



Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

# Strategie

für das Bau- und Immobilienmanagement  
der Universität Zürich  
2020 – 2028

Dezember 2020

# Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Universität Zürich steht in den nächsten Jahren vor wichtigen Entwicklungsschritten: Mit dem neuen Bildungs- und Forschungszentrum am Standort Zentrum, dem FORUM UZH und dem Ausbau des Campus Irchel wird sich das Erscheinungsbild der Universität verändern.

Für die Direktion Immobilien und Betrieb und unsere Mitarbeitenden bilden diese Projekte eine grosse Herausforderung, der wir uns gerne stellen.

Im Hinblick auf eine effiziente und effektive Ressourcenallokation hat die Universitätsleitung beschlossen, eine Strategie für das Bau- und Immobilienmanagement zu formulieren. Diese Strategie gilt für den Zeitraum von 2020 bis 2028 und definiert die wichtigsten Ziele und Schwerpunkte unserer Tätigkeit.

Die Digitalisierung gehört dabei zu den strategischen Schwerpunkten der Universität Zürich. Flaggschiff ist die Digital Society Initiative, bei der alle sieben Fakultäten und deren Forschende interdisziplinär zusammenarbeiten.

Auch im Immobilienbereich soll hier ein Beitrag geleistet werden.

Letztlich werden mit der Strategie für das Bau- und Immobilienmanagement die Grundlagen und Rahmenbedingungen geschaffen, Forschung und Innovation sowie Lehre und Studium auch in Zukunft auf höchstem internationalem Niveau zu sichern.

François Chapuis  
Direktor Immobilien und Betrieb

Zürich, im Dezember 2020

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
<b>1. Rahmenbedingungen</b>	<b>4</b>
1.1 Ausgangslage	4
1.2 Einordnung der Strategie für das Bau- und Immobilienmanagement der UZH	4
1.3 Organisation	6
1.4 Strategische Leitsätze Immobilien	7
<b>2. Vision und Strategie bis 2028</b>	<b>9</b>
<b>3. Strategische Ziele</b>	<b>10</b>
3.1 Exzellente Organisation	11
3.2 Systematische Steuerung	12
3.3 Hohe Kosteneffizienz	13
3.4 Zukunftsfähiges Portfolio	14
3.5 Digitale Kompetenz	15
<b>4. Strategische Initiativen</b>	<b>16</b>
<b>5. Portfoliostrategien</b>	<b>21</b>
<b>6. Immobilienstandards</b>	<b>22</b>
<b>7. Ergänzende Strategien und weitere Grundlagen</b>	<b>23</b>

# 1. Rahmenbedingungen

4

## 1.1 Ausgangslage

Die Universität Zürich (UZH) hat Strategische Grundsätze verabschiedet, um, unter anderem, effiziente infrastrukturelle und administrative Rahmenbedingungen für Forschung und Innovation sowie Lehre und Studium von im internationalen Vergleich hoher Qualität sicherzustellen<sup>1</sup>. Sie will ihre Standortentwicklungsstrategie unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Institute, Fakultäten, Zentralen Dienste und Stände umsetzen und dabei eine enge Zusammenarbeit mit den relevanten Partnern pflegen.

Vor diesem Hintergrund hat die Universitätsleitung beschlossen, eine Strategie Bau- und Immobilienmanagement UZH 2020–2028 mit strategischen Zielen und strategischen Initiativen zu erarbeiten. Die Universitätsleitung legt darin – im Rahmen der Vereinbarungen mit dem Kanton Zürich – die strategische Ausrichtung für Initialisierung, Bestellung, Bereitstellung, Nutzung und Verwertung der von der Universität Zürich genutzten Immobilien fest. Die Strategie Bau- und Immobilienmanagement UZH gibt den Rahmen für alle Aussagen zu Immobilien in anderen Strategiedokumenten der Universität vor. Sie bildet damit gleichzeitig die Grundlage für weiterführende Teilstrategien und Standards sowie die übergeordnete Strategie in Bezug auf die Portfoliostrategie und die weiteren Strategien und Richtlinien auf Areal- und Gebäudeebene.

Die Strategie Bau- und Immobilienmanagement UZH beinhaltet mittelfristige Ziele bei einem Zeithorizont von acht Jahren. Die Strategie wird alle vier Jahre überprüft und rollierend aktualisiert.

Die Strategie Bau- und Immobilienmanagement UZH wird von der Direktion Immobilien und Betrieb zur Genehmigung beantragt und vom Universitätsrat verabschiedet. Sie ist auf alle Institute, Fakultäten, Zentralen Dienste und Stände anwendbar und für alle Mitarbeitenden der erwähnten Organisationseinheiten verbindlich.

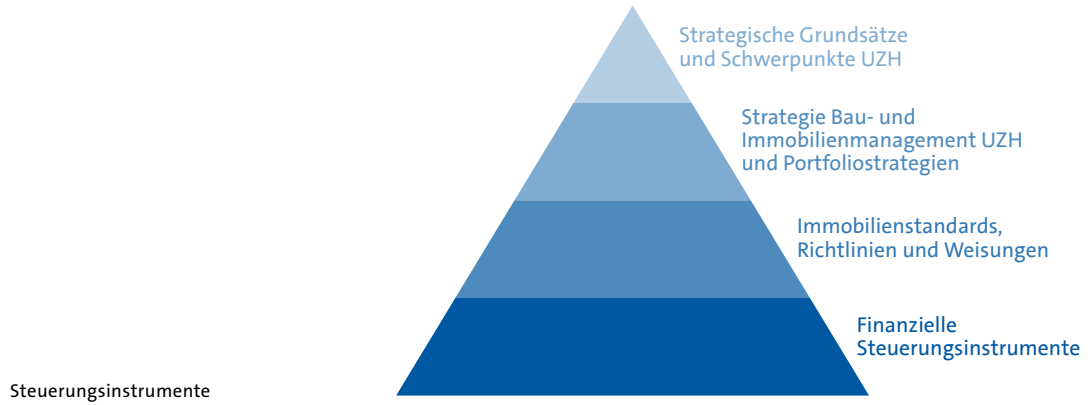
## 1.2 Einordnung der Strategie für das Bau- und Immobilienmanagement der Universität Zürich

Das Immobilienmanagement der Universität Zürich, einschliesslich der Abwicklung ihrer Bauvorhaben, orientiert sich grundsätzlich an den übergeordneten Vorgaben des Kantons, d.h. vor allem an der Legislaturplanung<sup>2</sup> sowie der Finanzplanung der Regierung, an der kantonalen Immobilienstrategie und den Standards des Kantons.

<sup>1</sup> Vgl. Strategische Grundsätze, Version vom 17. Juni 2019

<sup>2</sup> Vgl. Richtlinien der Regierungspolitik 2019–2023

Für die Umsetzung der strategischen Vorstellungen vom Universitätsrat bis hin zum operativen Management hinsichtlich der Initialisierung, Bestellung, Bereitstellung, Nutzung und Verwertung der einzelnen Gebäude kennt die Universität folgende Steuerungsinstrumente:



Die Strategie Bau- und Immobilienmanagement UZH leitet sich aus der Unternehmensstrategie mit ihren Werten, Grundsätzen und Zielen/Schwerpunkten ab:



Das Schwerpunktprogramm der Universitätsleitung 2019 – 2022<sup>3</sup> umfasst sechs prioritäre Themenfelder:

1. **Wissenschaftliche Exzellenz und Innovation**
2. **Exzellenz und Innovation in Lehre und Studium**
3. **Digitale Zukunft**
4. **UZH – Eine globale Universität mit Sitz in Zürich**
5. **Werte und Kultur**
6. **Exzellenter Support**

6

Beim Themenfeld «Exzellenter Support» stehen die Immobilien im Zentrum, und das Stichwort «Immobilien-governance» hält fest:

«Die UZH gewährleistet ein professionelles und effektives Bau- und Immobilienmanagement, in dem alle Verantwortlichen ihre Rolle kennen und kompetent wahrnehmen. Dabei arbeitet die UZH eng mit den relevanten Stellen des Kantons und der Stadt sowie mit anderen Institutionen zusammen. Die Immobilien der UZH werden nach Grundsätzen der Nachhaltigkeit bewirtschaftet, wobei das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis für die UZH angestrebt wird. Das Ziel ist eine Balance zwischen gesellschaftlichen, ökonomischen und ökologischen Aspekten. Grundlage für die Weiterentwicklung des Portfolios ist eine kontinuierliche, langfristige Bedarfsplanung mit den Nutzenden unter Berücksichtigung der finanziellen Möglichkeiten der UZH.»

Daraus und in Kombination mit den längerfristigen Strategischen Grundsätzen der Universität Zürich ergibt sich ein expliziter Entwicklungsauftrag für den Immobilienbereich der Universität Zürich.

### 1.3 Organisation

Die Universität Zürich trägt die Verantwortung für die Immobilien in ihrem Portfolio über deren gesamten Lebenszyklus. Sie steuert und entwickelt ihr Immobilienportfolio und bewirtschaftet ihre Liegenschaften eigenverantwortlich. Bei Um- und Neubauten fungiert die Universität Zürich als Bauherrin.

Zentrale Leistungserbringerin für das Bau- und Immobilienmanagement der Universität Zürich ist die am 1. Januar 2018 gegründete Direktion Immobilien und Betrieb (DIB). Sie orientiert ihre Organisation am Lebenszyklus der Immobilien und arbeitet eng mit den Nutzenden der Universität Zürich, den Partnern in der Hochschullandschaft Zürich, mit Verwaltung und Politik zusammen.

<sup>3</sup> Vgl. Version vom 29. Januar 2019 mit ausgewählten Massnahmen

Die Direktion Immobilien und Betrieb stellt sicher, dass die

- **Steuerung und Entwicklung des Immobilienportfolios**
- **die Planung und Abwicklung der Bauvorhaben<sup>4</sup>**, sowie die
- **Bewirtschaftung der Liegenschaften**

kompetent, bedarfsgerecht, nachhaltig, effizient und unter Einhaltung der finanziellen und eigentümerseitigen Vorgaben des Kantons durchgeführt werden.

7

#### **1.4 Strategische Leitsätze Immobilien**

Als Grundlage für die Strategie Bau- und Immobilienmanagement UZH dienen die folgenden fünf Leitsätze aus dem Leitbild Immobilien des Kantons Zürich<sup>5</sup>:

##### **Der Kanton Zürich steuert, baut und bewirtschaftet seine Immobilien nutzungs- und bedarfsgerecht.**

Das Immobilienmanagement steht im Dienste des Kantons und seiner Kundinnen und Kunden. Die Liegenschaften sind auf die kantonalen Institutionen und deren Bedarf ausgerichtet. Dieser ist Grundlage für die Planung, Bereitstellung und Bewirtschaftung der Liegenschaften. Das Immobilienmanagement hat die Aufgabe, unter Ausgleich der Nutzerbedürfnisse, der Eigentümerinteressen, des Immobilienbestands und weiterer Rahmenbedingungen, ganzheitliche Lösungen zu finden und zeitgerecht zu verwirklichen.

##### **Der Kanton Zürich steuert, baut und bewirtschaftet seine Immobilien wirtschaftlich, ganzheitlich und zukunftsbezogen.**

Das Immobilienmanagement des Kantons ist einem hohen Anspruch an die Wirtschaftlichkeit und Baukultur sowie einem häuslicheren Umgang mit Ressourcen verpflichtet. Die Wirtschaftlichkeit orientiert sich an den Lebenszykluskosten. Durch eine effiziente Bodennutzung sowie ökologische Bau- und Bewirtschaftungsweisen werden die Ressourcen geschont. Städtebauliche Qualität, respektvoller Umgang mit Bestand und Umfeld sowie eine angemessene Nutzungsqualität und Funktionalität sind zu gewährleisten. Etablierte Standards, zukunftsbezogene Erkenntnisse und die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit unterstützen die verantwortungsvolle Gewichtung dieser Ansprüche.

<sup>4</sup> Je nach Projekttyp realisiert die UZH ihre Bauvorhaben selbst oder gemeinsam mit den kantonalen Partnern.

<sup>5</sup> Gemäss Regierungsratsbeschluss Nr. 614/2017

**Der Kanton Zürich steuert seine Immobilien zentral auf der Grundlage einer langfristigen strategischen Planung.**

Damit die infrastrukturellen Voraussetzungen zur Erfüllung der öffentlichen Aufgaben bestmöglich gewährleistet werden können, steuert der Kanton seine Liegenschaften zentral und entlang einer langfristigen Immobilienstrategie und Investitionsplanung. Die Steuerung erfolgt nach den Vorgaben der politischen Entscheidungsträger durch ein Kompetenzzentrum in Zusammenarbeit mit den Nutzenden und relevanten Anspruchsgruppen.

**Der Kanton Zürich hält die zur Erfüllung seiner Kernaufgaben notwendigen Liegenschaften grundsätzlich im Eigentum.**

Zur Sicherstellung der Erfüllung seiner Kernaufgaben und unter dem Gesichtspunkt der langfristigen Wirtschaftlichkeit hält der Kanton die dafür notwendigen Liegenschaften im Eigentum. In begründeten Fällen können Mietverhältnisse mit Dritteigentümerinnen und -eigentümern eingegangen werden. Massgebend ist dabei in erster Linie die Wirtschaftlichkeit. Immobilien, die für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben nicht beansprucht werden, können an Dritte vermietet werden.

**Im Kanton Zürich ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit im Immobilienmanagement die Grundlage für gute Lösungen.**

Das Immobilienmanagement betrifft alle kantonalen Stellen. Für eine erfolgreiche Steuerung, Bereitstellung und Bewirtschaftung der Liegenschaften sind gegenseitiges Verständnis sowie klare Prozesse und Zuständigkeiten zentral. Daher arbeiten die Beteiligten Hand in Hand gemäss definierten Rollen und Zielen. Effizienz und Akzeptanz werden durch Transparenz und klare Kommunikation gefördert. Mit externen Leistungserbringenden werden faire Partnerschaften gepflegt.



## 2. Vision und Strategie bis 2028

Im Austausch mit dem Kanton und der Stadt Zürich verfolgt die Universität Zürich hinsichtlich ihrer baulichen Entwicklung eine Strategie, die die Wettbewerbsfähigkeit des Wissenschaftsbetriebs für die kommenden Generationen sichern soll.

Da Kooperationen in der Forschung zunehmend wichtiger werden, drängt es sich auf, die verstreuten 150 Institute und mittlerweile über 28 000 Studierenden an maximal zwei zentralen Kern-Standorten – auch im Sinne der Positionierung als Stadtuniversität – zusammenzuführen<sup>6</sup>:

### Unsere Vision:

**Die Universität Zürich verfügt über zwei Kernstandorte – Zentrum und Irchel – und eine moderne Infrastruktur, mit denen das Lernen und Forschen im Verbund gefördert und der Wissenstransfer in die Praxis beschleunigt werden.**

9

Gestützt auf diese Vision hat die Universität Zürich eine Strategie Bau- und Immobilienmanagement 2020 – 2028 formuliert. Diese sieht im Zusammenhang mit der Initialisierung, Bestellung, Bereitstellung, Nutzung und Verwertung der kantonal genutzten Immobilien fünf Hauptziele vor:



<sup>6</sup> Ergänzt durch «Satelliten», wo im Rahmen der langfristigen Beteiligung an strategischen Clustern sinnvoll, wie z.B. Lengg, Dübendorf usw.

## 3. Strategische Ziele

Die Strategie Bau- und Immobilienmanagement UZH umfasst fünf strategische Ziele mit jeweils vier Teilzielen, die in den Jahren 2020 bis 2028 mit hoher Priorität verfolgt werden:

### Exzellente Organisation

**Teilziel 1:** Die Immobilienstandards sind definiert.

**Teilziel 2:** Die Prozesse sind effizient und werden gelebt.

**Teilziel 3:** Die Nutzenden werden strukturiert betreut und bedient.

**Teilziel 4:** Die Kompetenz der Mitarbeitenden entspricht dem Bedarf.

### Systematische Steuerung

**Teilziel 5:** Die Investitionsplanung und das Investitionsreporting sind systematisiert.

**Teilziel 6:** Die Budgetplanung erfüllt die Vorgaben.

**Teilziel 7:** Das Partnermanagement erfolgt professionell.

**Teilziel 8:** Die Servicelevels sind verankert.

### Hohe Kosteneffizienz

**Teilziel 9:** Das Objektmanagement erfolgt strukturiert.

**Teilziel 10:** Die Räume werden wirtschaftlich genutzt.

**Teilziel 11:** Die Bestellkompetenz ist ausgebaut.

**Teilziel 12:** Die Arbeitsumgebung ist modern und funktional.

### Zukunftsfähiges Portfolio

**Teilziel 13:** Die Portfoliostruktur ist optimiert.

**Teilziel 14:** Die Lebenszyklusbetrachtungen sind berücksichtigt.

**Teilziel 15:** Die Nachhaltigkeit ist vorbildlich.

**Teilziel 16:** Der Investitionsbedarf ist transparent.

### Digitale Kompetenz

**Teilziel 17:** Das technologische Potenzial wird ausgeschöpft.

**Teilziel 18:** Die Kollaboration erfolgt auch digital.

**Teilziel 19:** Das Personal verfügt über digitale Kompetenzen.

**Teilziel 20:** Es stehen Innovationsräume bereit.

### 3.1 Exzellente Organisation

Ein zentrales Ziel besteht darin, dass die Zusammenarbeit zwischen der Direktion Immobilien und Betrieb mit den internen Partnern an der Universität Zürich, z.B. den Bereichen der Unternehmensleitung sowie Fakultäten, Instituten, Zentralen Diensten und Ständen sowie den externen Partnern, vorwiegend beim Kanton Zürich, z.B. der Bildungsdirektion, dem Immobilienamt oder dem Hochbauamt (HBA), optimal funktioniert. Zudem wird zwecks Benchmarking, Know-how-Transfer und Erfahrungsaustausch ein partnerschaftlicher Diskurs mit benachbarten oder vergleichbaren Institutionen (Universitätsspital Zürich [USZ], Eidgenössische Technische Hochschule Zürich [ETHZ], Universitäten und Fachhochschulen) gepflegt.

#### Teilziel 1 – Die Immobilienstandards sind definiert.

Die Immobilienstandards sind themenspezifisch unter Berücksichtigung gesellschaftlicher, ökonomischer und ökologischer Aspekte sowie unter Beachtung der kulturellen Werte festgelegt. Sie orientieren sich an den übergeordneten kantonalen Standards und präzisieren diese für die universitätsspezifischen Anforderungen. Die Immobilienstandards sind durch den Universitätsrat verabschiedet und werden von allen Fakultäten, Instituten, Zentralen Diensten und Ständen angewendet.

#### Teilziel 2 – Die Prozesse sind effizient und werden gelebt.

Organisation, Prozesse und Systeme im Bau- und Immobilienmanagement entsprechen branchenüblichen Standards und berücksichtigen die spezifischen Anforderungen von Universität und Kanton. Die Prozesse werden mittels eines internen Kontrollsystems (IKS) beziehungsweise Audits periodisch überprüft und aktualisiert. Sie sind etabliert und allen beteiligten Akteuren bekannt. Die im Bau- und Immobilienmanagement tätigen Mitarbeitenden der Universität Zürich kennen und leben die Prozesse und entwickeln diese kontinuierlich und gezielt weiter.

#### Teilziel 3 – Die Nutzenden werden strukturiert betreut und bedient.

Alle Akteure im Bau- und Immobilienmanagement (einschliesslich universitäre Gremien, Nutzende und Betrieb) werden über den gesamten Lebenszyklus stufen- und zeitgerecht involviert. Es findet ein regelmässiger Dialog zwischen dem Bau- und Immobilienmanagement sowie den Nutzenden statt, in dem auch die infrastrukturellen Konsequenzen der akademischen Planung beurteilt werden. In allen Anträgen ist die Vollkostensicht abzubilden, d.h. analog zu den finanziellen Auswirkungen wird auch zu den infrastrukturellen und betrieblichen Konsequenzen Stellung genommen.

#### **Teilziel 4 – Die Kompetenz der Mitarbeitenden entspricht dem Bedarf.**

Die Mitarbeitenden der Universität Zürich, die im Bau- und Immobilienmanagement tätig sind (auf Seiten der Direktion Immobilien und Betrieb wie auch auf Seiten der Nutzenden), verfügen jederzeit über die fachlichen und methodischen Fähigkeiten, die für eine professionelle und qualitativ hochstehende Leistungserfüllung notwendig sind.

### **3.2 Systematische Steuerung**

Das Ziel der systematischen Steuerung des Bau- und Immobilienmanagements erfordert eine Optimierung in Planung, Budgetierung und Reporting, aber auch eine Weiterentwicklung von Partner- und Risikomanagement. Damit wird die hohe Verfügbarkeit der Immobilien bzw. die Qualität für Lehre und Forschung langfristig gesichert.

#### **Teilziel 5 – Die Investitionsplanung und das Investitionsreporting sind systematisiert.**

Der Prozess zur Immobilieninvestitionsplanung entspricht den aktuellen Anforderungen und wird gelebt. Es gibt ein finanzielles und qualitatives Reporting aller (nicht-investiven und investiven) Immobilienleistungen.

#### **Teilziel 6 – Die Budgetplanung erfüllt die Vorgaben.**

Die in der Immobilieninvestitionsplanung vorgesehenen Bauvorhaben werden in Bezug auf Kosten, Qualität und Termine innerhalb der Vorgaben realisiert. Die Universität Zürich baut ihre Immobilien zu marktüblichen Kosten und betreibt sie wirtschaftlich auf einem mit den Nutzenden vereinbarten Servicelevel.

#### **Teilziel 7 – Das Partnermanagement erfolgt professionell.**

Die Universität Zürich arbeitet mit ihren internen und externen Partnern im Bau- und Immobilienmanagement professionell zusammen und verfügt dazu über die notwendigen Prozesse und Systeme.

#### **Teilziel 8 – Die Servicelevels sind verankert.**

Die Dienstleistungen der Direktion Immobilien und Betrieb sind dokumentiert und stufengerecht verabschiedet. Die entsprechenden Servicelevels sind vereinbart und eingehalten bzw. werden periodisch optimiert.

In den von ihr betriebenen Liegenschaften sorgt die Universität Zürich im Einklang mit den rechtlichen Grundlagen für die betriebliche Sicherheit und für eine sichere und gesunde Arbeits-, Forschungs- und Lernumgebung.

Soweit möglich, stellt sie die Sicherheit und den Gesundheitsschutz ihrer Angehörigen bei Tätigkeiten im Dienste der Universität Zürich auch dann sicher, wenn diese Tätigkeiten ausserhalb der Universität erfolgen.

### 3.3 Hohe Kosteneffizienz

Die Universität Zürich richtet das Bau- und Immobilienmanagement verstärkt darauf aus, dass die Bedürfnisse von Forschung und Lehre in Einklang mit den übergeordneten wirtschaftlichen Möglichkeiten und den baulichen Anforderungen erfüllt werden.

13

#### Teilziel 9 – Das Objektmanagement erfolgt strukturiert.

Die Universität Zürich verfügt für die Koordination der jeweiligen Objektstrategie mit den notwendigen Instandsetzungsmassnahmen und Nutzeranforderungen über ein umfassendes Objektmanagement. Dabei wird insbesondere der Werkeigentümerhaftung bzw. der Betreiberverantwortung höchste Beachtung geschenkt.

#### Teilziel 10 – Die Räume werden wirtschaftlich genutzt.

Die Fakultäten, Institute, Zentralen Dienste und Stände verfügen stufengerecht über die grundlegenden immobilien- und servicerelevanten Informationen hinsichtlich der genutzten Immobilien und des Nutzerverhaltens.

Die Universität Zürich schafft Anreize zum wirtschaftlichen Umgang mit den bereitgestellten Immobilien, Versorgungsmedien und immobilien-spezifischen Dienstleistungen.

#### Teilziel 11 – Die Bestellkompetenz ist ausgebaut.

Die Universität Zürich erhöht ihre Kompetenz in der Bestellung von Immobilien. Die Direktion Immobilien und Betrieb bietet dazu entsprechende Beratung.

Die Universität Zürich stellt zudem sicher, dass die Rollen, Aufgaben, Kompetenzen, die Verantwortung sowie die Prozesse im Beschaffungswesen den Branchenstandards entsprechen. Dies schliesst alle Themen des Submissionswesens, des strategischen Einkaufs (inkl. Produktkategorie-Management und Beschaffungskoordination) sowie der Aufsicht und Beratung mit ein. Die Universität Zürich stellt zudem sicher, dass sinnvolle Synergien im Bereich des prozessorientierten Beschaffungswesens ausgeschöpft werden.

### **Teilziel 12 – Die Arbeitsumgebung ist modern und funktional.**

Die Universität Zürich bietet Arbeitsumgebungen, mit denen die Mitarbeitenden in ihrer Aufgabenerfüllung bestmöglich unterstützt werden und die dazu beitragen, dass die Universität Zürich als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen wird. Hierbei wird auch auf die gesellschaftlichen und kulturellen Entwicklungen geachtet (Stichwort «Future of work»).

## **3.4 Zukunftsfähiges Portfolio**

Die Universität Zürich bewirtschaftet ihr Immobilienportfolio unter ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen sowie politischen Aspekten optimal.

### **Teilziel 13 – Das Portfoliostruktur ist optimiert.**

Die Universität Zürich verfügt über ein systematisches Portfoliomanagement. Bei der Miete und Vermietung kommen marktübliche Konditionen zur Anwendung. Flächen werden in der erforderlichen Menge und Qualität bereitgestellt und es werden betriebswirtschaftlich sinnvolle Flächeneinheiten angestrebt.

Für den zukünftigen Bedarf verfügt die Universität Zürich über angemessene strategische Reserven.

### **Teilziel 14 – Die Lebenszyklusbetrachtungen sind berücksichtigt.**

Die Universität Zürich stellt sicher, dass bei Investitionsentscheiden im Rahmen der Entwicklung ihres Immobilienportfolios stets auch die Lebenszykluskosten und Risiken berücksichtigt werden. (Stichwort «Kosten-Nutzen-Verhältnis im Sinne einer Vollkostenrechnung»)

### **Teilziel 15 – Die Nachhaltigkeit ist vorbildlich.**

Die Universität Zürich nimmt bezüglich Nachhaltigkeit des Bau- und Immobilienmanagements eine Vorbildfunktion wahr. Die Direktion Immobilien und Betrieb orientiert sich beim Bau- und Immobilienmanagement an den kantonalen Vorgaben, den Branchenstandards sowie den Nachhaltigkeitszielen der Universität (Sustainability Policy).

### **Teilziel 16 – Der Investitionsbedarf ist transparent.**

Die Universität Zürich verfügt über eine Investitionsplanung, die einerseits die strategischen Entwicklungsziele der Universität unterstützt und andererseits mit den finanziellen Möglichkeiten des Kantons im Einklang steht.

Die Universität Zürich hat dafür ein tragfähiges Konzept zur Refinanzierung der anstehenden Immobilieninvestitionen erarbeitet und dieses in die langfristige Finanzierungsplanung umgesetzt. Die Universität Zürich hat zudem zusätzliche Finanzierungsquellen (Drittmittel) für ihre Immobilieninvestitionen identifiziert und erschlossen.

### 3.5 Digitale Kompetenz

In Anlehnung an ihr Programm «Digital Society Initiative» (DSI) will die Universität Zürich die Chancen und Potenziale der Digitalisierung auch im Immobilienbereich gezielt nutzen.

15

#### **Teilziel 17 – Das technologische Potenzial wird ausgeschöpft.**

Die Universität Zürich nutzt in den Bereichen Bau, Portfolio und Bewirtschaftung konsequent die Möglichkeiten der Digitalisierung. So werden, wenn immer möglich, die Applikationen und Instrumente angewendet, die dem aktuellen Branchenstandard entsprechen. Zudem sind die Objektdokumentationen vollumfänglich als digitale Versionen vorhanden. Schliesslich werden neue, auf Künstliche Intelligenz oder Big Data basierende Ansätze wie «predictive maintenance» frühzeitig im Hinblick auf deren Kosten/Nutzen getestet.

#### **Teilziel 18 – Die Kollaboration erfolgt auch digital.**

Neben physischen Plattformen bietet die Universität Zürich auch digitale Plattformen für Kollaboration und Wissensaustausch zu Immobilienthemen und -anliegen – sowohl innerhalb der Universität als auch für die Kollaboration und den Austausch mit anderen Universitäten, Partnerorganisationen und Dienstleistern.

#### **Teilziel 19 – Das Personal verfügt über digitale Kompetenzen.**

Die Universität Zürich beschäftigt im Immobilienbereich Mitarbeitende, die über vertiefte Kompetenzen und ein fundiertes Verständnis für die Digitalisierung verfügen. Entsprechende Fähigkeiten werden intern wie extern gezielt gefördert.

#### **Teilziel 20 – Es stehen Innovationsräume bereit.**

Das Bau- und Immobilienmanagement unterstützt das Ziel der Universität Zürich, als massgebliches Kompetenzzentrum der Digitalisierung in der Deutschschweiz wahrgenommen zu werden. Die Direktion Immobilien und Betrieb bietet entsprechend spezifische Testflächen und Innovationslabors für Digitalisierungsinitiativen.

## 4. Strategische Initiativen

Zur Erreichung der strategischen Ziele und Teilziele wurden zwölf strategische Initiativen definiert:

1. **Etablierung der Immobiliengovernance**
2. **Einführung der Immobilienstandards**
3. **Verbesserung des Prozessmanagements**
4. **Weiterentwicklung der Steuerung**
5. **Schärfung des immobilienbezogenen Risikomanagements**
6. **Optimierung des Servicemanagements**
7. **Sicherstellung der Rechtssicherheit in der Beschaffung**
8. **Modernisierung der Arbeitsumgebung**
9. **Weiterentwicklung des Portfolios**
10. **Sicherstellung der Nachhaltigkeit**
11. **Weiterentwicklung der Digitalisierung**
12. **Förderung der Kompetenzen der Mitarbeitenden**

### **Initiative 1 – Etablierung der Immobiliengovernance**

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Immobilienbereich sind gemäss der Regelung zur Immobiliengovernance zu dokumentieren, zu implementieren und periodisch zu aktualisieren.

#### **Wichtigste Aktivitäten:**

- Umsetzung und Weiterentwicklung von Immobilienverordnung, Vereinbarung Immobilien UZH, Leistungsvereinbarung HBA-UZH und Reglement Immobilienwesen UZH
- Etablierung professioneller Zusammenarbeit im Immobilienmanagement UZH mit externen Partnern
- Abschluss und Weiterentwicklung des Projekts Governance 2020+/ TP10 der Universitätsleitung (Zusammenarbeit DIB-Fakultäten im Immobilienmanagement/Steuerung fakultäres Raumgut)
- Klärung der Finanzierung des UZH-Immobilienportfolios
- Weiterentwicklung der Immobiliengovernance UZH



### Initiative 2 – Einführung der Immobilienstandards

Mit der Definition und formalen Inkraftsetzung von Immobilienstandards werden die Voraussetzungen für ein einheitliches und effizientes Bau- und Immobilienmanagement in der Universität Zürich geschaffen. Zusätzlich werden die Servicestandards überprüft und spezifische Richtlinien definiert.

#### Wichtigste Aktivitäten:

- Identifikation der Standards mit der höchsten Dringlichkeit bzw. Bestimmung, wo der grösste Bedarf besteht
- Auslegeordnung und Big Picture
- Gezielte Fertigstellung und Legitimierung der wichtigsten und dringendsten Standards
- Ausarbeitung und Verabschiedung von Richtlinien für weitere ausgewählte Themenfelder

17

### Initiative 3 – Verbesserung des Prozessmanagements

Die Prozesse im Bau- und Immobilienmanagement werden bezüglich Effektivität, Effizienz und Transparenz überprüft, aktualisiert und dokumentiert.

#### Wichtigste Aktivitäten:

- Dokumentation der Prozesse bzw. Aufbau der Prozesslandkarte im Signavio
- Schulung aller Mitarbeitenden und Pflege des Systems
- Überwachung und Optimierung (Implementierung IKS und ISO-Zertifizierung)

### Initiative 4 – Weiterentwicklung der Steuerung

Die Planung, Steuerung und das Reporting von Immobilieninvestitionen bzw. -projekten werden qualitativ weiter verbessert. Dazu gehört auch das Monitoring des Nutzerverhaltens im Hinblick auf einen möglichst wirtschaftlichen Umgang mit den Immobilien.

#### Wichtigste Aktivitäten:

- Überprüfung und Anpassung der Planungs-, Steuerungs- und Reportingprozesse
- Erarbeiten von Finanz- und Führungskennzahlen
- Implementierung des Life Cycle Cost Approach
- Verbesserung der Stammdatenqualität
- Benchmarking von Standards und Kennzahlen zu Flächen und Nutzung

**Initiative 5 – Schärfung des immobilienbezogenen Risikomanagements**

Im Hinblick auf Verfügbarkeit und Werterhalt von Immobilien und Infrastruktur, Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheit der UZH-Angehörigen und Gäste, Schutz von Forschungsergebnissen und Erhalt einer guten Reputation in den UZH-Immobilien gilt es, einerseits regelmässige Sicherheitsüberprüfungen der Objekte vorzunehmen und andererseits, die Arbeitssicherheit und Gesundheit organisatorisch mittels klaren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Schulung und Sensibilisierung zu fördern. Negative Auswirkungen von Aktivitäten der UZH auf Bevölkerung und Umwelt sind zu verhindern.

**Wichtigste Aktivitäten:**

- Einführung Risikomanagement DIB
- Sicherheitsberichte für die von UZH betriebenen Immobilien
- Werkeigentümerhaftung und Betreiberpflichten: Definition und Einführung Schweizer Standards für UZH
- Aktivitäten zur Förderung der Arbeitssicherheit

**Initiative 6 – Optimierung des Servicemanagements**

Service Level Agreements und kompetente Bestellungen sind Voraussetzung für effiziente Prozesse in Bau und Betrieb von Immobilien. Dafür investiert die Direktion Immobilien und Betrieb verstärkt in Beratung und Unterstützung der Fakultäten, Institute, Zentralen Dienste und Stände (UZH-Governance 2020+).

**Wichtigste Aktivitäten:**

- Dokumentation des aktuellen DIB Serviceportfolio (nach Struktur DIB Service-Mix)
- Definition des Prozesses «Management Serviceportfolio» (Analyse Nutzerservices und Entwicklung Strategie Nutzerservices)
- Implementierung (Dokumentation, Kommunikation und Training, Management)

**Initiative 7 – Sicherstellung der Rechtssicherheit in der Beschaffung**

Die Universität Zürich überprüft und verbessert die Beschaffungsprozesse und -instrumente im Hinblick auf die Compliance mit den relevanten Normen und Weisungen. Ausserdem verstärkt sie das Providermanagement im Sinne einer effizienten Steuerung externer Dienstleister.

**Wichtigste Aktivitäten:**

- Weiterentwicklung des Beschaffungsprozesse in Zusammenarbeit mit dem Einkauf UZH
- Erarbeitung und Einführung bzw. Umsetzung eines Warengruppen-Systems bzw. einer Beschaffungsstrategie
- Systematisierung eines Beschaffungscontrollings
- Ausbau des Providermanagements

**Initiative 8 – Modernisierung der Arbeitsumgebung**

Die Direktion Immobilien und Betrieb koordiniert die Weiterentwicklung der Arbeitsumgebung aus Immobiliensicht in enger Abstimmung mit den Fakultäten, Instituten, Zentralen Diensten und Ständen.

19

**Wichtigste Aktivitäten:**

- Modernisierung der Büroumgebung
- Modernisierung der Laborumgebung

**Initiative 9 – Weiterentwicklung des Portfolios**

Das Immobilienportfolio der Universität Zürich wird strategisch überprüft und bedarfsorientiert angepasst. Zusätzlich werden die Finanzierungsoptionen gezielt weiterentwickelt.

**Wichtigste Aktivitäten:**

- Aufbau und Etablierung einer Immobilienportfoliostrategie und -steuerung
- Weiterentwicklung der Digitalisierungskonzepte für die Portfoliosteuerung
- Erarbeitung und Etablierung eines Mietmanagements
- Erarbeitung und Etablierung einer Asset-Review (Prozess Analyse Portfolio- und Objektstrategie)
- Aufbau und Etablierung eines Budgetrundgangs Gebäude
- Optimierung des Begehrensmanagements
- Etablierung der Zusammenarbeit zwischen strategischer Planung Nutzende & Governance 2020 TP 10

**Initiative 10 – Sicherstellung der Nachhaltigkeit**

Bei der Umsetzung des Themas «Nachhaltigkeit» in ihrem Bau- und Immobilienmanagement übernimmt die Universität Zürich eine führende Rolle in der Schweiz. Die proaktive Umsetzung von Aspekten der Nachhaltigkeit ist ein wesentliches Kriterium bei der Pflege und Entwicklung des Portfolios. Die Sicherstellung der Nachhaltigkeit im Bau- und Immobilienmanagement der Universität Zürich erfordert ein aktives Controlling, mit dem überprüft wird, inwieweit die Ziele und Normen bei Bau

und Betrieb eingehalten werden beziehungsweise ob Handlungsbedarf besteht. Davon abgeleitet entwickelt die Direktion Immobilien und Betrieb bedarfsorientiert neue Aktivitäten.

**Wichtigste Aktivitäten:**

- Definieren von Gebäudelabels
- Erarbeitung eines Grundlagenpapiers zur Nachhaltigkeit
- Implementierung eines Nachhaltigkeitsprozesses als Managementzyklus
- Umsetzung der Zielvereinbarungen mit dem AWEL

**Initiative 11 – Weiterentwicklung der Digitalisierung**

Die Nutzung der Digitalisierungspotenziale im Bereich Immobilien erfordert ein umfangreiches Programm unter der Leitung der Direktion Immobilien und Betrieb. Neben direktionsinternen Prozess- und Informatikthemen wie Projekt- und Objekträume geht es um organisationsübergreifende Zusammenarbeit und Personalentwicklung. Zudem sollen neue Technologien und Ansätze wie Künstliche Intelligenz oder Big Data frühzeitig im betrieblichen Alltag getestet werden («predictive maintenance»).

**Wichtigste Aktivitäten:**

- «IT-Portfoliomanagement» → Ziel: Weiterentwicklung der Fachapplikationslandschaft (Provis, Immopac, Planon, Neugestaltung des Daten- und Dokumentenmanagements [Projekt- und Objekträume])
- «Digital Skills» → Ziel: Personalentwicklung, Weiterbildung, Selbststudium, Peer-Teaching, lebenslanges Lernen
- «Think Tank Digitalisierung» → Ziel: organisatorische Verstetigung der kontinuierlichen Verbesserung, z.B. Testen von innovativen Digitalisierungsansätzen im Immobilienbereich unter Nutzung von Künstlicher Intelligenz, Big Data, usw.

**Initiative 12 – Förderung der Kompetenzen der Mitarbeitenden**

Die strategische Weiterentwicklung des Bau- und Immobilienmanagements bzw. die zusätzlichen Aufgaben im Zusammenhang mit dem Delegationsmodell haben zur Folge, dass die Mitarbeitenden ihre Kompetenzen gezielt ergänzen und schärfen müssen.

**Wichtigste Aktivitäten:**

- Überprüfung der Kompetenzprofile der Mitarbeitenden auf der Grundlage neuer Anforderungen
- Personalentwicklungsplanung

## 5. Portfoliostrategien

Die Strategie Bau- und Immobilienmanagement UZH bildet die Grundlage für eine allgemeine Portfoliostrategie sowie spezifische Teilportfolio- und Objektstrategien, die sich inhaltlich an der Strategie Bau- und Immobilienmanagement UZH orientieren. Diese Strategien definieren die Ziele und Leitlinien für einen spezifischen Teilbereich.

Zu unterscheiden sind Strategien im Hinblick auf:

### 1. Geographische Verteilung

- Zentrum (inkl. Botanischer Garten, Lengg)
- Irchel
- Schlieren
- Oerlikon
- Erweiterungsportfolio

21

### 2. Nutzungsarten

- Lehrflächen
- Forschungsflächen
- Hörsäle
- Büro
- Labor
- Werkstätten
- Lager
- Bibliotheken
- Archive
- Museen
- Gastronomie
- Sport

### 3. Organisationsstrukturen

- Bereiche der Universitätsleitung
- Fakultäten
- Institute
- Einheiten der Zentralen Dienste

## 6. Immobilienstandards

Immobilienstandards sind verbindliche Anleitungen für die Mitarbeitenden der Universität. Sie umschreiben die Pflichten im Umgang mit Immobilien. Sie werden in Federführung der DIB gemeinsam mit den fachlich zuständigen Stellen erarbeitet und vom Universitätsrat verabschiedet. Es handelt sich dabei um allgemeingültige und kommunizierte Vorgaben.

Standards werden definiert für (nicht abschliessend):

- Büros
- Chemielabore
- Biolabore
- Medizinische Labore
- Informatik-Labore
- Hörsäle, Seminarräume
- Audio/Video
- Videokonferenzen
- Bibliotheken
- Informatik und Kommunikation (ITK) Ausrüstung
- Energie
- Medienversorgung
- Logistik
- Travel
- Arbeitssicherheit
- Parkplätze
- Veranstaltungen
- Sport
- Mensen

Hinzu kommen Servicelevels für die definierten und verabschiedeten Services.

## 7. Ergänzende Strategien und weitere Grundlagen

Die vorliegende Strategie wird ergänzt durch weitere Strategien der Universität Zürich, des Kantons Zürich und vom Bund. Zu nennen sind insbesondere:

- **Immobilienstrategie des Kantons Zürich, 27. September 2017**
- **Strategie Technologieplattformen UZH (in Arbeit)**
- **Strategie Weiterbildung UZH (in Arbeit)**
- **Strategie Bibliotheken UZH (in Arbeit)**
- **Strategie Sponsoring/Partnerschaften (in Arbeit)**
- **Strategie Studentisches Wohnen (in Arbeit)**



## Impressum

© 2021  
Universität Zürich

Herausgeberin:  
Universität Zürich  
Direktion Immobilien und Betrieb

Redaktion:  
Direktion Immobilien und Betrieb

Gestaltung: Aline Telek

Gedruckt in der Schweiz  
Papier FSC/PEFC zertifiziert, sowie CO<sub>2</sub> neutral