



Kanton Zürich

# Immobilienstrategie des Kantons Zürich

27. September 2017





# Inhalt

<b>Das Wichtigste in Kürze</b>	<b>V</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1. Auftrag und Zweck	1
1.2. Gegenstand	1
1.3. Zuständigkeit und Inkrafttreten	1
<b>2. Kontext und Grundlagen</b>	<b>3</b>
2.1. Umfeld	3
2.2. Gesetzliche Bestimmungen	3
2.3. Portfoliostruktur	5
<b>3. Handlungsfelder</b>	<b>7</b>
3.1. Nutzung	8
3.2. Wirtschaftlichkeit, Baukultur und Ökologie	9
3.3. Steuerung und Entwicklung	11
3.4. Bereitstellung	13
3.5. Zusammenarbeit	14
<b>4. Anhang</b>	<b>17</b>
4.1. Leitbild Immobilien Kanton Zürich	17
4.2. Glossar	18

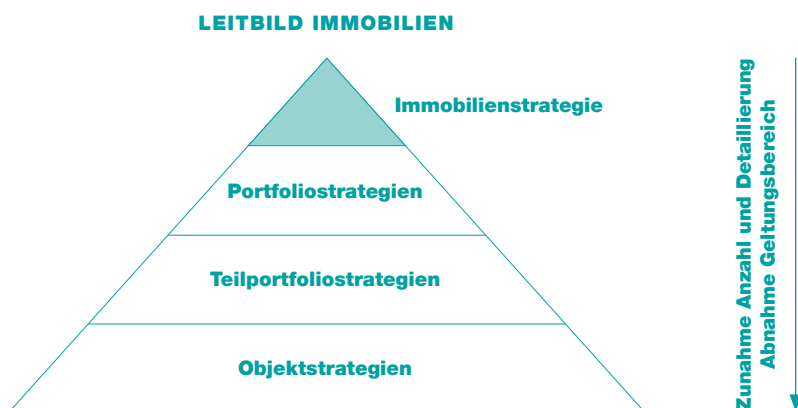


# Das Wichtigste in Kürze

Der Kanton Zürich nimmt zur Erhaltung und Entwicklung der Lebensqualität seiner Einwohner und Einwohnerinnen vielfältigste Aufgaben in allen öffentlichen Bereichen wahr. Zur Ausführung dieser Aufgaben hält er eines der grössten Immobilienportfolios der öffentlichen Hand in der Schweiz. Für dessen Entwicklung beschliesst der Regierungsrat eine langfristige Immobilienstrategie über 20 bis 30 Jahre. Sie basiert auf den rechtlichen und politischen Vorgaben des Kantons- und Regierungsrates, den Anforderungen des Immobilienbestands und branchenüblichen Standards.

Die Immobilienstrategie legt die grundsätzliche strategische Ausrichtung für das Gesamtportfolio des Kantons, d.h. für die Liegenschaften im Verwaltungs- und Finanzvermögen fest. Sie dient der Steuerbarkeit des Immobilienportfolios, sorgt für Transparenz und Kontinuität bei grundsätzlichen Entscheiden im Immobilienmanagement und sichert einen nachhaltigen Umgang mit den kantonalen Immobilien. Gemäss dem breiten Aufgabenspektrum der öffentlichen Hand ist das Immobilienportfolio äusserst heterogen und historisch gewachsen. Aus diesem Grund fokussieren die Festlegungen der Immobilienstrategie auf die relevanten Grössen und Aspekte.

**Zweck und Gegenstand**



## Leitbild und Immobilienstrategie als oberste Richtlinie

Die Immobilienstrategie hat keine Gültigkeit für die Immobilien der Aktiengesellschaften und der Sozialversicherungsanstalt des Kantons Zürich sowie für die Gerichte. Ebenfalls ausgenommen sind Bauten im Eigentum von kantonalen Spitälern und Psychiatrien im Baurechtsmodell.

Beruhend auf dem Leitbild Immobilien legt die Immobilienstrategie fünf strategische Handlungsfelder fest. Pro Handlungsfeld werden der Anspruch des Kantons (Zielsetzungen), entsprechende Grundsätze (handlungsanweisende Prinzipien) und der konkrete Handlungsbedarf zur Erreichung des Anspruchs festgehalten (Massnahmen). Dabei gilt das Prinzip «Relevanz vor Vollständigkeit». D.h. es werden jene Aspekte thematisiert, die für den Grossteil des Immobilienportfolios Wirkung und Relevanz haben bzw. für welche grosser Handlungsbedarf besteht. Im Folgenden sind pro Handlungsfeld der Anspruch und Handlungsbedarf zusammengefasst.

**Handlungsfelder**



---

## Nutzung

---

### Anspruch

Die kantonalen Immobilien dienen der Erfüllung der öffentlichen Kernaufgaben des Kantons gemäss den gesetzlichen Aufträgen. Die Nutzung ist der massgebliche Treiber der Entwicklung des kantonalen Immobilienportfolios. Die kantonalen Liegenschaften sind nutzungsge- recht, zweckmässig und stehen gemäss dem Bedarf der Kernaufgaben zeitgerecht zur Verfü- gung.

### Handlungsbedarf

- Durchlaufzeiten von Immobilienmassnahmen senken – Zeitgerechtigkeit verbessern
- Unterhalts- und Instandhaltungsdefizite vermeiden



---

## Wirtschaftlichkeit, Baukultur und Ökologie

---

### Anspruch

Das kantonale Immobilienportfolio wird unter Berücksichtigung wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und ökologischer Aspekte entwickelt. Die Wirtschaftlichkeit der Immobilien sowie die Werterhaltung sind im Sinne des häuslicherischen Umgangs mit öffentlichen Mitteln Pflicht. Die kantonalen Immobilien, insbesondere die Betriebsliegenschaften, sind daher möglichst flächen- und nutzungseffizient. Immobilienmassnahmen bzw. entsprechende Investitionsentscheide orientieren sich an der langfristigen Wirtschaftlichkeit über den Lebenszyklus der Immobilien.

Der Kanton baut und bewirtschaftet seine Immobilien ressourcen- und umweltschonend. Er nutzt erneuerbare und möglichst einheimische Energie. Die kantonalen Immobilien haben eine hohe funktionale und baukulturelle Qualität und gehen rücksichtsvoll mit dem Umfeld um. Gesellschaftliche Entwicklungen fliessen zukunftsgerichtet in die Immobilienentwicklung ein.

### Handlungsbedarf

- Erstellungskosten senken – Flächen- und Nutzungseffizienz steigern
- Bewirtschaftungskosten senken
- CO<sub>2</sub>-Ausstoss und Verbrauch fossiler Energie vermindern
- Zeitgemässe Raumkonzepte umsetzen



---

## Steuerung und Entwicklung

---

### Anspruch

Die Entwicklung des kantonalen Immobilienportfolios wird gemäss den strategischen, politischen Zielsetzungen langfristig geplant und zentral gesteuert. Massgebend für die Entwicklung sind der gesetzliche Nutzauftrag bzw. der infrastrukturelle Bedarf der Nutzenden (summarisch für Direktionen, Ämter, Betriebe etc.) und der wirtschaftliche wie nachhaltige Umgang mit den Ressourcen und dem Immobilienbestand. Der Kanton hat Kenntnis über den kurz-, mittel- und langfristigen Bedarf der Nutzenden und des Bestands. Das Immobilienportfolio wird auf Basis gesamtheitlicher Strategien transparent und effektiv gesteuert.

### Handlungsbedarf

- Daten- und Kostentransparenz herstellen und erhalten
- Strategische Grundlagen schaffen
- Koordination der Portfolioentwicklung verstärken

---

## Bereitstellung

---



### Anspruch

Zur Sicherstellung der öffentlichen Aufgaben und unter dem Aspekt der langfristigen Wirtschaftlichkeit sowie dem Erhalt der Handlungsfähigkeit hält der Kanton die betriebsnotwendigen Liegenschaften grundsätzlich im Eigentum. Er strebt dabei zur Gewährleistung des Handlungsspielraums für künftige Entwicklungen das Alleineigentum der Liegenschaften an. Sofern zur Umsetzung der gesetzlichen Aufträge notwendig und wirtschaftlich, kann sich der Kanton Immobilien über Mietverträge sichern.

### Handlungsbedarf

- Anteil Eigentum für strategisch relevante Aufgaben langfristig erhöhen
- Langfristige Handlungsspielräume ermöglichen

---

## Zusammenarbeit

---



### Anspruch

Das Immobilienmanagement betrifft alle kantonalen Stellen und ist durch eine Vielzahl von Beteiligten und Anspruchsgruppen geprägt. Der Kanton nutzt diese multidisziplinären Kompetenzen gezielt für eine ganzheitliche und erfolgreiche Steuerung des Immobilienportfolios. Für eine hohe Effektivität und tragfähige Lösungen wird im Immobilienmanagement ein kooperativer Umgang gepflegt. Definierte und respektierte Rollen und Prozesse gewährleisten die effiziente Zusammenarbeit.

### Handlungsbedarf

- Effizienz der Zusammenarbeit steigern
- Prozesse optimieren
- Wissensaustausch fördern

Die vorliegende Immobilienstrategie wurde vom Regierungsrat am 27. September 2017 genehmigt und tritt per 01. Januar 2018 in Kraft. Sie wird rund alle vier Jahre überprüft und bei Bedarf aktualisiert.

**Inkrafttreten**





# 1. Einleitung

Der Kanton Zürich nimmt zur Erhaltung und Förderung der Lebensqualität seiner Einwohnerinnen und Einwohner vielfältigste Aufgaben in allen öffentlichen Bereichen wahr. Zur Ausführung dieser Aufgaben hält er eines der grössten Immobilienportfolios der öffentlichen Hand in der Schweiz.

## 1.1. Auftrag und Zweck

Das Immobilienportfolio ist auf die Kernaufgaben des Kantons ausgerichtet. Zu dessen Steuerung und Entwicklung beschliesst der Regierungsrat eine langfristige Immobilienstrategie über das gesamte Immobilienportfolio des Kantons. Sie basiert auf den rechtlichen und politischen Vorgaben des Kantons- und Regierungsrates, Anforderungen aus dem Immobilienbestand sowie branchenüblichen Standards. **Auftrag**

Die Immobilienstrategie gibt die strategische Ausrichtung für die kantonalen Liegenschaften vor. Sie schafft Konsens über die Grundlagen, definiert Zielsetzungen und legt zu deren Erreichung Grundsätze und Umsetzungsmassnahmen fest. Die Immobilienstrategie dient der Steuerbarkeit des Immobilienportfolios, sorgt für Transparenz und Kontinuität bei Entscheidungen und sichert einen effizienten und nachhaltigen Umgang mit den kantonalen Immobilien. **Zweck**

Die Immobilienstrategie hat einen Betrachtungshorizont von 20 bis 30 Jahren. Zielsetzungen und Grundsätze haben ohne zwingenden Änderungsbedarf darüber hinaus Gültigkeit. Die Immobilienstrategie wird rund alle vier Jahre und abgestimmt auf die Überarbeitung übergeordneter Richtlinien überprüft. Sie wird an geänderte Rahmenbedingungen, die Legislaturziele sowie wirtschaftliche, ökologische, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen angepasst. **Betrachtungshorizont und Aktualisierung**

## 1.2. Gegenstand

Gemäss dem breiten Aufgabenspektrum der öffentlichen Hand ist das Immobilienportfolio des Kantons äusserst heterogen und historisch gewachsen. Es hat einen Anschaffungswert von über 15 Mrd. Franken und per Ende 2016 einen Buchwert von rund 8.5 Mrd. Franken. Dies entspricht fast 40% des kantonalen Gesamtvermögens. Rund 65% des Anschaffungswerts bzw. 50% des Buchwerts des Immobilienportfolios bilden die Hochbauten des Verwaltungsvermögens (vgl. Geschäftsbericht 2016). Die Immobilienstrategie definiert zusammen mit dem Leitbild Immobilien (RRB Nr. 614/2017, siehe Anhang) die oberste strategische Richtlinie für die kantonalen Immobilien. Aufgrund der Heterogenität fokussiert sie in ihren Festlegungen auf die relevanten Grössen und Aspekte.

Gegenstand der vorliegenden Immobilienstrategie ist das Immobilienportfolio des Kantons, d.h. die Immobilien im Verwaltungs- und Finanzvermögen (VV und FV) im Eigentum des Kantons. Für öffentliche Sachen im Gemeindegebrauch bzw. die entsprechenden Liegenschaften macht die Immobilienstrategie mit Ausnahme der Grundlagen (vgl. Kapitel 2) keine Aussagen. Für Schutzobjekte gilt die Immobilienstrategie unter Einhaltung der Selbstbindung gemäss Planungs- und Baugesetz (PBG § 204). **Gegenstand**

Die Immobilienstrategie hat keine Gültigkeit für die Immobilien der Zürcher Kantonalbank (ZKB), der Gebäudeversicherung (GVZ), der Elektrizitätswerke (EKZ) und der Sozialversicherungsanstalt des Kantons Zürich (SVA) sowie für die Gerichte. Ebenfalls ausgenommen sind Bauten im Eigentum von kantonalen Spitälern und Psychiatrien im Baurechtsmodell. **Ausnahmen**

## 1.3. Zuständigkeit und Inkrafttreten

Die Baudirektion erarbeitet die Immobilienstrategie. Sie wird vom Regierungsrat festgesetzt. Die Erarbeitung, Umsetzung und Überwachung der Immobilienstrategie erfolgt unter Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zur Verantwortlichkeit (vgl. Kap. 2.2.) und unter Mitwirkung der Direktionen und der Staatskanzlei. **Erstellung und Umsetzung**

Die vorliegende Immobilienstrategie des Kantons Zürich wurde vom Regierungsrat am 27. September 2017 festgesetzt und tritt per 01. Januar 2018 in Kraft. **Inkrafttreten ab 2018**



## 2. Kontext und Grundlagen

Das kantonale Immobilienportfolio wird von vielen Einflussfaktoren geprägt und ist bezüglich Zweckbestimmung sowie Organisation sehr heterogen. Im Folgenden sind das Umfeld mit relevanten Einflussgrössen, wesentliche gesetzliche Grundlagen sowie die Strukturierung des Gesamtportfolios beschrieben.

### 2.1. Umfeld

Die Steuerung und Entwicklung der kantonalen Immobilien erfolgt in einem komplexen Umfeld und hat vielfältigen Ansprüchen zu genügen. Neben politischen, nutzungs- und bestandesgetriebenen Anforderungen wird sie von wirtschaftlichen, ökologischen, technologischen und gesellschaftlichen Faktoren beeinflusst. Bezüglich dieser nicht steuerbaren Einflussgrössen wird in der vorliegenden Immobilienstrategie von den folgenden, immobilienrelevanten Grundannahmen ausgegangen (nicht abschliessend):

#### Grundannahmen

- Das Bevölkerungswachstum im Kanton Zürich nimmt weiterhin stetig zu. Die Bevölkerungszahl wird im Jahr 2040 voraussichtlich rund 1.8 Mio. betragen. Entsprechend steigt der quantitative Umfang der einzelnen öffentlichen Aufgaben (z.B. wachsende Schülerzahl). Ebenfalls steigt das durchschnittliche Alter der Bevölkerung. Im Kanton Zürich werden im Jahr 2040 rund 23 Prozent der Bevölkerung über 65 Jahre alt sein. (Statistisches Amt Kanton Zürich, Bevölkerungsprognose 2017, Stand Juni 2017).
- Das Bevölkerungswachstum soll gemäss Raumordnungskonzept des kantonalen Richtplans zu 80 Prozent in den beiden Handlungsräumen «Stadtlandschaft» und «urbane Wohnlandschaft» stattfinden. Das Bauland für kantonale Infrastrukturen in den Wachstumsräumen wird zunehmend knapper und die baulichen Entwicklungen finden vermehrt in bereits überbauten Strukturen statt (vgl. Langfristige Raumentwicklungsstrategie des Kantons Zürich).
- Die Bedeutung von erneuerbaren Ressourcen und dem Recycling von Baustoffen nimmt zu. Die Klimaerwärmung schreitet voran und wirkt sich auch auf die raumplanerische und städtebauliche Entwicklung sowie die Gebäudetechnik aus. Die öffentliche Hand hat in den Themen Umwelt und Energie eine Vorbildfunktion.
- Das Bedürfnis der Bevölkerung nach Sicherheit nimmt mitunter bezüglich Gewaltdelikten zu, was sich auf den Anspruch an die öffentlichen Aufgaben und die Sicherheit der Immobilien auswirkt.
- Die Digitalisierung der Immobilienbranche und der öffentlichen Verwaltung schreitet weiter voran (z.B. BIM, E-Government) und führt zu neuen Organisationsformen und Leistungsprozessen.
- Funktionale Räume überlagern zunehmend administrative Verantwortungsbereiche. Infrastrukturen werden vermehrt kooperativ von Kantonen, Gemeinden und Städten sowie mit dem Bund geplant und genutzt.
- Die Bedeutung von zeitlich wie räumlich flexiblen und kommunikativen Arbeits- und Organisationsformen nimmt weiter zu. Besonders in der Arbeitswelt und Bildung gewinnen multifunktionale und kommunikationsfördernde Raumkonzepte an Bedeutung.
- Das Spektrum und der Qualitätsanspruch der öffentlichen Aufgaben des Kantons sowie die Aufgabenteilung zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden bleiben insgesamt gleich. Öffentlichkeitsprinzip und zunehmendes Kostenbewusstsein führen aber zu höheren Anforderungen bezüglich Transparenz im Verwaltungshandeln.

### 2.2. Gesetzliche Bestimmungen

Gemäss dem Gesetz über Controlling und Rechnungslegung (CRG, LS 611) sind die Immobilien des Kantons Zürich bzw. die Vermögenswerte in das Verwaltungsvermögen (VV) und das Finanzvermögen (FV) gegliedert. Teil der Vermögenswerte sind auch Sachen im Gemeingebrauch (z.B. Strassen, Gewässer) und zweckgebundene Fonds. Darüber hinaus werden Objekte von Dritten angemietet. Für einzelne Bereiche des Gesamtportfolios bestehen unterschiedliche gesetzliche Grundlagen bezüglich Zweckbestimmung und Verantwortlichkeit.

### Zweckbestimmung

**Vermögen** Gemäss § 49 Abs. 2 CRG umfasst das VV jene Vermögenswerte, die unmittelbar der öffentlichen Aufgabenerfüllung dienen. Das FV besteht aus jenen Vermögenswerten, die ohne Beeinträchtigung der öffentlichen Aufgabenerfüllung veräussert werden können. Liegenschaften werden vom VV ins FV übertragen, wenn sie nicht mehr unmittelbar zur Erfüllung staatlicher Aufgaben benötigt werden.

**Öffentliche Sachen im Gemeingebrauch** Gemäss allgemeinem Verwaltungsrecht bilden die öffentlichen Sachen im Gemeingebrauch innerhalb des VV eine gesonderte Kategorie. Sie dienen unmittelbar der Erfüllung öffentlicher Aufgaben, haben aber einen offenen Benutzerkreis.

**Fonds** Ebenso haben die den Vermögen zugeteilten Fonds und ihre Immobilien spezifische Zweckbestimmungen. So dient der Natur- und Heimatschutzfonds (NHF) im VV der Schaffung und Pflege von schützenswerten Landschafts- und Ortsbildern, Natur- und Kulturobjekten sowie Erholungsgebieten (NHFG, LS 702.21). Der Sportfonds im VV wird für den baulichen Unterhalt des Sportzentrums Kerenzberg, für Sportanlagen von Gemeinden und Dritten sowie für Sportveranstaltungen und -projekte eingesetzt (Verordnung über das Sportamt und die Sportkommission, LS 410.8). Der Strassenfonds dient zur Deckung der dem Staat anfallenden Kosten für den Bau und Unterhalt der Staats- und Nationalstrassen sowie zur Ausrichtung von Staatsbeiträgen (§ 28 Abs. 1 Strassengesetz).

### Verantwortlichkeit

Für die Immobilien des Kantons sind unterschiedliche Stellen verantwortlich. Im Folgenden sind die wesentlichen rechtlichen Bestimmungen mit Fokus auf die Vertretung des Kantons als Eigentümer (und als Mieter gegenüber Dritten) bzw. auf die Steuerung der Immobilien beschrieben. Die Prozesse und einzelnen Zuständigkeitsbereiche im Immobilienmanagement (z.B. Bestellung, Bauherrenvertretung, Facilitymanagement) werden spezifisch in Verordnungen (insbesondere Immobilienverordnung) und weiter in Leistungsvereinbarungen und Handbüchern festgelegt.

**Baudirektion für allg. VV (Mietermodell) und allg. FV** Gemäss § 40 a Abs. 1 des Gesetzes über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung (OG RR) ist die Baudirektion für die Immobilien im Eigentum des Kantons zuständig (Eigentümerversretung, Bauherrenvertretung und Facilitymanagement). Von dieser Regelung ausgenommen sind analog Kapitel 1.2 die ZKB, GVZ, EKZ und SVA Zürich sowie kantonale Spitäler und Psychiatrien im Baurechtsmodell. Ebenfalls ausgenommen sind die Universität Zürich (UZH) und die Gerichte (vgl. Art. 73 Abs. 3 KV).

Innerhalb der Baudirektion übernimmt das Immobilienamt (IMA) abgesehen von den Liegenschaften im Gemeingebrauch die Eigentümerversretung. Für Letztere sind das Amt für Abfall, Wasser, Energie und Luft (Gewässer) bzw. das Tiefbauamt (Strassen) zuständig (vgl. Gebührenverordnung zum Wasserwirtschaftsgesetz; LS 724.21 bzw. Sondergebrauchsverordnung §§ 1,2,22).

**Delegationsmodell für die Universität Zürich** Gemäss §§ 39 a – 39 c des Universitätsgesetzes werden die Aufgaben im Immobilienwesen an die UZH delegiert. Der Kanton stellt der Universität die Liegenschaften gegen Verrechnung der Kapitalkosten zur Verfügung. Der Kanton bleibt Eigentümer von Boden und Bauten und die UZH ist in die strategische Immobilienplanung, den Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF) und Budgetprozess des Kantons eingebunden.

**Fonds** Der NHF wird unter Leitung des Generalsekretariats von der Baudirektion verwaltet. Vorhaben und Massnahmen werden durch das zuständige Amt in Auftrag gegeben (bezüglich Naturschutz vom Amt für Landschaft und Natur, bezüglich Denkmalpflege, Archäologie sowie Ortsbild- und Landschaftsschutz von Amt für Raumentwicklung). Für den Strassenfonds ist die Volkswirtschaftsdirektion (Amt für Verkehr) zuständig. Die Grundstücksgeschäfte für die beiden Fonds tätigt das IMA im Auftrag der jeweiligen Ämter. Für den Sportfonds ist gemäss Verordnung über das Sportamt und die kantonale Sportkommission das Sportamt der Sicherheitsdirektion zuständig.

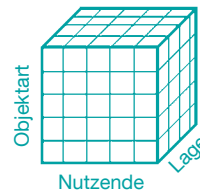
Zwecks Lesbarkeit werden im Folgenden die genannten immobilienverantwortlichen Stellen vereinfacht als «Baudirektion» bezeichnet. Die Besteller/innen und Nutzer/innen (Direktionen, Ämter, Betriebe etc.) werden summarisch «Nutzende» genannt.

### 2.3. Portfoliostruktur

Die kantonalen Immobilien werden in einer geeigneten, langfristig stabilen Portfoliostruktur geführt. Ziel ist die Gewährleistung der Gesamtsicht über den kantonalen Immobilienbestand bzw. das Immobilienvermögen sowie dessen effiziente und effektive Steuerung.

	PORTFOLIO	KLASSE	OBJEKT
VV	<b>1. VV allgemein</b>	.1 bebaute Liegenschaften (LS) in Bauzone	
		.2 unbebaute LS in Bauzone	
		.3 bebaute LS ausserhalb Bauzone	
		.4 unbebaute LS ausserhalb Bauzone	
		.5 Baurechte	
		.6 Anmiete	
	<b>2. VV UZH</b>	Analog Klassen .1–.6 VV allgemein	
	<b>3. Natur- und Heimatschutzfonds</b>	Analog Klassen .1–.4 VV allgemein	
	<b>4. Sportfonds</b>	Analog Klassen .1–.4 VV allgemein	
	<b>5. Sachen in Gemeingebrauch</b>	.1 Strassen inkl. Infrastruktur	
		.2 Gewässer	
FV	<b>6. FV allgemein</b>	Analog Klassen .1–.5 VV allgemein	
	<b>7. Strassenfonds</b>	Analog Klassen .1–.5 VV allgemein	

Pro Portfolio und Klasse erfasst nach:



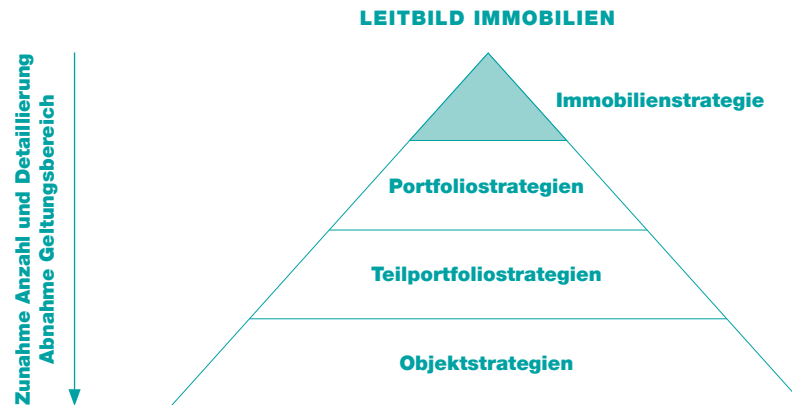
#### Portfoliostruktur Immobilien Kanton Zürich

Die im Verwaltungs- und Finanzvermögen enthaltenen Liegenschaften inklusive der von Dritteigentümern gemieteten Objekte werden anhand der folgenden Kriterien und deren Hierarchie in Portfolios, Klassen und Objekte gegliedert. **Gliederungskriterien**

- Portfolio:** Gliederung nach gesetzlicher Grundlage bzgl. Zweckbestimmung und Verantwortlichkeit
- Klasse:** Gliederung nach steuerungsrelevanten Aspekten (finanztechnische Anlageklassen, Bau- und Planungsrecht, Eigentumsform)
- Objekt:** Zuordnung der Objekte nach Nutzenden (z.B. Direktion, Amt, Institution), Objektart (gemäss Schweizerischer Zentralstelle für Baurationalisierung CRB) und geografischer Lage

Diese Struktur erlaubt die differenzierte Verwaltung und stufengerechte Steuerung der Liegenschaften gemäss den unterschiedlichen Zweckbestimmungen und Verantwortlichkeiten. So können entlang dieser Struktur spezifische Strategien für einzelne Objektgruppen oder Objekte sowie Standards definiert werden. Ebenfalls sind entsprechende Kennzahlenerhebungen möglich.

**Strategien** Die immobiliespezifischen Strategien basieren auf dem Leitbild Immobilien (RRB Nr. 614/2017), sind in die im Folgenden dargestellten Stufen gegliedert und bauen aufeinander auf. Strategien werden nicht für alle Objektgruppen und Objekte, sondern nach Notwendigkeit und strategischer Relevanz erarbeitet. Sie definieren Aspekte, die für den massgebenden Teil ihres Betrachtungsbereichs Wirkung haben.



#### **Abstufung Strategien**

**Die Immobilienstrategie** definiert die strategische Ausrichtung des Gesamtportfolios des Kantons in auf dem Leitbild Immobilien aufbauenden Handlungsfeldern. Sie behält ihre Gültigkeit, sofern in weiterführenden Strategien keine begründeten Abweichungen definiert sind.

**Portfoliostrategien** werden auf Grundlage der Immobilienstrategie und gemäss den gesetzlichen Bestimmungen (vgl. Kapitel 2.2) nach Bedarf pro Portfolio erarbeitet. Sie definieren spezifisch für ihren Geltungsbereich die strategischen Ziele, welche Massnahmen zu deren Erreichung umgesetzt werden und welche Mittel dafür benötigt werden.

**Teilportfoliostrategien** werden – nur wo sinnvoll und notwendig – für spezifische Kombinationen von Klasse und / oder Nutzende, Objektart und Lage erarbeitet. Wesentliche Grundlage bilden die jeweiligen Nutzungsstrategien und langfristigen Bedarfsplanungen der Nutzenden. Wiederum subsidiär können einzelne **Objektstrategien** notwendig sein. Diese Strategien haben einen engeren Geltungsbereich und kürzeren Betrachtungshorizont als die Portfoliostrategien und legen entsprechend konkrete Ziele, Massnahmen und Mittel für ihren Gültigkeitsbereich fest.

**Standards** Standards werden ebenfalls gemäss der vorab dargestellten Portfoliostruktur definiert. Sie werden nur für massgebliche Aspekte bzw. Objektgruppen festgelegt und haben für den Grossteil ihres Gegenstands Wirkung und Gültigkeit. So kann beispielsweise anstelle einer «Teilportfoliostrategie Büro» ein «Standard Büro» sinnvoll sein. Standards sind bei der Erarbeitung von Strategien zu berücksichtigen bzw. gehen diesen ohne massgebenden Abweichungsgrund vor.

**Kennzahlen** Die Portfoliostruktur gewährleistet des Weiteren die Erhebung relevanter und vergleichbarer Kennzahlen über den Immobilienbestand und ein systematisches Reporting. Dies schafft Transparenz und unterstützt die Steuerbarkeit.

## 3. Handlungsfelder

Im Leitbild Immobilien sind fünf Leitsätze festgelegt (RRB Nr. 614/2017, Vollversion Leitbild im Anhang):

1. **Nutzung im Vordergrund:** Der Kanton Zürich steuert, baut und bewirtschaftet seine Immobilien nutzungs- und bedarfsgerecht. Leitbild Immobilien
2. **Nachhaltige Lösungen:** Der Kanton Zürich steuert, baut und bewirtschaftet seine Immobilien wirtschaftlich, ganzheitlich und zukunftsbezogen.
3. **Zentrale Steuerung:** Der Kanton Zürich steuert seine Immobilien zentral auf Grundlage einer langfristigen strategischen Planung.
4. **Eigentum vor Miete:** Der Kanton Zürich hält die zur Erfüllung seiner Kernaufgaben notwendigen Liegenschaften grundsätzlich im Eigentum.
5. **Erfolg durch Zusammenarbeit:** Im Kanton Zürich ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit im Immobilienmanagement die Grundlage für gute Lösungen.

Daraus werden fünf strategische Handlungsfelder abgeleitet:

### Handlungsfelder



#### 1 Nutzung



#### 2 Wirtschaftlichkeit, Baukultur und Ökologie



#### 3 Steuerung und Entwicklung



#### 4 Bereitstellung



#### 5 Zusammenarbeit

Für jedes Handlungsfeld werden der Anspruch des Kantons, Grundsätze sowie der konkrete Handlungsbedarf für die Umsetzung festgelegt. Zwischen den Handlungsfeldern bestehen diverse Abhängigkeiten. Sie bedingen und verstärken sich zum Teil gegenseitig.

**Der Anspruch** definiert übergeordnete Zielsetzungen unabhängig davon, ob dieser «Soll-Zustand» heute bereits erreicht ist oder nicht.

**Die Grundsätze** definieren Entscheidungskriterien und handlungsanweisende Prinzipien.

**Der Handlungsbedarf** zeigt auf, was zur Erreichung des Anspruchs konkret und insbesondere bis zur nächsten Überprüfung der Immobilienstrategie zu tun ist, sowie welche Voraussetzungen dazu notwendig sind.

Es gilt das Prinzip «Relevanz vor Vollständigkeit». D.h. es werden jene Aspekte thematisiert, die für den Grossteil des Immobilienportfolios Wirkung und Relevanz haben bzw. für welche grosser Handlungsbedarf besteht. Relevanz vor Vollständigkeit



## 3.1. Nutzung

### Nutzung im Vordergrund

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

#### Anspruch

Die kantonalen Immobilien dienen der Erfüllung der öffentlichen Kernaufgaben des Kantons gemäss den gesetzlichen Aufträgen. Die Nutzung ist der massgebliche Treiber der Entwicklung des kantonalen Immobilienportfolios. Die kantonalen Liegenschaften sind nutzungsge-, zweckmässig und stehen gemäss dem Bedarf der Kernaufgaben zeitgerecht zur Verfügung.

#### Grundsätze

##### Vorausschauende Bedarfsplanung

Durch eine frühzeitige und periodische Abstimmung der immobilienrelevanten Bedürfnisse zwischen den Nutzenden und den immobilienverantwortlichen Stellen wird eine langfristige und verlässliche Bedarfs- und Investitionsplanung ermöglicht. Die Nutzenden (summarisch für Direktionen, Ämter, Betriebe etc.) kennen die Entwicklung in ihrem Kerngeschäft und deren Auswirkung auf ihren Raum- und Flächenbedarf.

##### Querschnittsfunktion Immobilien

Die immobilienverantwortlichen Stellen (im Folgenden vereinfacht als Baudirektion bezeichnet, gültige Verantwortlichkeiten vgl. Kapitel 2.2) übernehmen eine Querschnittsfunktion und arbeiten eng mit den Nutzenden und den Betreibern zusammen. Sie wirken als Moderatoren und Übersetzer der Bedürfnisse der Nutzenden in wirtschaftliche, den Rahmenbedingungen und Eigentümerinteressen entsprechende Immobilienmassnahmen, die die Kernaufgaben der Nutzenden bestmöglich unterstützen.

##### Betriebliche Optimierung vor baulicher Massnahme

Vor der Lancierung baulicher Massnahmen werden organisatorische und betriebliche Möglichkeiten zur Bedarfsdeckung im Bestand systematisch geprüft und beurteilt. Grundsätzlich wird diejenige Massnahme weiterverfolgt, die den Zweck effizient und am wirtschaftlichsten erfüllt.

#### Handlungsbedarf

### Durchlaufzeiten von Immobilienmassnahmen senken – Zeitgerechtigkeit verbessern

**Bedarf** Neben der Bereitstellung von Infrastruktur, die qualitativ dem Bedarf der jeweiligen Nutzung entspricht, ist die termingerechte Bereitstellung für die Nutzenden zentral. Diese ist zu verbessern. Die Durchlaufzeiten der Immobilienmassnahmen von deren Identifikation bis zur Inbetriebnahme sollen kürzer werden. Dazu sind eine langfristige Bedarfsplanung und frühzeitige Identifikation von Immobilienprojekten (siehe auch Kap. 3.3) sowie deren effiziente Planung und Umsetzung notwendig.

**Umsetzung** Zur Sicherstellung einer langfristigen Bedarfsplanung wird eine periodische Information und Koordination der immobilienrelevanten Bedürfnisse zwischen den Nutzenden und der Baudirektion institutionalisiert. Die Baudirektion setzt die Nutzenden über typische Durchlaufzeiten von Bereitstellungsformen / Bauvorhaben in Kenntnis. Diese richten ihre Nutzungsstrategien und Planung darauf aus. Die Baudirektion kennt die Bedarfe und Möglichkeiten des Bestands und identifiziert gemeinsam mit den Nutzenden entsprechende infrastrukturelle Massnahmen (im Folgenden Projekte genannt) und mögliche Synergien.

In der Planung und Umsetzung der Projekte muss die Baudirektion speditive Abläufe sicherstellen. Dazu werden die Projekte klassiert und in jeweils der Klasse angemessenen Prozessen abgewickelt. Die Klassierung erfolgt nach den Kriterien Grösse, Risiken und Wichtigkeit sowie Komplexität und definiert angemessene Bagatellschwellen. Diese Segmentierung ermöglicht eine effizientere Steuerung und Abwicklung der Projekte entsprechend ihrer Ausprägung.



Die Arbeit gemäss klaren Rollen und Zuständigkeiten sowie die Anwendung von Standards unterstützen die effiziente Projektabwicklung. (siehe dazu auch Kapitel 3.3 und 3.5).

### Unterhalts- und Instandhaltungsdefizite vermeiden

Bestehende Gebäude sind adäquat zu unterhalten, um deren Gebrauchstauglichkeit und Sicherheit zu gewährleisten. Defizite sind zu identifizieren und gezielt abzubauen. Die Planung von Instandsetzungsmassnahmen erfolgt auf Basis des Zustandswertes und sofern vorhanden auf der jeweiligen Objektstrategie. So können Instandhaltungsdefizite frühzeitig erkannt, die Betriebssicherheit und Gebrauchstauglichkeit gewährleistet und Folgeschäden vermieden werden.

**Bedarf**

Dazu führt der Kanton bis im Jahr 2019 mindestens für seine Betriebsliegenschaften im allgemeinen VV eine systematische Zustandserfassung durch. Diese wird periodisch wiederholt. In Abhängigkeit der zur Verfügung gestellten Mittel wird für die Betriebsliegenschaften bis im Jahr 2035 ein durchschnittlicher Zustandswert von 80% des Neuwerts angestrebt. Dies entspricht einem mittleren Zustand, der den Gebrauch nicht oder kaum einschränkt.

**Umsetzung**

## 3.2. Wirtschaftlichkeit, Baukultur und Ökologie

### Nachhaltige Lösungen

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



#### Anspruch

Das kantonale Immobilienportfolio wird unter Berücksichtigung wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und ökologischer Aspekte entwickelt. Die Wirtschaftlichkeit der Immobilien sowie die Werterhaltung sind im Sinne des haushälterischen Umgangs mit öffentlichen Mitteln Pflicht. Die kantonalen Immobilien, insbesondere die Betriebsliegenschaften, sind daher möglichst flächen- und nutzungseffizient. Immobilienmassnahmen bzw. entsprechende Investitionsentscheide orientieren sich an der langfristigen Wirtschaftlichkeit über den Lebenszyklus der Immobilien.

Der Kanton baut und bewirtschaftet seine Immobilien ressourcen- und umweltschonend. Er nutzt erneuerbare und möglichst einheimische Energie. Die kantonalen Immobilien haben eine hohe funktionale und baukulturelle Qualität und gehen rücksichtsvoll mit dem Umfeld um. Gesellschaftliche Entwicklungen fliessen zukunftsgerichtet in die Immobilienentwicklung ein.

#### Grundsätze

Die Werterhaltung der bestehenden Immobilien ist zu gewährleisten. In der Regel werden werterhaltende Massnahmen im Bestand Investitionen für Neubauten vorgezogen. Es gilt, den Einzelfall abzuwägen. Die entscheidenden Kriterien sind in der Regel die angemessene Erfüllung des Nutzungsauftrags und die Wirtschaftlichkeit der baulichen Lösung.

**Warterhalt vor Neubau**

Immobilienmassnahmen sind anhand deren Kosten über den gesamten Lebenszyklus zu beurteilen und zu optimieren. Investitionsentscheidungen werden daher auf Grundlage der Objektplanungen gemäss den Investitionskosten (Planung und Realisierung) und der erwarteten Bewirtschaftungskosten getroffen. Die für die Lebenszykluskosten ausschlaggebenden Bewirtschaftungskosten werden vollumfänglich berücksichtigt.

**Lebenszykluskosten vor Investitionskosten**

Im Sinne der Wirtschaftlichkeit und Effizienz werden standardisierte Lösungen den Einzelfalllösungen vorgezogen. Es werden wirtschaftliche und nachhaltige Standards definiert, die für den Grossteil ihres jeweiligen Gegenstands Wirkung haben (insb. Flächen-, Sicherheits-, Nachhaltigkeits-, Ausbau-, und Bewirtschaftungsstandards). Sie werden bei Neu-, Erweiterungs- und Umbauten umgesetzt. Abweichungen sind dann zulässig, wenn ein Standard im Einzelfall die Erfüllung der kantonalen Kernaufgaben massgeblich beeinträchtigt bzw. verunmöglicht, die Kosten für dessen Umsetzung unverhältnismässig sind oder dessen Einhaltung aufgrund von denkmalpflegerischen, städtebaulichen oder bau- und sicherheitstechnischen Gegebenheiten unzumutbar ist.

**Standard vor Einzelfall**

- Zentrale Beschaffung** Um möglichst tiefe Beschaffungskosten und eine hohe Qualität der einzelnen Beschaffungen erzielen zu können, bezieht der Kanton als Lead Buyer repetitive, gleichbleibende Leistungen bzw. Produkte für seine Liegenschaften zentral über Rahmenverträge (z.B. Strom, Mobiliar, Wartung Aufzugsanlagen, vgl. RRB 243/2017).
- Nachhaltiges Bauen** Der Kanton verpflichtet sich einer ressourcen-, umweltschonenden und gesunden Bauweise und Bewirtschaftung seiner Immobilien. Der Standard Nachhaltigkeit im Hochbau wird angewendet (vgl. RRB Nr. 652/2017).
- Funktionalitäts- und Qualitätssicherung** Die nutzungsgerechte Funktionalität, die Sicherheit und die Wirtschaftlichkeit der Immobilien ist zu gewährleisten. Bezüglich Städtebau und Architektur setzt der Kanton im Rahmen der submissionsrechtlichen Vorgaben und nach Massgabe der Relevanz (vgl. Klassierung Projekte gemäss Kapitel 3.1) auf qualitätssichernde Vergabeverfahren von Planungsaufträgen.
- Erhalt Schutzobjekte im öffentlichen Interesse** Das bauhistorische Erbe bzw. Schutzobjekte werden geschont und, wo das öffentliche Interesse an diesen überwiegt, ungeschmälert erhalten (vgl. PBG §§ 203, 204 Bindung des Gemeinwesens).
- Zukunftsgerichtete Immobilienentwicklung** Zur Erhaltung der Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Kantons leisten die Immobilien ihren Beitrag. Daher orientiert sich der Kanton an den zukunftsbezogenen Erkenntnissen und nicht am Status quo. Gefestigte Entwicklungen (Megatrends) werden in die Immobilienentwicklung aufgenommen und entsprechende Massnahmen wo geeignet und wirtschaftlich umgesetzt.

## **Handlungsbedarf**

### **Erstellungskosten senken – Flächen- und Nutzungseffizienz steigern**

- Bedarf** Die Effizienz der kantonalen Flächen und damit die Wirtschaftlichkeit von Bau und Bewirtschaftung wie auch ein haushälterischer Umgang mit der Ressource Raum und Boden sind zu verbessern (vgl. RRB Nr. 237/2017 und 238/2017). Die Flächen sollen möglichst kostengünstig gebaut und effizient ausgelastet werden.
- Umsetzung** Zu diesem Zweck werden die dafür relevanten Standards (insbesondere Flächen- und Baustandards) periodisch überprüft und bei Bedarf aktualisiert. Deren Einhaltung im Rahmen ihres Geltungsbereichs sowie allgemein die Kongruenz zwischen Bestellung und Umsetzung wird geprüft. Die Standards sind neben den Prognosen der Nutzungsentwicklung eine wesentliche Grundlage für die Bedarfs- und Projektplanungen. Als weitere Grundlage ist jeweils die Auslastung der bestehenden Flächen zu erheben, um betriebliche Optimierungen und potentielle Raumsynergien zu identifizieren. Unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Lebenszykluskosten wird eine kostengünstige Bauweise realisiert.

### **Bewirtschaftungskosten senken**

- Bedarf** Die Bewirtschaftungskosten als wesentlicher Bestandteil der Lebenszykluskosten sollen langfristig optimiert (vgl. RRB Nr. 237/2017) und Synergiepotenziale über differenzierte Betreibermodelle erschlossen werden.
- Umsetzung** Zu diesem Zweck wird anhand der in Kapitel 3.1 beschriebenen Klassierung von Projekten ein planungs- und baubegleitendes Facilitymanagement systematisch in der Projektorganisation verankert. Die Lead Buyer Funktion des Kantons wird gemäss RRB 243/2017 gezielt optimiert und eine entsprechende Beschaffungspolitik erarbeitet. Die Eignung des jeweiligen Betreibermodells wird periodisch überprüft und gegebenenfalls angepasst. Dazu gehört auch die Überprüfung, ob Leistungen externalisiert werden können.

### **CO<sub>2</sub>-Ausstoss und Verbrauch fossiler Energie vermindern**

- Bedarf** Im Sinne des nachhaltigen Ressourcenumgangs und zur Senkung der Betriebskosten werden die Immobilien umweltschonend und energiesparend gebaut und betrieben. Es sollen möglichst CO<sub>2</sub>-neutrale Energiesysteme installiert und geeignete kantonale Immobilien zur Erzeugung von Solarstrom für den Eigengebrauch genutzt werden.

Betriebsoptimierungen sowie der Ersatz von fossilen Heizanlagen im Bestand werden standardmässig geprüft und umgesetzt. Ebenso wird die Installation von Solarstromanlagen bei kantonalen Bauvorhaben und gut geeigneten Bestandsobjekten geprüft und – sofern wirtschaftlich – unter Berücksichtigung der Gestaltung und Denkmalpflege realisiert (vgl. RRB Nr. 736/2017 zum Postulat KR-Nr. 348/2014). Bis 2030 wird ein Anteil an selbst erzeugtem Strom aus erneuerbaren Quellen an kantonalen Gebäuden von 5% angestrebt.

Umsetzung

### Zeitgemässe Raumkonzepte umsetzen

Kooperation und Kommunikation sind eine wichtige Grundlage für die Produktivität und Attraktivität des Kantons. Insbesondere in der Arbeits- und Bildungswelt haben flexible Raumkonzepte mit einem ausgewogenen Angebot an kommunikationsfördernden Räumlichkeiten an Bedeutung gewonnen. Dieser Entwicklung sollen kantonale Neu- und Umbauten künftig verstärkt Rechnung tragen.

Bedarf

In den immobilienbezogenen Strategien, Standards sowie in der Objektplanung von Neu- und Umbauten werden kommunikationsfördernde Raumkonzepte geprüft und wo geeignet und wirtschaftlich umgesetzt.

Umsetzung

## 3.3. Steuerung und Entwicklung

### Zentrale Steuerung

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



### Anspruch

Die Entwicklung des kantonalen Immobilienportfolios wird gemäss den strategischen, politischen Zielsetzungen langfristig geplant und zentral gesteuert. Massgebend für die Entwicklung sind der gesetzliche Nutzauftrag bzw. der infrastrukturelle Bedarf der Nutzenden und der wirtschaftliche wie nachhaltige Umgang mit den Ressourcen und dem Immobilienbestand. Der Kanton hat Kenntnis über den kurz-, mittel- und langfristigen Bedarf der Nutzenden und des Bestands. Das Immobilienportfolio wird auf Basis gesamtheitlicher Strategien transparent und effektiv gesteuert.

### Grundsätze

Mit der strategischen Immobilienplanung werden die Ressource Raum und Immobilie langfristig auf den Bedarf der jeweiligen Nutzung ausgerichtet. Die Bereitstellungskosten, die Kapitalbindung sowie die einhergehenden Risiken werden optimiert. Mit der strategischen Immobilienplanung werden aus dem Bedarf der Nutzenden, dem Bestand und dessen Betrieb Immobilienmassnahmen und entsprechende Investitionsvorhaben identifiziert und koordiniert. Die wesentlichen Instrumente der strategischen Immobilienplanung sind die Nutzungsstrategien und die darauf basierenden immobilienbezogenen Strategien (vgl. Kapitel 2.3) sowie die davon abgeleitete Investitionsplanung.

Strategische Immobilienplanung

Die nötigen qualitativen und quantitativen Informationen zu den einzelnen Portfolios und Objekten werden systematisch, transparent und laufend geführt. Sie werden durch ein aussagekräftiges Immobiliencontrolling und Benchmarking zur Steuerung und zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit genutzt. Den an der Steuerung beteiligten Stellen werden die benötigten Informationen zur Verfügung gestellt. Die Übergabe von Bauwerken erfolgt stets inklusive der für den Betrieb notwendigen Dokumentationen.

Transparenz und Auskunftsfähigkeit

Der Kanton verrechnet den Nutzenden eine Kostenmiete, mit der das Kostenbewusstsein gefördert und Anreize für den sparsamen Umgang mit Flächen, Investitionsbegehren und Betriebsleistungen geschaffen wird. Basis sind die effektiven, immobilienbezogenen Kosten. Sie werden transparent ausgewiesen.

Kostenmiete im VV

Für Liegenschaften im Finanzvermögen werden Miet- und Baurechtsverträge zu Marktkonditionen abgeschlossen. Wertvermehrende Investitionen werden den Mietenden im Rahmen der geltenden Mietrechtspraxis überwält.

Marktkonformität im FV

## Handlungsbedarf

### Daten- und Kostentransparenz herstellen und erhalten

**Bedarf** Damit das Immobilienportfolio effizient und nach wirtschaftlichen wie ökologischen Grundsätzen gesteuert und entwickelt werden kann, müssen die relevanten Daten vorliegen. Die heutige Datenlage über das Gesamtportfolio des Kantons erlaubt in Teilbereichen keine zentrale Führung gemäss den in Kapitel 2.2 beschriebenen Verantwortlichkeiten. Für die Immobilien im Mietermodell ist die Datenbasis und Anlagebuchhaltung grundsätzlich zu zentralisieren und die Verrechnung einer Kostenmiete sicherzustellen.

**Umsetzung** Zu diesem Zweck wird bis 2019 ein integriertes IT-System eingeführt, welches eine konsistente Datenhaltung sowie eine konsolidierte Liegenschaftenerfolgsrechnung mit den notwendigen Controlling- und Reporting-Instrumenten ermöglicht. Die Daten für eine erste Verrechnung der Immobilien im Mietermodell werden bis 2019 erhoben und erfasst. Die Portfolios werden gemäss der in Kapitel 2.3 dargelegten Struktur bereinigt und die Systeme angepasst. Bis im Jahr 2025 ist die Datenbasis sukzessive dahingehend zu verbessern, dass die Steuerung gemäss dem formulierten Anspruch gesamthaft gewährleistet werden kann. Voraussetzung sind entsprechende Ressourcen für die Datenerhebung und die konsequente Datenpflege.

### Strategische Grundlagen schaffen

**Bedarf** Es ist eine langfristige strategische Immobilienplanung und entsprechende Steuerung des Immobilienportfolios sicherzustellen. Dazu sind gemeinsam die strategischen Grundlagen unter Koordination der Bedarfe der Nutzenden und des Immobilienbestandes zu schaffen bzw. bestehende bei Bedarf zu aktualisieren.

**Umsetzung** Zu diesem Zweck liegen bis 2025 für die massgebenden 80% der Betriebsliegenschaften im Eigentum des Kantons und der Immobilien des Finanzvermögens Portfolio- bzw. Teilportfoliostrategien vor. Die Strategien klären Qualität und Quantität des (Raum-)Bedarfs und zeigen, mit welchen Massnahmen und in welchem Zeitraum dieser gedeckt werden kann. Im Rahmen der zur Verfügung gestellten Ressourcen werden die Strategien in einem standardisierten Verfahren unter Leitung der Baudirektion zusammen mit den Nutzenden und auf Basis derer Nutzungsstrategien erarbeitet. Dabei bringt die Baudirektion insbesondere eine ökonomische und bauliche Beurteilung ein.

### Koordination der Portfolioentwicklung verstärken

**Bedarf** Damit die Portfolioentwicklung effizient und ganzheitlich geplant werden kann, wird eine periodische Koordination zwischen den Nutzenden und der Baudirektion institutionalisiert. Auf Basis der nutzungs- und immobilienbezogenen Strategien werden die Immobilienvorhaben hinsichtlich Synergiepotentialen und Risiken (politisch, planungsrechtlich, finanziell, sicherheitstechnisch etc.) beurteilt.

**Umsetzung** Zu diesem Zweck wird im Rahmen des Koordinationsgremium RFI (Raum, Flächen, Immobilien) die periodische, direktionsübergreifende Abstimmung der Nutzungsstrategien und der Bestandes- und Instandhaltungsplanung konsequent vorgenommen. Die Fristigkeit der Nutzungen und die Eignung potentieller Objekte und Massnahmen werden unter Berücksichtigung der Strategien, Standards und anderer Rahmenbedingungen und Vorgaben (z.B. Raumentwicklungsstrategie) abgeleitet und im Dialog mit den Nutzenden verifiziert.

### 3.4. Bereitstellung

#### Eigentum vor Miete

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



#### Anspruch

Zur Sicherstellung der öffentlichen Aufgaben und unter dem Aspekt der langfristigen Wirtschaftlichkeit sowie dem Erhalt der Handlungsfähigkeit hält der Kanton die betriebsnotwendigen Liegenschaften grundsätzlich im Eigentum. Er strebt dabei zur Gewährleistung des Handlungsspielraums für künftige Entwicklungen das Alleineigentum der Liegenschaften an. Sofern zur Umsetzung der gesetzlichen Aufträge notwendig und wirtschaftlich, kann sich der Kanton Immobilien über Mietverträge sichern.

#### Grundsätze

Entscheide zur Bereitstellungsform erfolgen nach klaren Kriterien, die situativ abzuwägen sind. Die folgende Tabelle hält die Entscheidungskriterien fest.

**Entscheid nach klaren Kriterien**

	KRITERIEN	EIGENTUM	ANMIETE
intern	<b>Strategische Relevanz</b>	hoch (Kernaufgabe)	gering
	<b>Nutzungsart</b>	spezifisch	generisch
	<b>Drittverwendbarkeit</b>	gering	hoch
	<b>Nutzungsdauer</b> Stabilität des Bedarfs	langfristig	kurzfristig
extern	<b>Verfügbarkeit</b>	gut	schlecht
	<b>Dringlichkeit</b>	gering	hoch
	<b>Marktsituation</b>	Vermietermarkt	Mietermarkt

#### Entscheidungskriterien Bereitstellungsform

Massgebend für den Entscheid ist die Eignung zur Umsetzung des Nutzungsbedarfs und die Wirtschaftlichkeit über die gesamte Nutzungsdauer.

Bei Entwicklungsprojekten werden stets potentielle Anmietreduktionen im Umfeld geprüft. Ziel ist die Zentralisierung in eigenen Objekten anstelle von dispersen Anmieten.

**Zentralisierung in eigenen Objekten**

Liegenschaften, für die kein unmittelbarer oder mittelfristiger Bedarf für die Kernaufgaben des Kantons besteht, werden vermietet oder im Baurecht abgegeben. Falls Liegenschaften dauerhaft nicht mehr für staatliche Aufgaben benötigt und die öffentlichen Interessen gewahrt sind, können sie veräussert werden.

**Entwicklungsspielraum vor Veräusserung**

## Handlungsbedarf

### Anteil Eigentum für strategisch relevante Aufgaben langfristig erhöhen

**Bedarf** Gemäss den Grundsätzen sollen die kantonalen Aufgaben unter angemessener Erfüllung des Nutzungsauftrags und der Wirtschaftlichkeit in eigenen Liegenschaften stattfinden. Die systematische Beurteilung und Bestimmung der Bereitstellungsform ist nach den oben festgehaltenen Entscheidungskriterien konsequent durchzuführen.

**Umsetzung** Zur Ermöglichung der Gesamtübersicht und zentralen Steuerung, werden die Anmieten des Kantons, d.h. bestehende Verträge wie neue Anmieten, entsprechend den Verantwortlichkeiten gemäss Kapitel 2.2 bis im Jahr 2019 weiter zentralisiert. Mit Vorliegen dieser Informationen werden die bestehenden Mietverhältnisse bis 2023 auf ihre Kongruenz mit den Bereitstellungskriterien und auf die Marktkonformität überprüft. Bei wesentlichen Abweichungen werden Alternativen im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten gesucht und vorgeschlagen.

### Langfristige Handlungsspielräume ermöglichen

**Bedarf** Zur langfristigen Sicherung der Raumbedürfnisse des Kantons sind Handlungsspielräume notwendig. Wie diese gewährleistet werden sollen, z.B. in Form von zu erhaltenden oder zu sichernden Landreserven, ist in einer entsprechenden Bodenpolitik zu klären.

**Umsetzung** Als Grundlage wird bis 2019 die Flächen- und Baulandstrategie des Kantons von 2012 überprüft und aktualisiert. Die Auswirkungen auf das Immobilienportfolio sind zu analysieren und die Anlage- und Veräusserungspolitik im Rahmen der Portfoliostrategie des allgemeinen Finanzvermögens festzulegen.

## 3.5. Zusammenarbeit



### Erfolg durch Zusammenarbeit

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

#### Anspruch

Das Immobilienmanagement betrifft alle kantonalen Stellen und ist durch eine Vielzahl von Beteiligten und Anspruchsgruppen geprägt. Der Kanton nutzt diese multidisziplinären Kompetenzen gezielt für eine ganzheitliche und erfolgreiche Steuerung des Immobilienportfolios. Für eine hohe Effektivität und tragfähige Lösungen wird im Immobilienmanagement ein kooperativer Umgang gepflegt. Definierte und respektierte Rollen und Prozesse gewährleisten die effiziente Zusammenarbeit.

#### Grundsätze

**Klare Rollen und Prozesse** Die Aufgaben im Immobilienmanagement werden arbeitsteilig und konstruktiv gemäss klaren Rollen, Zuständigkeiten und Prozessen wahrgenommen.

**Kooperative und stufengerechte Entscheide** Entscheide werden phasengerecht und unter systematischer Beurteilung der relevanten Aspekte vorbereitet. Sie werden in Kooperation mit den beteiligten Stellen lösungsorientiert, stufengerecht und verbindlich gefällt. Dies gilt insbesondere auch für immobilienbezogene Strategien und Standards. Deren Tragfähigkeit und damit die Umsetzbarkeit der angestrebten Ziele wird damit gewährleistet.

**Konsequente Information** Beteiligte Stellen informieren sich gegenseitig konsequent. Die Informationen sind der Zielgruppe und Relevanz angemessen und transparent.

**Interdisziplinarität** Zur Erlangung ganzheitlicher Lösungen wird der notwendigen Interdisziplinarität bei der Planung und Umsetzung von Immobilienmassnahmen angemessen Rechnung getragen. Die Kompetenzen werden gezielt genutzt und phasengerecht beigezogen (z.B. im Bereich Gebäudetechnik, Informations- und Kommunikations-Technologie und Digitalisierung).

Mit externen Leistungserbringern werden faire, auf Langfristigkeit ausgerichtete Partnerschaften gepflegt. Sie orientieren sich an den Leistungen, dem Markt und fördern den Wettbewerb. **Faire Partnerschaften**

## Handlungsbedarf

### Effizienz der Zusammenarbeit steigern

Mit der Reorganisation des Immobilienmanagements (KR-Nr. 29d/2013) verschieben sich die Verantwortlichkeiten und die Effizienz der Zusammenarbeit soll gesteigert werden. Dazu bedarf es Klarheit bei den Zuständigkeiten und Aufgaben. **Bedarf**

Zu diesem Zweck werden mit Einführung des Mietermodells (Projekt Weiterentwicklung Immobilienmanagement WIM) und des Delegationsmodells die Rollen und Kompetenzen sowie Ansprechpersonen im Immobilienmanagement neu definiert, klar abgegrenzt und die Zusammenarbeit proaktiv gestaltet. Um die Leistungspotenziale dieser Zusammenarbeit auszuschöpfen, werden bis zum Jahr 2022 die wichtigsten Schnittstellen analysiert und optimiert. **Umsetzung**

### Prozesse optimieren

Mit den Rollen sind auch die Prozesse im Immobilienmanagement wo notwendig neu festzulegen. Ziel ist eine Optimierung der Effektivität und Effizienz. Bedarf besteht diesbezüglich vor allem bei der strategischen Immobilien- und Investitionsplanung, der Koordination und zentralen Steuerung der Immobilienentwicklung sowie bei der Zeitgerechtigkeit des Planungs- und Realisierungsprozesses. Zudem ist der Übergang vom Bau- in den Bewirtschaftungsprozess zu verbessern. **Bedarf**

Zu diesem Zweck werden die Prozesse im Rahmen des Projekts WIM und der Entwicklung des Delegationsmodells überprüft und auf die neuen Rahmenbedingungen und Ziele angepasst. Sie werden bis 2019 in den entsprechenden Immobilienverordnungen verbindlich festgelegt. Wichtige Grundlage sind die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Grundsätze und Handlungsbedarfe. **Umsetzung**

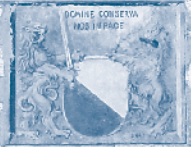
### Wissensaustausch fördern

Im Immobilienmanagement mangelt es heute teilweise an gegenseitigem Wissen über und damit Verständnis für die jeweiligen Aufgaben. Dies erschwert die strategische Immobilienplanung. Mit einer Verbesserung des Informationsaustauschs zwischen den beteiligten Stellen sollen die Effektivität der Zusammenarbeit gestärkt und die Potentiale sowie Synergien gezielt genutzt werden. **Bedarf**

Zu diesem Zweck wird bis 2019 ein Beratungsangebot der Baudirektion (IMA) zur Unterstützung der langfristigen Bedarfsplanung der Nutzenden erarbeitet und implementiert. Zum einen sollen die Nutzenden möglichst früh bei der Bedarfsplanung durch Immobilienexperten unterstützt werden, zum anderen soll der Wissenstransfer in die andere Richtung verstärkt werden – also die Baudirektion mehr über die immobilienrelevanten Bedürfnisse und Abläufe des Nutzers erfahren. **Umsetzung**



Rheinfall



Tickets  
Information  
Rheinfall  
Rhine Falls  
Zürich



# 4. Anhang

## 4.1. Leitbild Immobilien Kanton Zürich

(gemäss RRB Nr. 614/2017)

### **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.

#### 1. Nutzung im Vordergrund

### **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 haushälterischen 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.

#### 2. Nachhaltige Lösungen

### **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.

#### 3. Zentrale Steuerung

### **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.

#### 4. Eigentum vor Miete

### **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.

#### 5. Erfolg durch Zusammenarbeit

## 4.2. Glossar

### Begriffe

Baute	Bauwerk inkl. damit fest verbundenen Betriebseinrichtungen, Gebäudetechnik etc.
Betriebsliegenschaft	Liegenschaft zur Erfüllung der öffentlichen Kernaufgaben in Eigentum oder Miete
Bewirtschaftungskosten	Alle Kosten, die durch das Bewirtschaften von Immobilien entstehen: Betriebskosten (Ver- und Entsorgung, Reinigung, Überwachung und Instandhaltung, Kontroll- und Sicherheitsdienste, Abgaben und Beiträge) und Verwaltungskosten
Durchlaufzeit	Zeit für die Umsetzung von Projekten (Identifikation bis Inbetriebnahme)
E-Government	Electronic Government: Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien in der öffentlichen Verwaltung
Finanzvermögen	Besteht aus jenen Vermögenswerten, die ohne Beeinträchtigung der öffentlichen Aufgabenerfüllung veräussert werden können
Flächeneffizienz	Verhältnis von Nutzfläche zu Geschossfläche
Gebäude	Baute mit eigenem Zugang von aussen
Grundstück	entspricht der Parzelle im Geografischen Informationssystem (GIS), d.h., es entspricht genau einer unbebauten oder bebauten Parzelle gemäss Grundbuch (ohne Bauten)
Immobilie	Immobilie Sache: z.B. Bauten, Grundstück, Liegenschaft
Kernaufgabe	Öffentliche Aufgabe gemäss dem normativen Auftrag aus Verfassung, Gesetz oder Verordnung
Lebenszykluskosten	Alle Kosten, die während des Lebenszyklus von Gebäuden entstehen (Initialisierung bis Rückbau)
Liegenschaft	Bebautes (inkl. Bauten) oder unbebautes Grundstück, Baurecht
Nutzungseffizienz	Betriebliche Funktionalität und Raumauslastung, z.B. Verhältnis von Quadratmeter zu Anzahl Arbeitsplätze, Schüleranzahl u.a.
Objekt (in Portfoliostruktur)	Baute, Gebäudekomplex, bebautes oder unbebautes Grundstück
Portfolio	Gleichzusetzen mit Immobilien-Portfolio: Gruppe von Immobilien in Eigentum und / oder Nutzung
Portfolio-Struktur	Ordnungsraster zur Strukturierung des Immobilienbestandes
Teilportfolio	Ein Teil bzw. Ausschnitt des Portfolios
Verwaltungsvermögen	Umfasst jene Vermögenswerte, die unmittelbar der öffentlichen Aufgabenerfüllung dienen

### Abkürzungen

BIM	Building Information Modeling (Bauwerksdatenmodellierung)
CRB	Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung
CRG	Gesetz über Controlling und Rechtslegung
EKZ	Elektrizitätswerke des Kantons Zürich
FV	Finanzvermögen
GIS	Geografisches Informationssystem
GVZ	Gebäudeversicherung Kanton Zürich
IMA	Immobilienamt
IT	Informationstechnologie
KEF	Konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan
KV	Kantonsverfassung Zürich
NHF	Natur- und Heimatschutzfonds
NHFG	Gesetz über die Finanzierung von Massnahmen für den Natur- und Heimatschutz
OG RR	und für Erholungsgebiete Gesetz über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung
PBG	Planungs- und Baugesetz
RFI	Raum, Flächen, Immobilien
RRB	Regierungsratsbeschluss
SVA	Sozialversicherungsanstalt des Kantons Zürich
UZH	Universität Zürich
VOG RR	Verordnung über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung
VV	Verwaltungsvermögen
WIM	Projekt Weiterentwicklung Immobilienmanagement
ZKB	Zürcher Kantonalbank





**Kontakt:**  
**Baudirektion Kanton Zürich**  
**Immobilienamt**  
**Walcheplatz 1**  
**Postfach**  
**8090 Zürich**  
**Telefon 043 259 22 11**

**Autoren:**  
**Katrin Leuenberger, Dipl. Arch. ETH**  
**Philip Topp, Dipl.-Kfm. (FH)**