



Universität
Zürich ^{UZH}

Direktion Immobilien und Betrieb

Strategie Bau- und Immobilienmanagement

der Universität Zürich
2024 – 2032

Impressum

© Januar 2024
Universität Zürich

Herausgeberin

Universität Zürich
Direktion Immobilien und Betrieb

Redaktion

Direktion Immobilien und Betrieb

Gestaltung und Infografik

Aline Telek

Druck

Niedermann Druck AG
Gedruckt in der Schweiz
Papier FSC/PEFC zertifiziert und CO₂-neutral

Auflage

500

Adresse

Universität Zürich
Direktion Immobilien und Betrieb (DIB)
Pfungstweidstrasse 60
CH-8005 Zürich
dialog@ib.uzh.ch

Website

www.ib.uzh.ch

Inhalt

Vorwort	4
1. Einleitung	5
1.1 Ausgangslage	5
1.2 Einordnung	6
1.3 Rahmenbedingungen	6
1.3.1 Grundsätze und Schwerpunkte UZH	6
1.3.2 Leitsätze Immobilien Kanton Zürich	7
1.3.3 Delegationsmodell	7
1.3.4 Evaluationsprozess	7
2. Vision	8
3. Strategie	8
4. Strategische Leitlinien	9
5. Strategische Ziele 2032	10
5.1 Exzellente Organisation	11
5.2 Systematische Steuerung	11
5.3 Hohe Ressourceneffizienz	12
5.4 Zukunftsfähiges Immobilienportfolio	12
5.5 Digitale Kompetenz und Innovationskraft	13
6. Strategische Initiativen 2024–32	14
7. Immobilienkonzepte UZH	15
8. Ergänzende Strategien	15

Vorwort



Sehr geehrte Damen und Herren

Die Universität Zürich (UZH) verändert sich stetig. Die neuen Bildungs- und Forschungszentren FORUM UZH am Standort Zentrum und das PORTAL UZH am Campus Irchel sowie die Erneuerung der Bestandsbauten Irchel sind strategische Vorhaben mit internationaler Ausstrahlung.

Andererseits hat COVID-19 an der UZH für eine Anpassung der Arbeits- und Lernwelten gesorgt. Homeoffice, hybride Lernformate sowie Digitalisierung prägen verstärkt unseren Alltag. Für die UZH und insbesondere für die Direktion Immobilien und Betrieb und ihre Mitarbeitenden bedeutet dies zahlreiche Herausforderungen, aber auch viele Chancen.

Mit unserer Strategie 2020–2028 haben wir uns vor vier Jahren strategische Entwicklungsziele gegeben und die Leitplanken für unser Wirken gesetzt. Transparent, fokussiert und zielgerichtet. Nun haben wir die Strategie überprüft und den neuen Rahmenbedingungen an der UZH und im Umfeld angepasst.

Für die nächsten Jahre haben wir den Fokus geschärft und verfolgen anspruchsvolle Ziele. Insbesondere geht es um die Sicherstellung einer weiterhin nachhaltigen Entwicklung und der finanziellen Tragbarkeit des Bau- und Immobilienmanagements. Ebenso möchten wir die Zusammenarbeit mit den Nutzenden unserer Infrastruktur, also mit den Fakultäten, Studierenden und Verwaltungsbereichen der UZH, verbessern. Ziel ist, dass wir noch effizienter planen, bauen und betreiben können – ganz im Sinne unserer Trägerschaft, dem Kanton Zürich.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'F. Chapuis'.

François Chapuis
Direktor Immobilien und Betrieb

Zürich, im Januar 2024

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Universität Zürich (UZH) hat den Anspruch, effiziente infrastrukturelle und administrative Rahmenbedingungen für Forschung und Innovation sowie Lehre und Studium in international vergleichbar hoher Qualität sicherzustellen. Sie will ihre Standortentwicklungsstrategie unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Fakultäten, Institute, Zentralen Dienste und Stände umsetzen und dabei eine enge Zusammenarbeit mit relevanten Partnerinnen und Partnern pflegen.

Vor diesem Hintergrund hat die Universitätsleitung vor vier Jahren beschlossen, eine Strategie für das Bau- und Immobilienmanagement 2020–2028 mit strategischen Zielen und strategischen Initiativen zu erarbeiten. Die Universitätsleitung legte darin – im Rahmen der Vereinbarungen mit dem Kanton Zürich – die strategische Ausrichtung für die Initialisierung, Bestellung, Planung, Bereitstellung, Nutzung und Verwertung der von der UZH genutzten Immobilien sowie gesamtbetriebliche Themen wie Beschaffungs- und Risikomanagement fest. Die Strategie gibt den Rahmen für alle Aussagen zu Immobilien in anderen Strategiedokumenten der UZH vor und bildet damit die Basis für weiterführende Teilstrategien und Standards. Die Strategie für das Bau- und Immobilienmanagement bildet den Überbau zur Immobilienportfoliostrategie und zu den weiteren Strategien und Richtlinien auf Areal-, Gebäude- und Objektebene.

Nach vier Jahren wurde die Strategie nun überprüft und aktualisiert.

Die Strategie für das Bau- und Immobilienmanagement wird von der Direktion Immobilien und Betrieb (DIB) genehmigt und der Universitätsleitung zur Genehmigung und dem Universitätsrat zur Kenntnisnahme vorgelegt. Sie hat Gültigkeit für alle Fakultäten, Institute, Zentralen Dienste und Stände. Sie ist zudem für alle Mitarbeitenden der erwähnten Organisationseinheiten verbindlich.

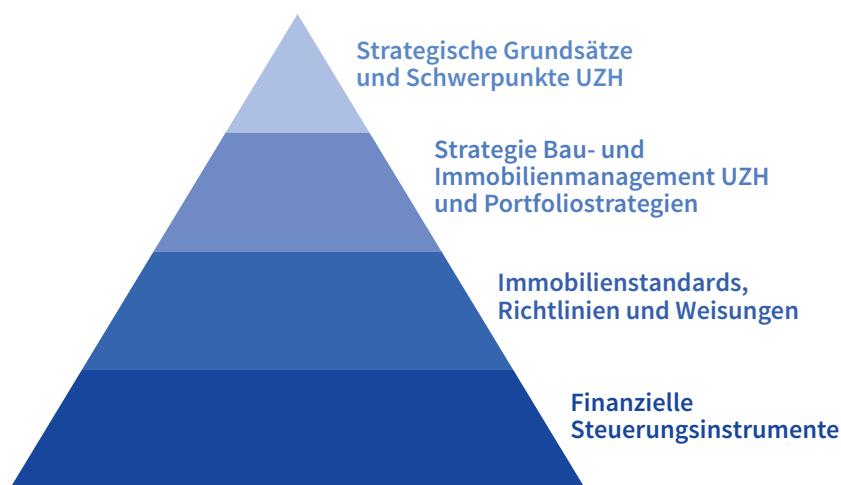


1.2 Einordnung

Das Bau- und Immobilienmanagement der UZH, einschliesslich der Abwicklung ihrer Bauvorhaben und des zugehörigen Serviceangebots, orientiert sich grundsätzlich an den übergeordneten Vorgaben des Kantons Zürich, d. h. vor allem an der Legislaturplanung und an der Finanzplanung des Regierungsrats sowie an der kantonalen Immobilienstrategie und den Standards des Kantons Zürich.

Die Strategie für das Bau- und Immobilienmanagement der UZH leitet sich aus den Werten, Leitlinien und Zielen/Schwerpunkten der Universität Zürich ab.

Für die Umsetzung der strategischen Vorstellungen vom Universitätsrat bis hin zum operativen Management kennt die Universität folgende Steuerungsinstrumente.



1.3 Rahmenbedingungen

1.3.1 Grundsätze und Schwerpunkte UZH

Die Universitätsleitung hat für die nächsten Jahre fünf Schwerpunkte definiert:

1. Digitalisierung

2. Interne und externe Zusammenarbeit

3. Nachhaltigkeit

4. Finanzielle Tragbarkeit

5. Beschaffung

Für die Strategie für das Bau- und Immobilienmanagement gelten diese Themen als verbindliche Vorgaben. Sie werden entsprechend in der Strategie 2024–2032 aufgenommen und konkretisiert.

1.3.2 Leitsätze Immobilien Kanton Zürich

Im Sinne übergeordneter Richtlinien gelten die Leitsätze aus dem Leitbild Immobilien des Kantons Zürich¹:

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

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

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

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

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

1.3.3 Delegationsmodell

Der Kantonsrat hat 2015 die Einführung des Delegationsmodells für die universitären Immobilien beschlossen. 2018 hat der Regierungsrat für die Umsetzung eine Immobilienverordnung erlassen, die vom Kantonsrat genehmigt wurde. Sie brachte der UZH mehr Verantwortung und Gestaltungsspielraum im Bau- und Immobilienmanagement. Seit 2018 führt die UZH ihr Immobilienportfolio im Delegationsmodell.

Die ebenfalls 2018 dafür neu geschaffene UZH-Direktion Immobilien und Betrieb (DIB) erarbeitete in der Folge eine umfangreiche Governance für ein integrales Bau- und Immobilienmanagement. Neben der Entwicklung eines umfassenden Prozessmanagementsystems und der Implementierung verschiedener Fachapplikationen für das Portfolio-, Bau- und Facilitymanagement, wurde die Zusammenarbeit mit der Bildungsdirektion (BI), dem kantonalen Hochbauamt (HBA) und dem kantonalen Immobilienamt (IMA) in Form eines «Immobilien-Handbuchs» für das Delegationsmodell geregelt.

Der Universitätsrat lancierte 2021 das übergeordnete Projekt «Finanzielle Führung UZH» (FFU). Der Schlussbericht zeigte auf, dass die DIB den Gestaltungsspielraum des Delegationsmodells wirkungsorientiert und zielführend ausschöpft. Gleichzeitig wurde erkannt, dass zusätzliche Potenziale nur durch eine Weiterentwicklung des Delegationsmodells erschlossen werden können.

1.3.4 Evaluationsprozess

Zur kontinuierlichen Qualitätssicherung, Optimierung und Weiterentwicklung des Bau- und Immobilienmanagements wird die DIB periodisch einer Evaluation durch externe Spezialistinnen und Spezialisten unterzogen.

Im Jahr 2023 fand eine Evaluation der Betriebsdienste statt. Die vorliegenden Ergebnisse und Erkenntnisse wurden im Papier bereits berücksichtigt.

Im Jahr 2026 ist eine Gesamtevaluation der Direktion vorgesehen. Die Ergebnisse werden in die nächste Überarbeitung der Strategie (2027–2035) einfließen.

¹ Gemäss Regierungsratsbeschluss Nr. 614/2017

2. Vision

Eine langfristige Vision für eine nachhaltige Strategie im Bau- und Immobilienmanagement der UZH zielt auf eine Reihe von Massnahmen und Ansätzen ab, um eine bedarfsgerechte Infrastruktur zeitgerecht bereitzustellen, Umweltauswirkungen zu minimieren, die Ressourceneffizienz zu maximieren, soziale Verantwortung zu übernehmen und langfristige wirtschaftliche Stabilität zu gewährleisten.

Unsere Vision:

Die Universität Zürich als Stadtuniversität verfügt im internationalen Vergleich über qualitativ hochstehende infrastrukturelle und administrative Rahmenbedingungen für Forschung und Innovation sowie Lehre und Studium – attraktiv und nachhaltig.

3. Strategie

Eine umfassende nachhaltige Strategie im Bau- und Immobilienmanagement erfordert ein ganzheitliches Denken und einen langfristigen Ansatz, der ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte berücksichtigt. Die Anwendung einer solchen Bau- und Immobilienstrategie kann zu einer positiven Wirkung auf die Umwelt, die Gesellschaft und die Wirtschaft führen.

Basierend auf der Vision hat die UZH eine Bau- und Immobilienstrategie 2024–2032 formuliert. Diese beinhaltet folgende Elemente:

- **10 strategische Leitlinien** als übergreifende normative Orientierungspunkte für das Tagesgeschäft
- **5 Haupt- und 15 Teilziele** im Zusammenhang mit der Initialisierung, Bestellung, Bereitstellung, Nutzung und Verwertung der durch die UZH genutzten Immobilien
- **8 strategische Initiativen** als Programmschwerpunkte in den nächsten Jahren zur Umsetzung der Haupt- und Teilziele

In einem separaten Dokument sind zusätzlich die Werte der DIB dargestellt und erläutert. Sie wurden in einem partizipativen Prozess mit allen Mitarbeitenden erarbeitet.

4. Strategische Leitlinien

Die strategischen Leitlinien zum Bau- und Immobilienmanagement UZH sind übergreifende, normative Orientierungspunkte und Werthaltungen zur Umsetzung im Tagesgeschäft.

Leitlinie 1: Die UZH ist eine Stadtuniversität

Die Universität Zürich versteht sich als Stadtuniversität. Sie ist räumlich im Stadtgebiet Zürich und im Kanton Zürich verankert. Die Immobilien der UZH fördern den Austausch zwischen Angehörigen der UZH und der Zürcher Bevölkerung.

Leitlinie 2: Die UZH plant und betreibt bedarfsgerecht und zukunftsorientiert

Die UZH gestaltet ihr Immobilienportfolio und ihre Services im Bau- und Immobilienmanagement im Interesse der Angehörigen der UZH bedarfsgerecht. Die Infrastruktur der UZH fördert den interdisziplinären Austausch und bietet optimale Voraussetzungen für Spitzenforschung, Innovation, exzellente Lehre und zeitgemässes Arbeiten.

Leitlinie 3: Die UZH achtet stets auf Wirtschaftlichkeit

Die UZH gestaltet ihr Immobilienportfolio im Interesse der Steuerzahlenden ökonomisch sinnvoll. Die Immobilien der UZH weisen eine ausreichende Grösse für einen wirtschaftlichen Betrieb auf und werden mit branchenüblichem Aufwand betrieben. Die Beschaffung erfolgt gesteuert und zu für die UZH vorteilhaften Bedingungen. Die finanzielle Tragbarkeit des Immobilienportfolios der UZH und ihres Betriebs ist sichergestellt.

Leitlinie 4: Die UZH orientiert sich an der Nutzungseignung

Die UZH berücksichtigt Fragen der Nutzungseignung bei der Strukturierung ihres Immobilienportfolios. Objekte, die aufgrund ihrer Grösse oder ihrer Struktur für universitäre Nutzungen ungeeignet sind, werden an den Eigentümer Kanton Zürich bzw. an den Markt zurückgegeben, um sie für geeignetere Nutzungsarten (z. B. Wohnen) verfügbar zu machen.

Leitlinie 5: Die UZH schafft Hindernisfreiheit

Die UZH richtet sich insbesondere bei Neubauten am Grundsatz des «universal design» aus. Sie sucht deshalb bei Bestandsbauten ausgewogene Lösungen, um einen hindernisfreien Zugang zu ihren Angeboten und der Infrastruktur zu gewährleisten.

Leitlinie 6: Die UZH minimiert ihren ökologischen Fussabdruck

Die UZH bekennt sich zu ihrer Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung und minimiert ihren ökologischen Fussabdruck im Bau- und Immobilienmanagement. Dies erfolgt zum Beispiel durch effiziente Flächennutzung, ressourcenschonenden Betrieb, Verminderung grauer Energie, Förderung der Kreislaufwirtschaft und Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Beschaffung.

Leitlinie 7: Die UZH stärkt die Resilienz

Die UZH berücksichtigt im Bau- und Immobilienmanagement die Erfordernisse von Resilienz, Stabilität und Sicherheit in angemessener Art und Weise. Dies betrifft neben Fragestellungen des Risikomanagements, des Business-Continuity-Managements und der Reaktionsfähigkeit auf unvorhergesehene Ereignisse die Versorgungssicherheit.

Leitlinie 8: Die UZH fördert die Zusammenarbeit

Die UZH arbeitet im Bau- und Immobilienmanagement mit den Nutzenden an der UZH sowie mit ihren Partnerinnen und Partnern im öffentlichen Sektor und in der Wirtschaft partnerschaftlich und auf Augenhöhe zusammen.

Leitlinie 9: Die UZH lebt Good Governance

Die UZH richtet sich im Bau- und Immobilienmanagement nach den Good-Governance-Grundsätzen: Sie stärkt Effektivität, Effizienz, Verantwortlichkeit und Transparenz. Zudem entwickelt sie die Governance, die Organisation und Prozesse kontinuierlich weiter und erfüllt Compliance-Anforderungen.

Leitlinie 10: Die UZH forciert die Digitalisierung

Die UZH aktiviert durch die Digitalisierung im Bau- und Immobilienmanagement Effizienz- und Verbesserungspotenziale. Mit datengestützten Kennzahlen/Benchmarks und Entscheidungen trägt das Bau- und Immobilienmanagement zur Verbesserung der Ressourcenallokation, Wirtschaftlichkeit und Steuerungsfähigkeit der UZH bei.

5. Strategische Ziele 2032

Die Strategie umfasst fünf übergeordnete strategische Hauptziele mit Teilzielen. Diese werden in den Jahren 2024 bis 2032 mit hoher Priorität verfolgt:

1. Exzellente Organisation

Teilziel 1 – Steuerungsmodell ist weiterentwickelt

Teilziel 2 – Prozesse sind aktuell und werden gelebt

Teilziel 3 – Nutzendeninteraktion erfolgt effektiv

2. Systematische Steuerung

Teilziel 4 – Vorhabenzpriorisierung ist systematisiert

Teilziel 5 – Resilienz im Bau- und Immobilienbetrieb ist sichergestellt

Teilziel 6 – Serviceportfolio ist aktiv bewirtschaftet

3. Hohe Ressourceneffizienz

Teilziel 7 – Raumressourcen werden effizient eingesetzt

Teilziel 8 – Betriebs- und Nutzungskosten sind optimiert

Teilziel 9 – Flächenbestellung und -bereitstellung sind systematisiert

4. Zukunftsfähiges Immobilienportfolio

Teilziel 10 – Immobilienportfoliostruktur ist optimiert

Teilziel 11 – Nachhaltigkeit des Bau- und Immobilienmanagements ist vorbildlich

Teilziel 12 – Immobilienrichtlinien und -konzepte sind etabliert

5. Digitale Kompetenz und Innovationskraft

Teilziel 13 – Business-Intelligence durch Datenmanagement

Teilziel 14 – IT-Systemarchitektur ist zeitgemäss und integriert

Teilziel 15 – Innovationskultur wird gelebt

5.1 Exzellente Organisation

Anhand des Ziels der exzellenten Organisation sollen Professionalität, Stabilität und Zusammenarbeit gestärkt werden.

Teilziel 1 – Steuerungsmodell ist weiterentwickelt

Die im Aufgabenbereich der DIB angewendeten Führungs- und Steuerungsmodelle fördern die Entwicklung der UZH, ermöglichen einen hohen Zielerreichungsgrad bei effizientem Ressourceneinsatz und minimieren Risiken. Die finanziellen Konsequenzen der Steuerungsmodelle sind bekannt. Die Anforderungen an eine zeitgemässe Governance, insbesondere in der Geschäftsabwicklung, werden erfüllt. Die Compliance ist durchgängig sichergestellt. Die Mitarbeitenden sind entsprechend informiert, sensibilisiert und geschult.

Teilziel 2 – Prozesse sind aktuell und werden gelebt

Organisation, Prozesse und Systeme im Bau- und Immobilienmanagement sowie im Supply-Chain-Management entsprechen branchenüblichen Standards und berücksichtigen die spezifischen Anforderungen von Universität und Kanton. Die Prozesse sind dokumentiert und werden periodisch überprüft und aktualisiert. Sie sind etabliert und allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren bekannt. Die im Bau- und Immobilienmanagement sowie in der Supply-Chain tätigen Mitarbeitenden der UZH kennen und leben die Prozesse und entwickeln diese kontinuierlich und gezielt weiter.

Teilziel 3 – Nutzendeninteraktion erfolgt effektiv

Alle Akteurinnen und Akteure im Bau- und Immobilienmanagement sowie in der Supply-Chain (einschliesslich universitärer Gremien, Nutzender und Betrieb) werden über den gesamten Lebenszyklus (respektive in der gesamten Supply-Chain) stufen- und zeitgerecht einbezogen. Die Bedarfs- und Angebotsplanung werden kollaborativ zwischen den Beteiligten erarbeitet.

5.2 Systematische Steuerung

Beim Ziel der systematischen Steuerung stehen die Langfristigkeit, die Durchhaltefähigkeit und die Agilität in der Leistungserbringung im Fokus.

Teilziel 4 – Vorhabenzpriorisierung ist systematisiert

Die langfristige, strategische Immobilienplanung der UZH (LSI UZH) erfolgt anhand einer qualifizierten Abwägung der Anforderungen aus Sicht des Gebäudes und der Nutzenden. Kurz- und mittelfristige Anforderungen werden laufend beurteilt und bei Bedarf durch eine Neupriorisierung der LSI umgesetzt. Unter Berücksichtigung der finanziellen und personellen Ressourcen wird ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis (inkl. Tragbarkeit) angestrebt. Die Immobilienleistungen (investiv und betrieblich) werden anhand finanzieller und qualitativer Reportings laufend geprüft. Notwendige Korrekturmassnahmen sind definiert und aktualisiert.

Teilziel 5 – Resilienz im Bau- und Immobilienbetrieb ist sichergestellt

Die UZH verfügt über eine angemessene Resilienz gegenüber externen und internen Einflussfaktoren. Die Durchhaltefähigkeit in den wesentlichen Handlungsfeldern von Immobilien und Betrieb ist sichergestellt. Die Versorgungs- und Energiesicherheit für die kritischen Bereiche der UZH sind gewährleistet. Das auf Immobilien und Betrieb bezogene Risikomanagement wird gelebt. Im Fall von Ereignis/Notfall/Krise verfügt die DIB und damit die UZH über wirksame Instrumente zur Bewältigung der Situation, der Schadenabwehr und der Business-Continuity im Bau- und Immobilienbereich.

Teilziel 6 – Serviceportfolio ist aktiv bewirtschaftet

Die DIB verfügt über einen Dienstleistungsauftrag, der die Aufgaben sowohl auf der Ebene des Managements als auch auf der Ebene des Betriebs einheitlich, aktuell und präzise definiert. Das Leistungsangebot ist für die Nutzenden konsistent, klar beschrieben und wird proaktiv kommuniziert. Die Bestellung bzw. das Abrufen von Dienstleistungen ist einfach und transparent. Ein qualitativer Benchmark von mit der UZH vergleichbaren Organisationen ist vorhanden.

5.3 Hohe Ressourceneffizienz

Um das Ziel der hohen Ressourceneffizienz zu erreichen, stehen Suffizienz, Kostenoptimierung und Tragbarkeit im Fokus.

Teilziel 7 – Raumressourcen werden effizient eingesetzt

Die UZH verfügt über Steuerungsmechanismen zum wirtschaftlichen und suffizienten Umgang mit den bereitgestellten Immobilien, Versorgungsmedien und immobilienpezifischen Dienstleistungen (inklusive Sharing-Ansätze für Raum, Infrastruktur und Anlagen). Die DIB gestaltet die Bedarfs- und Angebotsplanung proaktiv und in enger Zusammenarbeit mit allen Beteiligten. Insbesondere liefert sie Grundlagen an die UL-Bereiche und an die Fakultäten, um die vorhandenen Raumressourcen gemeinsam zu steuern.

Teilziel 8 – Betriebs- und Nutzungskosten sind optimiert

Die Betriebs- und Nutzungskosten im Immobilienportfolio der UZH sind systematisch bewirtschaftet. Durch eine kontinuierliche Erfassung und Prozessoptimierung, nachhaltige Technologien und eine strategische Planung werden die Ressourcen derart effektiv eingesetzt, dass die Qualität der Dienstleistungen und die Erfüllung der Anforderungen von Forschung und Lehre weiter optimiert sind.

Teilziel 9 – Flächenbestellung und -bereitstellung sind systematisiert

Die UZH verfügt über einen robusten Prozess und Steuerungsmechanismus für die Flächenbestellung und -zuteilung unter Berücksichtigung von Flächentypen und -qualität. Ziel ist, «das Richtige zur richtigen Zeit» zur Verfügung zu stellen. Dazu gehört eine evidenzbasierte Steuerung, wobei auf die finanziellen Ressourcen geachtet wird. Die gegenseitige Abhängigkeit von Flächenbereitstellung und zur Verfügung stehenden Ressourcen wird regelmässig an die zuständigen Stellen kommuniziert.

5.4 Zukunftsfähiges Immobilienportfolio

Das Ziel des zukunftsfähigen Immobilienportfolios soll die langfristige und ganzheitliche Betrachtung der Immobilien sowie deren Standardisierung stärken.

Teilziel 10 – Immobilienportfoliostruktur ist optimiert

Die UZH verfügt über eine optimierte Immobilienportfoliostruktur auf Basis der strategischen Entwicklungsplanung UZH bzw. des Zielbilds der Stadtuniversität und der finanziellen Rahmenbedingungen. Dabei verfolgt die UZH die Realisierung betriebswirtschaftlich sinnvoller Einheiten unter adäquater Berücksichtigung von Mobilität, räumlicher Vernetzung und Baukultur. Für den zukünftigen Bedarf verfügt die UZH über angemessene strategische Flächen- und Grundstücksreserven.

Teilziel 11 – Nachhaltigkeit des Bau- und Immobilienmanagements ist vorbildlich

Die UZH nimmt bezüglich der Nachhaltigkeit des Bau- und Immobilienmanagements eine Vorbildfunktion ein. Die Sustainable Development Goals (SDG) der UNO, die Bau- und Immobilienrelevanz haben, werden dabei berücksichtigt. Steuerungsgrößen sind etwa das Bauen mit hohen Standards sowie die effiziente Nutzung von Energie und Flächen. Die Nachhaltigkeit ist als Querschnittsthema in den Geschäftsprozessen und Vorgaben implementiert.

Teilziel 12 – Immobilienrichtlinien und -konzepte sind etabliert

Die Immobilien- bzw. Betriebsrichtlinien und -konzepte der UZH sind themenspezifisch unter Berücksichtigung gesellschaftlicher, ökonomischer und ökologischer Aspekte sowie kultureller Werte festgelegt und werden regelmässig aktualisiert. Dabei geht es um Büro, Labor, Lehre und Lernen bzw. um gebäudespezifische Themen wie Brandschutz und Sicherheit. Ebenfalls berücksichtigt werden nutzungsbezogene Anforderungen. Die Richtlinien und Konzepte orientieren sich an den übergeordneten kantonalen Standards und präzisieren diese für die universitätsspezifischen Anforderungen. Sie werden transparent publiziert und von allen UL-Bereichen und von den Fakultäten angewendet.

5.5 Digitale Kompetenz und Innovationskraft

Anhand des Ziels der digitalen Kompetenz sollen Automatisierung, System- und Datendurchgängigkeit sowie kontinuierliches Lernen und Erneuern gestärkt werden.

Teilziel 13 – Business-Intelligence durch Datenmanagement

Aktuelle, vollständige und korrekte Daten bilden die Grundlage für effiziente und nachhaltige Entscheidungsprozesse. Das Datenmanagement ist aufgrund von klaren Strukturen, Prozessen, Standards und Richtlinien sowie Verantwortlichkeiten organisiert. Datenschutz und Datensicherheit sind gewährleistet. Die Daten sind so aufbereitet und abgelegt (Single Source of Truth), dass sie für Nutzende und Systeme zur Verfügung stehen und übergreifende Analysen und Auswertungen im Sinne der Business-Intelligence möglich sind.

Teilziel 14 – IT-Systemarchitektur ist zeitgemäss und integriert

Die IT-Systemarchitektur der Applikationen im Immobilienmanagement ist modern, robust und entwickelt sich koordiniert – auch bezüglich der IT-Sicherheit. Des Weiteren ermöglicht die IT-Systemarchitektur durchgängige, integrale End-to-end-Prozesse. Der Datenaustausch zwischen den Systemen erfolgt, wo immer möglich, automatisiert. System- und Medienbrüche werden auf das notwendige Minimum reduziert.

Teilziel 15 – Innovationskultur wird gelebt

Innovationen werden gezielt gefördert – im Sinne eines Reallabors. Es bestehen entsprechende Rahmenbedingungen (Raum, Ausstattung, IT) und eine Kultur, die Innovationen hervorbringen. Mitarbeitende verfügen über Kompetenzen, um Innovationen in ihrem Aufgabenbereich zu kreieren. Ein wiederkehrender Prozess und entsprechende Gefässe sorgen dafür, dass Innovationsvorschläge systematisch implementiert werden.

6. Strategische Initiativen 2024–32

Basierend auf den Zielen sind nachfolgend 8 strategische Initiativen bis 2032 formuliert:

Strategische Initiativen	Kernpunkte	Referenz
1. Weiterentwicklung Governance	<ul style="list-style-type: none"> – Optimierung Steuerungsmodell mit dem Kanton – Schärfung Zuständigkeiten der DIB innerhalb der UZH 	Hauptziel 1
2. Finanzielle Führung und Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> – Weiterentwicklung kennzahlenorientierte Führung (Fokus Immobilienportfolio und Liegenschaftsrechnung) 	Hauptziele 2 + 3
3. Supply-Chain-Management	<ul style="list-style-type: none"> – Systematisierung Logistik- und Beschaffungsmanagement – Einführung und Umsetzung neue Beschaffungsstrategie 	Hauptziele 1, 2 + 3
4. Weiterentwicklung Portfolio/Stadtuniversität	<ul style="list-style-type: none"> – Einführung und Umsetzung neue Immobilienportfoliostrategie – Implementierung der Zielsetzungen als Stadtuniversität 	Hauptziel 4
5. Kundenkommunikation/ Serviceverständnis	<ul style="list-style-type: none"> – Optimierung Kommunikation gegenüber den Anspruchsgruppen – Schärfung des Serviceverständnisses innerhalb der DIB – Weiterentwicklung Mitarbeitende zu Service und Qualität 	Hauptziel 1
6. Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> – Erarbeitung Konzepte und Richtlinien – Implementierung Nachhaltigkeit in alle Geschäftsprozesse 	Hauptziel 4
7. Benchmarking und Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> – Verstärkung Benchmarking mit vergleichbaren Institutionen im In- und Ausland – Identifikation von Best Practices zur Prozessverschlanung 	Hauptziele 1, 2 + 3
8. Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> – Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur in der DIB – Systematisierung Datenmanagement über den ganzen Immobilienlebenszyklus und das ganze Bau- und Immobilienmanagement hinweg – Weiterführung IT-Weiterbildung und Innovationsformate in der DIB 	Hauptziel 5

Die Initiativen sind in einem separaten Dokument spezifiziert und werden jährlich überprüft.

7. Immobilienkonzepte UZH

Abgeleitet aus den strategischen Zielen werden Immobilienkonzepte der UZH erarbeitet – aus Sicht der Nutzenden und Betreibenden und aus Sicht der Eigentümerin oder des Eigentümers. Diese Konzepte sind verbindliche Anleitungen für die Mitarbeitenden der UZH. Sie beschreiben die Pflichten im Umgang mit Immobilien sowie deren Nutzung. Die Immobilienkonzepte werden von der DIB gemeinsam mit den fachlich zuständigen Stellen erarbeitet und von der Universitätsleitung verabschiedet. Es handelt sich dabei um allgemeingültige und kommunizierte Vorgaben.

Konzepte werden definiert für (nicht abschliessend):

- Büronutzungen;
- Labornutzungen (Technologieplattformen, Chemielabore, Biolabore, Medizinlabore, Informatiklabore etc.);
- Lehrflächen (Hörsäle, Seminarräume, Diskursräume etc.);
- Lernflächen (Bibliotheken, Studierendenarbeitsplätze etc.);
- Mobilität und Logistik;
- Energie;
- Nachhaltigkeit und Biodiversität.

Hinzu kommen technische Richtlinien und Levels für die definierten und verabschiedeten Services.

8. Ergänzende Strategien

Die vorliegende Strategie wird ergänzt durch weitere Strategien der Universität Zürich und des Kantons Zürich.

Zu nennen sind insbesondere (nicht abschliessend):

- Immobilienstrategie des Kantons Zürich;
- Strategie Immobilienportfolio UZH;
- Beschaffungsstrategie UZH;
- Strategie Technologieplattformen UZH;
- Strategie Bibliotheken UZH.

二、

三、

四、

五、

六、

七、

八、

九、

十、

十一、

十二、

十三、