etwa 510 Mio. Franken resultiert. Mit den gesprochenen Mitteln lassen sich eine Vielzahl von Bauprojekten zugunsten des Schul- und Betreuungsraumes in den kommenden Jahren umsetzen. Damit wird ein wesentlicher Beitrag geleistet, um den Schulraumbedarf der kommenden Jahre zu decken und die notwendigen Sanierungen anzugehen.

3. Erarbeitungsprozess der Immobilienstrategie Schule 2025

In einem breit abgestützten Prozess wurde die Immobilienstrategie Schule 2025 mit allen wichtigen Anspruchsgruppen (insbesondere Amt für Städtebau, Stadtgrün, Finanzamt, Leitung Bildung und Schulpflege) sowie mit der Unterstützung eines externen Experten (Brandenberger+Ruosch AG) erarbeitet, so dass eine breite Akzeptanz erreicht wurde.

4. Grundzüge der Strategie

Die Immobilienstrategie Schule 2025 legt den Fokus auf die möglichst ausreichende, rechtzeitige, kostenbewusste sowie nachhaltige Bereitstellung und auf die Qualität des Schul- und Betreuungsraums sowie auf die Erfüllung der gesamstädtischen Vorgaben wie z.B. kommunaler Energieplan und das Klimaziel Netto-Null – Stadt Winterthur. Die Mehrheit dieser Aspekte zielen darauf ab, dass der richtige Schulraum, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und zu den richtigen Kosten bereitgestellt werden kann, die bestehenden Schulanlagen entsprechend energetisch umgerüstet werden und in der Folge tiefere Betriebskosten im Energie- und Ressourcenverbrauch aufweisen. Dazu wird eine Reihe von Massnahmen definiert.

In der vorliegenden Immobilienstrategie Schule 2025 wird aufgezeigt, mit welchen Massnahmen auf die Bereitstellung von ausreichendem Schul- und Betreuungsraum hingewirkt wird. Folgende Handlungsfelder werden in der Immobilienstrategie Schule 2025 genannt, um dies in Zukunft gewährleisten zu können:

- Strategische Steuerung / Portfoliomanagement:
 - Priorisierung von städtischen Bauvorhaben
 - Etablierung eines städtischen, übergeordneten Ablaufs für einerseits Landsicherung (Eruierung sinnvoller Standorte, aktives Grundstück-Scouting, Abwicklung Erwerb von Grundstücken, Überführung in Finanz- und Verwaltungsvermögen) und andererseits Miet- und Kaufobjekte
 - Aufnahme von Grundstücken zur Erstellung von Schulbauten im kommunalen Richtplan
 - Anwendung und Überprüfung von vorhandenen Prozessen und deren Umsetzung (bspw. Empfehlungen im Immobilienhandbuch)
 - Prüfung von pädagogischen und organisatorischen Ansätzen zur effizienten Kapazitätsauslastung von Schul- und Betreuungsräumen und deren Umsetzung
 - Langfristiges und gesamstädtisches Planen von strategischen und baulichen Massnahmen (aktives Agieren auf verschiedenen Ebenen und Fristigkeiten als eine Kernaufgabe des Portfoliomanagements)
 - Eruieren von Verdichtungspotential
 - Entwicklung des Portfolios nach qualitativen, nachhaltigen Vorgaben (bspw. Heizungsersatz, Leuchtmittelwechsel, Anforderungen «Netto null» / Klimaplan, Photovoltaikanlagen, ökologische Baustoffe, zirkuläres Bauen)

- Aufbau Portfoliomanagement mit Berücksichtigung finanzieller Vorgaben mit Objektstrategie und Sanierungsplanung für das Gesamtportfolio
- Die Immobilienstrategie Schule 2025 leistet einen Beitrag zur Reduktion des Schutzplatzdefizits. Bei geeigneten Neubauten wird geprüft, ob ein öffentlicher Schutzraum erstellt werden kann.
- Qualität:
 - Langfristige Entwicklung hin zu konventionellen Bauten (Holzmodulbauten haben einen kürzeren Lebenszyklus)
 - Grundsatz Eigentum vor Miete (allerdings: aktuell kann ohne Mietobjekte nicht rechtzeitig genügend Schul- und Betreuungsraum zur Verfügung gestellt werden)
 - Anpassung und Ergänzung der baulichen Standards an neuste Entwicklungen
 - Kostensensibilisierung und Kosten-Controlling mit Kostenkennwerten beginnend im Definitions- und Bestellungsprozess über alle Phasen, um die Kosten in Planung, Realisierung, Betrieb und Unterhalt besser steuern zu können
 - Erfüllung neuer stadtinterner Vorgaben (bspw. Bestellprozess Departement Bau und Mobilität DBM / Amt für Städtebau AfS)
 - Pädagogische und organisatorische Anpassungen zur maximalen Nutzung des vorhandenen Schulraumes
- Prozesse:
 - Schnittstellenmanagement optimieren (innerhalb des Departementes und zwischen Departementen)
 - Entscheidungsfindung bei Abweichung von nutzendenspezifischen baulichen Standards
 - Agilere Vorgehensweisen bei Miet- und Kaufobjekten (Dringlichkeit zur Raumbereitstellung fordert Flexibilität)
 - Mieterausbau
 - Frühwarnsystem bei grossen Bauvorhaben und Provisoriumslösungen bei Verzögerungen.

Die Immobilienstrategie Schule 2025 zeigt mit den oben erwähnten Massnahmen Wege auf, um dem Bedarf nach Schul- und Betreuungsraum unter den Rahmenbedingungen gerecht zu werden und sicherzustellen, dass jederzeit Schulunterricht und Betreuung erfolgreich und angemessen stattfinden kann. Nebst klassischen Infrastrukturthemen wird im Rahmen der Immobilienstrategie Schule 2025 auf notwendige flankierende Massnahmen mit dem Ziel hingewiesen, den vorhandene Schul- und Betreuungsraum wirtschaftlich und optimal zu nutzen.

5. Einbettung in städtische Strategien

Die Immobilienstrategie Schule 2025 ist aufgrund ihrer ausserordentlichen Trag- und Reichweite eine Kernstrategie des Stadtrats. Es sind mehrere Departemente betroffen und die Strategie hat über viele Jahre grosse finanzielle, gesellschaftliche und städtebauliche Konsequenzen. Sie beschreibt Massnahmenkombinationen, um einen Kernauftrag der Stadtverwaltung und langfristige Ziele zu erreichen. Die Schulraumplanung der Eckhaus AG, auf welche die Immobilienstrategie Schule 2025 referenziert, ist das essentielle, strategische Instrument für die Eruierung und Planung baulicher Massnahmen, jedoch selber keine Strategie.

Die Schulraumplanung, welche mit Stadtrats-Beschluss vom 28. Juni 2023 (SR.23.468-1) als Kernstrategie definiert wurde, wird daher in der gesamstädtischen Strategie-Liste durch die Immobilienstrategie Schule 2025 als Kernstrategien ersetzt.

6. Personelle und pädagogische Ressourcen

Die personellen Ressourcen bei der Eigentümer- sowie Bauherrenvertretung müssen mit jenen der Investitionsplanung abgestimmt werden. Mit weiteren, in Abstimmung mit der Winterthurer Schulpflege sorgfältig zu prüfenden Massnahmen können die richtigen Hebel angegangen werden, so dass die Schülerinnen und Schüler der Stadt Winterthur den benötigten Schul- und Betreuungsraum auch in Zukunft zur Verfügung haben werden. Die Winterthurer Schulpflege hat diesbezüglich mit dem Beschluss G315 20.61.10 vom 25. Februar 2025 ein umfassendes Projekt «Schulraum» lanciert, welches pädagogische, organisatorische und weitere Massnahmen zur Optimierung der Nutzung der vorhandenen Schul- und Betreuungsräume auf den Schulanlagen prüfen und umsetzen soll.

7. Massnahmenumsetzung

Aus diesen oben aufgezeigten Handlungsfeldern der Immobilienstrategie Schule 2025 geht eine Vielzahl von Massnahmen hervor, die es Schritt für Schritt umzusetzen gilt. Alle beteiligten Departemente erhalten anhand der Immobilienstrategie Schule 2025 einen Auftrag vom Stadtrat, die darin definierten Massnahmen umzusetzen. Die entsprechende Umsetzungsplanung für die zugewiesenen Massnahmen hat bis November 2025 zu erfolgen.

8. Anpassung der übergeordneten Verwaltungsprozesse

Im Rahmen des Stadtratsseminars von Ende Januar 2024 wurde der strategische Abgrenzungs- und Koordinationsbedarf thematisiert (bspw. Baurecht, Standortsuche, Mieterausbauten, Standards, Nachhaltigkeit). Dabei wurde das Departement Bau und Mobilität beauftragt, in Abstimmung mit dem Departement Finanzen einen Auftrag zum weiteren Vorgehen zu erarbeiten. Der entsprechende Stadtratsantrag ist dem Stadtrat durch das Departement Bau und Mobilität im ersten Quartal 2026 vorzulegen.

9. Externe und interne Kommunikation

Die Öffentlichkeit und die Medien werden im Rahmen einer Medienkonferenz am 13. Juni 2025 über die Immobilienstrategie Schule 2025 (Beilage 1) und den Projektauftrag Schulraum (WSP Beschluss G315 20.61.10 vom 25. Februar 2025, Beilage 2) informiert. Begleitet wird diese mit einer Medienmitteilung (Beilage 3).

Das Departement Schule und Sport informiert alle zentralen, verwaltungsinternen Anspruchsgruppen adäquat über die Immobilienstrategie Schule 2025.

10. Veröffentlichung

Dieser Beschluss sowie die Immobilienstrategie Schule 2025 gemäss Beilage 1 werden nach der Medienkonferenz vom 13. Juni 2025 veröffentlicht.

Beilagen:

1. Immobilienstrategie Schule 2025
2. WSP Beschluss G315 20.61.10 vom 25. Februar 2025
3. Medienmitteilung

Beilagen (nicht öffentlich):

4. Massnahmenliste

Immobilienstrategie Schule 2025



Quelle: Bundesamt für Landestopografie

Stand: 7. Mai 2025

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Ausgangslage	1
3	Portfolio	2
4	Bedarf und Potential (Ausrichtung).....	3
5	Vision und Mission	4
6	Strategische Ziele	5
7	Massnahmenplanung	6
8	Lebenszyklus	8

1 Einleitung

Das Departement Schule und Sport (DSS) hat zusammen mit allen Direktbeteiligten der Verwaltung wie auch Stadtrat und Winterthurer Schulpflege vorliegende, behördenverbindliche Immobilienstrategie auf der operativen Grundlage des Immobilienhandbuchs (SR.08.776.6) der Stadt Winterthur erarbeitet. Sie zeigt den Bedarf nach Schulraum, die Entwicklung der Potentiale des Immobilienportfolios sowie deren Planung und Bearbeitungsprozess auf, entwickelt daraus strategische Ziele und hält in Handlungsfeldern konkrete Umsetzungsmassnahmen fest. Auf diese Weise legt sie die grundsätzliche strategische Ausrichtung für die Liegenschaften fest, dient der Steuerbarkeit des Immobilienportfolios DSS, sorgt für Transparenz und Kontinuität bei grundsätzlichen Entscheiden im Immobilienmanagement und sichert einen nachhaltigen Umgang mit den Immobilien.



Abbildung: Strategie-Pyramide gemäss Brandenberger+Ruosch AG

Die Zielsetzungen der Immobilienstrategie werden gemäss der Strategie-Pyramide in den Portfolio- und Objektstrategien konkretisiert und deren strategische Planung zyklisch mit der Immobilienstrategie abgeglichen. Die Investitionsplanung als wichtiger Steuerungsprozess wird jährlich mit dem Finanzplan abgeglichen und die Auswirkungen auf die Objektstrategien, Langfristplanung und allenfalls die Immobilienstrategie geprüft und eingearbeitet.

2 Ausgangslage

Aktuelles Immobilienportfolio

Das Departement Schule und Sport Winterthur verfügt über ein Immobilienportfolio mit 162 Objekten (Stand Januar 2025), insbesondere mit Schulhäusern, Kindergärten und Turnhallen wie auch Räumlichkeiten für die Schulergänzende Betreuung. Dieses hat einen gesamten Neuwert von etwa 845 Mio. Franken¹. Zusätzlich werden 28 Objekte (Stand Januar 2025) angemietet. Etwa zwei Drittel der eigenen Gebäude auf Schulanlagen sind älter als 50 Jahre und aufgrund aufgeschobener Sanierungen besteht ein wachsender Nachholbedarf an Instandhaltung (Unterhalt) und Instandsetzung (Sanierungen). Der Instandsetzungsbedarf² der bestehenden Immobilien wird für die nächsten 10 Jahre auf 245 Mio. Franken geschätzt, der Instandhaltungsbedarf der Liegenschaften auf zusätzliche 55 Mio. Franken³ für denselben Zeitraum.

¹ GVZ-Schätzwert gemäss Stratus exkl. BKP 1, 3, 5 und 6 sowie Liegenschaften Sportamt

² Erfasst sind ein Eins-zu-Eins-Ersatz von Bauteilen nach Lebenszyklus im Sinne Unterhaltspflicht gemäss § 5 Gemeindeverordnung (VGG)

³ Grobschätzung DSS basierend auf Historie und Prognose inkl. Hoch- und Tiefbau (Aussenraum)

Schulraumbedarf

Winterthur ist eine wachsende Stadt und attraktiv für Familien mit Schulkindern. Mit den zusätzlichen Schülerinnen und Schülern wächst der Bedarf an Räumlichkeiten für die Volksschule. Gemäss Schulraumprognose und aktuellem Bedarf unter Berücksichtigung des Wachstums der Schülerinnen und Schüler werden in den nächsten zehn Jahren 69 neue Klassen- und Fachzimmer, 137 Gruppenräume (inklusive Nachholbedarf) und bis zu 15 Turnhallen (inklusive Nachholbedarf) benötigt. Daraus resultiert ein Investitionsbedarf von etwa 265 Mio. Franken. Die Schulraumprognose wird regelmässig aktualisiert und entsprechend fliessen die neusten Prognosedaten in die Planung der Bauprojekte mit ein. Dabei orientiert sich der Raumbedarf an den Empfehlungen für Schulhausanlagen des Kantons Zürich (aktualisiert im Februar 2022) wie auch den Winterthurer Baustandards (Zentral- schulpflege Beschluss Oktober 2016; diese beziehen sich auf die Empfehlungen des Kantons Zürich). Hinzu kommen zusätzlich benötigter Raum für die Schulergänzende Betreuung (das am schnellsten wachsenden Segment) im Umfang von etwa 1'500 m² und für Sonder- und Berufsschulen.

Zusätzlicher Investitionsbedarf

Weitere Kostenfaktoren wie Nachhaltigkeitsstandards (bspw. EKK 2040, Schwammstadt, re-use), die Umsetzung baulicher Gesetze und Normen (bspw. feuer-, baupolizeiliche Vorgaben, Erdbebener-tüchtigung, BehiG, Energiegesetz, Schallschutznormen, Denkmalschutz), sowie städtische Baustandards (bspw. Schliessanlagen, Beleuchtung) sind in der Planung zu berücksichtigen.

Stadträtliche Priorisierung und Mittelzuweisung

Die Umsetzung dieser Investitionen im Schul- und Betreuungsbereich kann nicht gesondert betrachtet, sondern muss im Rahmen der gesamtstädtischen Finanzplanung geprüft werden. Aktuell zeigt sich, dass der gesamtstädtische Bedarf grösser ist als die Möglichkeiten aufgrund der finanziellen Gesamtsituation. Es muss somit eine Priorisierung vorgenommen werden. Zusätzlich ist zu definieren, mit welchen alternativen Massnahmen der jeweilige Bedarf reduziert oder gedeckt werden kann (siehe Massnahmenplanung Kapitel 7).

Im Rahmen der Mittelzuweisung in der Finanzplanung hat der Stadtrat eine klare Priorisierung zugunsten der Bauprojekte für Schul- und Betreuungsraum beschlossen. So werden in den nächsten 10 Jahren rund die Hälfte der gesamtstädtischen Investitionen im Steuerhaushalt dem Schul- und Betreuungsraum gemäss langfristiger Finanzplanung zugewiesen, was in einem Gesamtwert von etwa 510 Mio. Franken resultiert. Mit den gesprochenen Mitteln lassen sich eine Vielzahl von Projekten in den kommenden Jahren umsetzen. Damit wird ein wesentlicher Beitrag geleistet, um den Schulraumbedarf der kommenden Jahre zu decken und die notwendigen Sanierungen anzugehen.

3 Portfolio

Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten Eigenschaften sowie Fakten des Portfolios aufgelistet und beschrieben und erste Stossrichtungen formuliert:

- Die Empfehlungen für Schulhausanlagen des Kantons Zürich (aktualisiert im Februar 2022) wie auch den Winterthurer Baustandards legen die räumlichen und wirtschaftlichen Anforderungen (z.B. Fläche, Mehrfachnutzung, Flexibilität, integrative Förderung) im Sinne der Qualität fest.
- Die Baukosten-Kennwerte von Neubauprojekten der letzten Jahre liegen im Kostenrahmen mit anderen öffentlichen Schulbauten.
- Der Anteil an erneuerbarer Energie im Portfolio des DSS nimmt zwar stetig zu, folgt aber noch nicht vollumfänglich dem Absenkpfad mit dem Zieljahr 2035. .
- Das Portfolio enthält vergleichsweise viele Holzmodulbauten, welche in kürzerer Bauzeit, mit ähnlich hohen Baukosten und einer geringeren Lebenserwartung wie Gebäude in «konventioneller» Bauweise erstellt werden.

- Viele Miet- und einzelne Kaufobjekte zeigen die reale Notwendigkeit des zu bereitstellenden Schulraums, sind schnell und flexibel am benötigten Standort verfügbar, belasten aber langfristig stärker das Budget als Eigentum und stellen verwaltungsintern diverse Herausforderungen.
- Der Prozess zur langfristigen Sicherung von Grundstücken benötigt eine städtisch abgestimmte Standortstrategie, mit entsprechenden Koordinations- und Planungsgefässen und ist im Aufbau.
- Neu zu erstellende Gebäude wurden häufig – aufgrund in der Vergangenheit nicht realistischer Planung – von der Realität steigender Anzahl von Schülerinnen und Schüler überholt und müssen nach nur wenigen Jahren teuer, umständlich und zulasten des Aussen- und Bewegungsraums erweitert werden.
- Eine erhöhte Nutzungsintensität des Aussenraumes führt zu einem wesentlichen Wachstum der Mittel und Unterhaltsressourcen und erforderlicher Interventionen im Aussenraum.
- Die Sonderschulen sind ortsgebunden und stossen dort teilweise an ihre Kapazitätsgrenzen.

4 Bedarf und Potential (Ausrichtung)

Im folgenden Abschnitt werden die Essenz des Bedarfs sowie Potentiale eruiert und beschrieben wie auch Stossrichtungen formuliert. Dadurch lassen sich Ausrichtungen künftiger Herangehensweisen ableiten. Dies ist die Grundlage für die strategischen Ziele (Kapitel 6) und Massnahmenplanung (Kapitel 7):

- Qualität ist ein vielseitiger Begriff, welcher in Bezug auf die Standards von Schulräumen und deren Aussenräume genauer definiert werden soll: Einerseits spielen pädagogische, andererseits bauliche Themen hinein, welche aber immer unter den Aspekten der Nachhaltigkeit und Suffizienz sowie mit sinnvollen Regeln zu Abweichungen betrachtet werden müssen. Bezüglich Aussenräume spielt zudem die sozialräumliche Bedeutung für das Quartier eine zentrale Rolle (öffentlicher Raum).
- Höhere Kostensensibilität ist ein Bedarf aller Stakeholder, welche durch Kostenverständnis, -vorgaben und -controlling in allen Phasen einschliesslich der Bestellung gefördert werden kann.
- Das Klimaziel «Netto-Null» erfordert beim städtischen Gebäudebestand eine deutliche Reduktion des Energie- und Ressourcenverbrauchs sowie die Berücksichtigung der Aspekte des zirkulären Bauens und ökologischer Baustoffe.
- Die Gebäude in konventioneller Bauweise sollen den langfristigen Schulraumbedarf decken, während die Holzmodulbauten gemäss ihrem Zweck sowohl als Mittel- wie auch Langfristlösung und insbesondere zur schnelleren Verfügbarkeit eingesetzt werden sollen.
- Liegenschaften im Eigentum werden punkto Kostensicherheit, Planung und Organisation bevorzugt. Auf das Mietmodell soll in Situationen zurückgegriffen werden, in welchen kurzfristiges Handeln erforderlich ist oder auf einen bestimmten Standort fokussiert werden muss. Es besteht Klärungsbedarf für die dafür notwendigen internen Prozesse und Rollen zwecks marktgerechterer Flexibilität und Agilität. Ausserdem gilt bei Mieterausbauten die Rollenteilung unter den Departementen gemäss Immobilienhandbuch.
- Die langfristige, strategische Sicherstellung des Schulraums erfolgt an den bezüglich Stadtwachstum, Stadtentwicklung, Bedarfsermittlung sowie Städtebau richtigen Orten. In Koordinations- und Planungsgefässen wird geprüft:
 - Die Verdichtungen und das Ausbaupotential der bestehenden Liegenschaften (Potentialanalyse) und die Aufnahme in der Portfoliostrategie.
 - Der Ankauf und Reservation von Grundstücken an den richtigen Orten.
- Neubauprojekte sollen strategisch über einen grösseren Zeitraum (15 Jahre) und in einem grösseren Umfeld / Einheiten geplant werden, damit kostspielige Mehrfacherweiterungen entfallen.
- Die Standortstrategie der Sonderschulen und Berufsschulen (ortsgebunden / dezentralisiert, Inklusion) soll unter Berücksichtigung des Wachstums überprüft und festgelegt werden.

- Die Berücksichtigung der branchenüblichen Zielgrössen bezüglich Kosten für Instandhaltung und -setzung soll die stetige Erhöhung des Sanierungsbedarfs bremsen.
- Die strategische Planung der aus der Schulraumplanung resultierenden Investitionsprojekte soll frühzeitig, effizient und kostenbewusst den zukünftigen Schulraum mit Synergiegewinn und Ressourcenschonung sichern.
- Die Bereitstellung des Schulraums hinkt aktuell gegenüber der Prognose der Schulraumplanung durch externen Experten hinterher. Daraus resultiert sowohl ein Mehr- als auch Nachholbedarf. Die Beschleunigung der Schulraumbereitstellung kann nur durch zusätzlichen oder schneller verfügbaren Schulraum erreicht werden: Kurzfristig mit der Bereitstellung von Containern (Notlösung) und Mietobjekten, mittelfristig mit Holzmodulbauten und Mietobjekten, langfristig mit Gebäuden konventioneller Bauweise (Projektdauer ≥ 10 Jahre) und strategisch mit konsolidierten Grossprojekten und Landsicherung.
- Die Investitionsplanung des DSS soll einen realistischen, finanziellen Zielwert berücksichtigen, die Investitionen entsprechend priorisieren und gleichmässig verteilen. Die Einhaltung dieses Zielwerts erfordert folgende Massnahmen:
 - Reduktion des Raumbedarfs auf das Notwendigste, Optimierung der Flächeneffizienz und damit Senkung der Baukosten bei jedem anstehenden Projekt
 - Gedeckelte Kostenvorgaben in der Bestellung und deren Überprüfung in den nachfolgenden Phasen mittels Controllings durch die Eigentümerversammlung
 - Anwendung des Prinzips Suffizienz durch Mehrfachnutzung von Schulräumen, Abweichungen von Standards
 - Inklusion pädagogischer Massnahmen zur Kostensenkung auf der Nutzendenseite
 - Vermehrte Zumietung von Schulräumen
- Das Potential der Mehrfachnutzung und Überprüfung des Schulraumes hinsichtlich maximaler Nutzung soll unter Mitwirkung der Schulorganisation und unter Berücksichtigung der Organisation des Schulbetriebes definiert und als strategischer Ansatz tragfähig gemacht werden.
- Ressourceneffizienz: Der Bestellungs- und Planungsprozess ist transparent und klar organisiert inklusive Priorisierung, damit Ressourcen effizient eingesetzt werden können. Das DSS und DBM orientieren sich an übergeordneten Prozessen (bspw. Bestellprozess des DBM) und bauen die notwendigen Funktionen und das Know-how intern entsprechend auf.
- Beitrag zur Reduktion des Schutzplatzdefizits durch Prüfung und Integration von Schutzräumen bei geeigneten Bauprojekten.

5 Vision und Mission

Vision

Alle Kinder und Jugendlichen in der dynamischen und wachsenden Stadt Winterthur haben Anspruch auf ausreichende Volksschule. Diese findet in Schulanlagen statt, die pädagogisch wertvolle Orte und Plätze für ihre persönliche Entwicklung bieten.

Es werden innovative, fortschrittliche Schulanlagen unter den zentralen Aspekten Funktionalität, Kostenoptimierung und Nachhaltigkeit konzipiert und bereitgestellt, die auf vorbildliche Weise den modernen Ansprüchen der Pädagogik entsprechen und gleichzeitig künftige Entwicklungen zulassen und fördern. Die Schulanlagen sind räumliche, soziale und kulturelle Orientierungspunkte, weisen architektonische, landschaftsarchitektonische und städtebauliche Qualitäten auf, welche der Identifikation der Kinder und Jugendlichen und aller Bewohnerinnen und Bewohner im Quartier dienen und auch ausserhalb der Unterrichtszeiten der Bevölkerung offenstehen. Das Bauen ist ökologisch, in einem gesamtheitlichen Sinn nachhaltig und setzt in vorbildlicher Weise das «Netto-Null-Ziel» um.

Die Schulanlagen sind zeitlos und ermöglichen immer wieder neue Nutzungsformen, welche pädagogische und soziale Prozesse unterstützen. Sie vereinbaren und ermöglichen unterschiedliche Lehr- und Lernformen, sei dies für das einzelne Kind, Gruppen oder Klassen und verschiedene

Lerninhalte, wie Wissensvermittlung, Sport, Spiel, Bewegung, Musik etc. In ihren ganzheitlichen Nutzungsmöglichkeiten decken sie die vielfältigen Ansprüche an den Schulraum ab.

Mission

Wir legen WERT auf Schulraum: Den richtigen Schulraum, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort, zu den richtigen Kosten.

6 Strategische Ziele

1. Weitsicht: Der Schulraum wird langfristig gedeckt

Für die Bereitstellung von Schulraum sowie nutzendenseitige Massnahmen zur effizienten Nutzung von Schulraum sollen die dafür benötigten Ressourcen frühzeitig, zusammengefasst und mit Synergien geplant werden können. Optimierte Planung und Koordination sollen bereits ab der Bestellung zu mehr Effizienz und damit zu tieferen Baukosten führen. Der strategische Blick des Portfoliomanagements hilft, Prozesse, Funktionen und Aufgaben in einem komplexen Umfeld zu antizipieren und Liegenschaften rechtzeitig zu sichern.

2. Ganzheitlichkeit: Eine gesamtstädtische Perspektive – Schulbau ist Städtebau

Die Aufhebung der Schulkreise soll die gesamtstädtische Betrachtungsweise und eine bedarfsorientierte Schulraum- und Kapazitäten-Planung mit Berücksichtigung der Sonderschulen, Therapieangebote und Sportanlagen fördern, wobei nach Stufe und Nutzung differenziert wird. Schulareale sollen neben ihrem schulischen Kernauftrag optimaler in die erweiterte Städteplanung eingebunden werden und damit einen wertvollen Beitrag zur Freiraum- und Quartiersversorgung, zu Stadtökologie, Stadtklima und zur Sport- und Bewegungsförderung leisten.

3. Strategische Planung / Portfoliomanagement: Ressourcenplanung und proaktives Handeln unterstützen einen optimalen Mitteleinsatz

Mit der Funktion des Portfoliomanagements soll die Rolle des DSS als Eigentümervertretung insbesondere im Bestellungsprozess gestärkt und die Sicherheit zur Bereitstellung von Schulraum erhöht werden. Dies soll durch die intensive Analyse, strategische Planung und Definition des Portfolios, dessen Instandhaltung, Instandsetzung und Erweiterung/Verdichtung gelingen. Standortstrategien sollen zu aktiver Akquisition von Liegenschaften und Mitarbeit in Projektentwicklungen führen. Schulareale werden – wo geeignet – zur Erfüllung übergeordneter strategischer Ziele wie bspw. öffentliche Schutzräume genutzt.

4. Qualität: zeitgemäss und kostenbewusst definieren

Im Hinblick auf die langfristige und optimierte Nutzung von Schulräumen und deren Aussenbereichen soll eruiert werden, welche pädagogischen Prinzipien die bisherigen «schulischen Anforderungen an Bauten und Anlagen» in welche Richtung verändern können. Dabei wird überprüft, wie sich Mehrfachbelegung, multifunktionale Räume und «Suffizienz» mit den Bedürfnissen der Stakeholder vereinbaren lassen und wie die Handhabung von bewussten Abweichungen von nutzendenspezifischen Standards und weiteren baulichen Standards geregelt werden. Die für die Gesamtqualität wichtige Kostensensibilisierung und -controlling sollen in den Prozessen verankert und die Grundlagendaten dazu geschaffen sowie in den Definitions-, Bestellungs- und Planungsphasen bewusst angewendet werden.

5. Nachhaltigkeit: Zukunft verpflichtet

In Umsetzung des Auftrags «Netto Null» sollen beim städtischen Gebäudebestand ergänzend zu energetischen Sanierungen, Heizungersatz (prioritär durch Anschluss an die städtische

Wärmeversorgung, Quartierwärmeverbund oder Fernwärme gemäss kommunalem Energieplan) und Ausbau der Photovoltaikanlagen auch Aspekte des zirkulären Bauens, ökologische Baustoffe und der Suffizienz berücksichtigt werden. Höhere Investitionskosten sollen durch tiefere Betriebskosten im Energie- und Ressourcenverbrauch egalisiert oder unterschritten werden.

6. Flexibilität und Agilität: Rasches Handeln und künftige Entwicklungen ermöglichen

Die Dringlichkeit zur Raumbereitstellung verlangt angepasste Prozesse, welche bezüglich Grundlagen, Vorgehen, Verantwortung und Finanzierung flexibles, agiles Handeln ermöglichen. In kurzfristigen Fällen können Container (Notlösung), in mittelfristigen Fällen Holzmodulbauten und Mietobjekte zur Verfügung gestellt werden. Je nach Situation soll aber auch auf ein organisatorisch, ressourcentechnisch und politisch dem Eigentum gleichgestelltes Miet- oder Kaufmodell zurückgegriffen werden können. Flexibilität und Agilität wird auch bei der Raumnutzung gefordert, um entsprechend mit neuen pädagogischen Konzepten und innovativen Lösungen den vorhandenen Raum maximal zu nutzen.

7 Massnahmenplanung

Die Umsetzung der Immobilienstrategie basiert auf drei Säulen, welche die Herausforderung Schulraum bearbeiten:

- I. Säule - Portfoliomanagement und Projektplanung:
Im Fokus sind u.a. eine 10 bis 15 Jahresplanung / Glättung (Ausschläge vermeiden), Portfoliostrategie inkl. Verdichtungspotential, bauliche Standards, Kostensteuerung, Prozessoptimierung
- II. Säule - Nutzung des vorhandenen Schulraumes (flankierende Massnahmen zur I. Säule):
Im Fokus sind u.a. pädagogische und organisatorische Massnahmen auf der Seite der Nutzenden sowie innovative, pädagogische Lösungsansätze mit Auswirkung auf Schulraum
- III. Säule - städtische Vorhaben:
Im Fokus sind u.a. Grundstücksuche und Landsicherung etablieren, agile Finanzierung für Miet- und Kaufobjekte sowie Mieterausbau

Der SOLL-Investitionsbedarf des DSS übersteigt für die nächsten 10 Jahre die Möglichkeiten der Finanzplanung (Investitionsplanung). Dem soll mit folgenden Massnahmen begegnet werden, was in die Handlungsfelder mit einfliesst:

- a. Glättung der Projektpipeline und in Einklang bringen mit der Finanzplanung
- b. Überprüfung von taktischen Planungsmassnahmen (bspw. Sanierungszyklen)
- c. Starker Fokus auf kostengünstiges Bauen, Kostensteuerung mit entsprechenden Controlling-Instrumenten
- d. Nebst Bau und Eigentum auch Miete und Kauf
- e. Raumnutzung maximieren, Umnutzung, innovative Konzepte
- f. Verzicht

Die Massnahmenplanung besteht auf strategischer Ebene aus drei Handlungsfeldern und auf operativer, sachlicher Ebene aus dem Abgleich der Investitionsplanung zwischen der Finanz- und der Immobilienplanung.

Handlungsfeld «Strategische Steuerung / Portfoliomanagement»

Dieses Handlungsfeld befasst sich mit den strategischen Zielen 1 bis 3 auf Ebene Verwaltung durch die Definition, Aufbau und Umsetzung der Funktion des Portfoliomanagements u.a. mit geeigneten

Applikationen. Mit ihr wird die strategische Analyse, Betrachtung und Planung aller bestehenden und zukünftigen Liegenschaften des DSS langfristig und gesamtstädtisch möglich. Das Handlungsfeld etabliert einen städtischen, übergeordneten Prozess für Landsicherung (u.a. Richtplaneinträge) sowie Miet- und Kaufobjekten an sinnvollen Standorten (Ziel 6) und ein Gefäss zur Priorisierung von städtischen Bauvorhaben, was in Abhängigkeit der Finanzstrategie steht.

Das Portfoliomanagement ist für die strategiekonforme Optimierung und Entwicklung des Portfolios verantwortlich und erarbeitet den mittel- bis langfristigen Investitionsbedarf im Rahmen der beschlossenen strategischen Grundsätze und der finanziellen Vorgaben. Die effektiven Investitionen sind über einen langfristigen Zeithorizont gemäss den finanziellen Zielwerten zu glätten. Im Weiteren führt das Portfoliomanagement das Immobilien-Portfolio des DSS, erarbeitet für jedes Gebäude die Objektstrategie und über das Gesamtportfolio einen Sanierungsplan auf der Grundlage der Gebäudeanalysen in Zusammenarbeit mit den Dateneignern und berücksichtigt dabei die Instandhaltungs- und Instandstellungsplanung bzw. -bewertung.

Die Umsetzung dieser Massnahmen soll Auswirkungen auf die Kapazitätsauslastungen von Schulräumen haben sowie langfristig zur Angleichung von Nachfrage und Angebot, zur Abnahme des Anteiles kurzfristiger Massnahmen (Container, Holzmodulbauten, Mietobjekten) aber auch der Prozessdauer für Mieten sowie zur Flächen- und Investitionskostenreduktion dank Synergien und frühzeitiger Landsicherung führen.

Handlungsfeld «Qualität»

Im Handlungsfeld «Qualität» (Ziel 4) werden die Ansprüche unterschiedlicher Beteiligter auf Grundlage der bestehenden nutzenden-spezifischen Standards für Schulräume und deren Aussenbereiche austariert und mit den Nachhaltigkeitszielen (Ziel 5) in Beziehung gesetzt. Die nutzenden-spezifischen Standards werden gemäss dem neuen Prozess überarbeitet und es wird festgehalten, wann davon sinnvollerweise abgewichen werden kann. Kriterien sind u.a. pädagogische Prinzipien, Mehrfachnutzung, bauliche Standards, zirkuläres Bauen, ökologische Baustoffe, Suffizienz, Reduktion Energie- und Ressourcenverbrauch, sowie bezüglich Aussenraum: sozialräumliche Bedeutung für das Quartier, Aufenthaltsqualität, Nutzungsdichte, Umsetzung Rahmenplan Stadtklima und Vereinbarkeit mit den strategischen Zielen von Stadtgrün und Sportamt.

Über alle Kriterien hinweg wird der Kostensensibilisierung und deren Anwendung besondere Beachtung geschenkt: Im Definitions- und Bestellungsprozess soll mit Hilfe von Kostenkennwerten, zu allen Phasenabschlüssen sowie als laufendes Kosten-Controlling operiert werden, um die Kosten in Planung, Realisierung, Betrieb und Unterhalt steuern zu können und diese auf das absolut Notwendigste reduzieren zu können.

Die Nutzung des vorhandenen Schulraumes ist zu maximieren. Entsprechend werden von der Winterthurer Schulpflege mittel- und langfristige Massnahmen bezüglich Mehrfach- und Umnutzung von Schulraum, Anpassungen von schulbetrieblichen Abläufen sowie Förderung von pädagogischen Konzepten und Massnahmen geprüft und umgesetzt.

Die Auswirkungen lassen sich einerseits an den Veränderungen der Investitionskosten insgesamt und den Baukosten einzelner Bauteile, andererseits anhand der Zufriedenheit des Lehrkörpers messen. Ebenso soll die Umsetzung der Massnahmen Auswirkungen auf die Kapazitätsauslastungen von Schulräumen haben. Das Erreichen der Nachhaltigkeitsziele ist am Absenkpfad CO₂, Anteil erneuerbarer Energie und weiterer Nachhaltigkeitskriterien, an den Betriebs- (Energie-)kosten sowie der Flächeneffizienz (=Suffizienz) pro Schülerin bzw. Schüler sichtbar.

Handlungsfeld «Prozesse»

Im Handlungsfeld «Prozesse» werden Lösungsvorschläge für flexiblere Vorgehensweisen mit Miet- und Kaufobjekten, Mieterausbau (Ziel 6), Planung der Sanierungszyklen (Ziel 3) sowie zur Grundstückssicherung (Ziel 1 und 3) mit allen beteiligten Stakeholdern auf Grundlage des bestehenden Bestellprozesses und Immobilienhandbuches erarbeitet und umgesetzt. Vertretungen der Eigentümerschaft, Bauherrschaft und des Finanzamtes werden die Abläufe in Bezug auf Finanzierung und

Planung überprüfen. In der Folge werden die Funktionen, Kompetenzen, Schnittstellen, Grundlagendokumente sowie Ressourcen, wo nötig, angepasst.

Durch diese Handlungen – und im Zusammenspiel mit dem Handlungsfeld «Strategische Steuerung / Portfoliomanagement» – sollen sich messbar die Prozessdauer für Mieten reduzieren, Landsicherungen rechtzeitig möglich werden, sich der Anteil kurzfristiger, baulicher Massnahmen (Container, Holzmodulbauten) verringern, und die Flächen- und Investitionskosten – auch dank Synergieeffekten – sinken, sowie Sanierungszyklen und deren Kosten genauer abgeschätzt werden können und, falls notwendig, eine angepasste Planung erfolgen.

8 Lebenszyklus

Die Strategie orientiert sich am Vier-Phasen-Modell (Richtlinie Strategiearbeit Stadtkanzlei). Die umfassende Massnahmenliste wird vom DSS und, wo notwendig, mit den zentralen Stakeholdern, priorisiert. Die Planung der einzelnen Massnahmen wird von den entsprechenden Funktionen gemäss der Massnahmenliste vorgenommen und die Umsetzung verantwortet. Einmal pro Jahr soll der Fortschritt und die Wirkung der Massnahmen unter Leitung des DSS mit einem standardisierten Controlling-Instrument geprüft und ein Statusbericht erstellt werden. In einem Rhythmus von fünf Jahren soll die Strategie – deren Umsetzung, die Zielerreichung, Änderungen der Rahmenbedingungen – unter Leitung des DSS überprüft und Empfehlungen dem Stadtrat vorgelegt werden.