

Bericht z.H. Zürcher Fachhochschulrat

Überprüfung der Führungs- und Finanzinstrumente der Zürcher Fachhochschulen, im Besonderen des Fachhochschulrats

16. Juni 2023 / Ergänzung (Kap. 8) im November

Schlussbericht



Kurzfassung

Als wichtigste Führungsinstrumente haben sich bei allen Hochschulen die Strategie und die Mittelvergabe etabliert. In der Umsetzung sind dabei Unterschiede zu erkennen. So führt die ZHAW über die Hochschulstrategie auf hohem Level und überlässt den Einheiten viel Freiraum in der Gestaltung. Dafür sind die Prozesse und finanziellen Vorgaben einer klaren und transparenten Logik unterworfen, die stringent durchgesetzt wird. Bei der ZHdK ist die bisherige Strategie detaillierter und mit 17 Zielen auch umfangreicher.

Alle drei Hochschulen haben eine „state-of-the-art“ Business Intelligence Lösung im Einsatz und bieten den Nutzern vordefinierte Berichte zu Deckungsbeitragsrechnungen und weiteren Kennzahlen an. Die Anbindung weiterer, nicht-finanzieller Daten ist unterschiedlich weit vorangeschritten, ebenso die Abbildung und Quantifizierbarkeit der Strategie im Reporting. Inhaltlich wird mehrheitlich mit den gleichen Kennzahlen geführt (Deckungsbeiträge, Eigenfinanzierungsgrad und Kosten pro Student:in), allerdings unterscheiden sich die Deckungsbeitragsrechnungen und die entsprechenden Zielvorgaben.

Es gibt eine Vielzahl von institutionalisierten Schnittstellen zwischen den Hochschulen, dem Fachhochschulrat (FHR), der Bildungsdirektion und dem Hochschulamt, die bei allen Hochschulen gleich ausgestaltet sind. Auf Seiten der Hochschulen übernehmen die Rektor:innen die Kommunikation über bilaterale Gespräche mit der Bildungsdirektorin oder der Chefin des Hochschulamtes sowie mit den Referent:innen des FHR. Dem Hochschulamt kommt dabei eine sehr zentrale Rolle zu, da es über das Aktuariat die Geschäfte des FHR steuert und koordiniert sowie über die Amtschefin bei den relevanten Kommunikationen involviert ist. Es empfiehlt sich bei allen Hochschulen, die Kanäle zum FHR über die Referent:innen weiterhin aktiv zu nutzen oder auszubauen.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	1
1. Einleitung	3
1.1. Ausgangslage	3
1.2. Zielsetzung	3
1.3. Vorgehen und Abgrenzung	3
1.4. Rechtliche Grundlagen	4
2. Einordnung	10
Einbettung in die Zürcher Bildungslandschaft	10
3. Aufbauorganisation und Personal	11
3.1. Fachhochschulen Allgemein	11
3.2. PHZH	12
3.3. ZHAW	14
3.4. ZHdK	15
3.5. Übergreifende Einschätzung	16
4. Führungs- und Finanzinstrumente	17
4.1. Fachhochschulrat und Kanton	17
4.2. PHZH	20
4.3. ZHAW	21
4.4. ZHdK	23
4.5. Übergreifende Einschätzung	24
5. Schnittstellen und Prozesse	25
5.1. Übergreifende Schnittstellen	25
5.2. PHZH	28
5.3. ZHAW	29
5.4. ZHdK	29
5.5. Übergreifende Einschätzung	30
6. Risikomanagement	31
6.1. FHR	31
6.2. PHZH	32
6.3. ZHAW	32
6.4. ZHdK	33
6.5. Übergreifende Einschätzung	33
7. Schlussbemerkung	34
8. Vom FHR getroffene Massnahmen seit Juni 2023	35
Abkürzungsverzeichnis	36
Anhang	38
Übersicht der Empfehlungen	38

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage

Der Kanton Zürich ist der grösste Fachhochschulstandort der Schweiz. Die kantonalen Fachhochschulen (ZHAW und ZHdK) sowie die Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH) sind in den letzten Jahren erheblich gewachsen, was sich auch in der Steigerung der jährlichen Beiträge des Kantons zeigt.

Die drei Hochschulen sind je eigenständig akkreditiert; die gemeinsame Dachorganisation Zürcher Fachhochschule (ZFH) soll aufgehoben werden. Gleichzeitig soll der Fachhochschulrat (FHR) als strategisches Gremium für alle drei Hochschulen zuständig bleiben und weiterhin die unmittelbare Aufsicht ausüben.

In dieser Rolle ist der FHR für die Umsetzung der gesetzlich vorgegebenen Aufgaben verantwortlich und dafür, dass strategische Vorgaben in den Hochschulen implementiert werden. Dafür sind nicht nur ausreichend Ressourcen nötig, sondern auch transparente, effiziente und effektive Führungs- und Finanzprozesse in den drei Hochschulen. In einer zunehmend volatilen und dynamischen Entwicklung im Umfeld der Hochschulen wird sich der FHR zudem verstärkt mit dem Risikomanagement sowie mit der Umsetzung und der Einbettung der Hochschulangebote in der Bildungslandschaft befassen, und zwar in allen Bereichen der Leistungsaufträge (Studiengänge, Weiterbildung, Forschung, Dienstleistungen).

1.2. Zielsetzung

In dieser Ausgangslage kommen der Führungs-, Aufbau- und Ablauforganisation bzw. den Strukturen und Prozessen von ZHAW, ZHdK und PHZH entscheidende Bedeutung zu. Die Vorgaben des FHR und die Entscheide der Hochschulen sind immer auch vor dem Hintergrund der vorhandenen Ressourcen und der damit verbundenen Führungsprozesse zu beurteilen. Um seiner strategischen Verantwortung gerecht zu werden, will der FHR die Führungs- und Finanzorganisation der drei Hochschulen einer externen Überprüfung unterziehen. In seiner Funktion als oberstes Führungsgremium will der FHR damit einerseits sicherstellen, dass alle Hochschulen über die erforderlichen Voraussetzungen verfügen, um gegenwärtige und künftige Herausforderungen auf der Grundlage ihrer jeweiligen Strategie effektiv und effizient bewältigen zu können. Andererseits strebt der FHR eine Beurteilung seiner Tätigkeit und Wirksamkeit an und kann, wenn nötig, Optimierungen einleiten.

Die Überprüfung soll die hochschulinternen Führungsorganisationen umfassen, sowie die Prozesse an den Schnittstellen zwischen der jeweiligen Hochschule und dem FHR sowie der Bildungsdirektion analysieren. Weiterhin sollen Fragen zur Effizienz der Hochschulprozesse, zu den Steuerungsinstrumenten und den Kennzahlen sowie zu den Schnittstellen, welche für die Umsetzung der jeweiligen Hochschulstrategie relevant sind, beantwortet werden.

1.3. Vorgehen und Abgrenzung

Für die gemeinsame Zusammenarbeit und die Projektsteuerung sowie die Validierung der Ergebnisse wurde ein Projektsteuerausschuss gebildet, besetzt mit den jeweiligen Rektor:innen der Fachhochschulen (ZHAW, PHZH und der ZHdK), sowie einem Mitglied des Fachhochschulrates und dem Hochschulamt. Der gebildete Steuerausschuss für das Projekt traf sich insgesamt vier Mal.

Der Fokus dieses Gutachtens liegt auf der obersten Führungsebene der Fachhochschulen, sowie der Schnittstelle zu Fachhochschulrat und Kanton. Mit den Führungsebenen zwei und drei (Prorektorate, Departemente und Institute) werden daher keine Interviews geführt.

Basis für die Beurteilung sind Interviews mit den Rektor:innen, Verwaltungsdirektor:innen und Finanzverantwortlichen sowie zur Verfügung gestellte Dokumente. Diese bauen auf der Dokumentation zur Akkreditierung auf, ergänzt mit aktuelleren Dokumenten. In einem nächsten Schritt empfiehlt es sich, die Erkenntnisse und Empfehlungen im weiteren Kreis (Departements- und Prorektoratsleitungen) zu validieren.

Um die Fragestellungen aus dem Auftrag beantworten zu können, wurden vier Dimensionen über alle drei Hochschulen betrachtet: Aufbauorganisation und Personal, Führungs- und Finanzinstrumente, Prozesse und Schnittstellen und Risikomanagement. Die Ergebnisse werden entsprechend entlang dieser Dimensionen dargelegt.

1.4. Rechtliche Grundlagen

Die zwei Zürcher Fachhochschulen und die Pädagogische Hochschule bewegen sich in einem engen rechtlichen Rahmen. Einerseits existieren für die Fachhochschulen auf Bundesebene relevante Gesetze, andererseits gibt es auf kantonaler Ebene zahlreiche weitere Gesetze und Verordnungen, welche die Aufträge der Hochschulen vorgeben. Der Bericht der Finanzkontrolle (Aufsichtsprüfung HSA 2021/2022) zeigt auf, wie hoch die Komplexität der Regulierungen der Bildungslandschaft der Schweiz ist. Neben den gesetzlichen Grundlagen existieren weitere Verordnungen auf Bundes- und Kantons-ebene. Darüber hinaus macht der Fachhochschulrat Vorgaben an die Hochschulen.

In einem ersten Schritt werden dementsprechend zunächst die gesetzlichen Grundlagen auf der Bundesebene für den Tertiärbereich betrachtet, um danach auf die kantonalen Gesetze und relevanten Verordnungen sowie anschliessend die Spezifikationen des Fachhochschulrates einzugehen.

1.4.1. Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG)

Zweck

Im HFKG wird die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich geregelt. Es bildet die Basis für die schweizweite Hochschulkoordination. Durch das Gesetz wird die Qualität, die Wettbewerbsfähigkeit und die Koordination im Hochschulbereich geregelt.

Anwendbarkeit

Das Gesetz ist grundsätzlich für alle Zürcher Hochschulen anwendbar und relevant. Für diese Untersuchung sind die Bestimmungen zu den gemeinsamen Organen, der gesamtschweizerischen hochschulpolitischen Koordination und Aufgabenteilung und die Bundesbeiträge von Relevanz.

In Kapitel 3 des HFKG werden die Hochschulkonferenz und die Rektorenkonferenz der schweizerischen Hochschulen geregelt. Diese beiden Organe haben Einfluss auf das Umfeld in denen sich die Fachhochschulen bewegen und können auch von den Hochschulen geformt werden. Demgemäss behandelt der Hochschulrat Geschäfte, welche die Aufgaben der Hochschulträger betreffen. Dies sind beispielsweise der Erlass von Vorschriften über Studienstufen und deren Übergänge, die Mobilität oder die Akkreditierung. Weiter hat er auch die Kompetenz zur Festlegung der Merkmale der Hochschultypen und ihm obliegt der Beschluss der gesamtschweizerischen Koordination für den Hochschulbereich und der Aufgabenteilung in besonders kostenintensiven Bereichen.¹ Der Jahresbericht der Schweizerischen Hochschulkonferenz fasst die wichtigsten Entscheide und Geschäfte des Rates zusammen und bildet damit der gesamtschweizerischen Hochschullandschaft einen Rahmen für die Entwicklungen.

Die Rektorenkonferenz, als Teil des Verbandes swissuniversities, erarbeitet im Vierjahresrhythmus eine strategische Planung zuhanden der Schweizerischen Hochschulkonferenz. Darin legen die Rektor:innen der Schweizer Hochschulen die gemeinsamen Ziele und Massnahmen fest und definieren

¹ Quelle: <https://shk.ch/de/organe/hochschulrat>

die dafür notwendigen Bundesmittel gemäss Art. 47 HFKG.² Im Rahmen ihrer Planung werden alle vier Jahre die strategische Ausrichtung der Programme und Projekte vorgelegt und beim Schweizerischen Hochschulrat deren Finanzierung beantragt. Hochschulen werden vom Bund mit projektgebundenen Beiträgen (gemäss Art. 59 HFKG) unterstützt, um einzeln oder gemeinsam innovative Programme und Projekte von gesamtschweizerischer hochschulpolitischer Bedeutung durchzuführen. Die Programme und Projekte werden je hälftig durch den Bund und durch die Hochschulen finanziert. Swissuniversities koordiniert die grösseren Programme und verteilt die Mittel u. a. mittels Projektschreibungen an die beitragsberechtigten Institutionen. Bei Projekten kleineren Umfangs hat jeweils eine Hochschule die Leitung.³

In Kapitel 6 werden die gesamtschweizerische hochschulpolitische Koordination und Aufgabenteilung geregelt. Dieses definiert die Koordination und Aufgabenteilung in besonders kostenintensiven Bereichen. Die Koordination umfasst die festgelegten gemeinsamen Ziele (siehe Kapitel 1, Art. 3 Ziele) sowie die Finanzplanung auf gesamtschweizerischer Ebene, hinsichtlich der Abstimmung zwischen den Beiträgen des Bundes und der Kantone. In Art 37. wird für die Ebene der einzelnen Hochschulen festgelegt eine mehrjährige Entwicklungs- und Finanzplanung zu erarbeiten, diese soll auch mehrjährige Ziele, Schwerpunkte und den Finanzbedarf enthalten.

Im zweiten Abschnitt des Kapitels 8 Bundesbeiträge werden die unterschiedlichen Beitragsarten geregelt. Dies hat insofern Einfluss auf die Finanzierungen der Fachhochschulen, als dass die ZHAW sowie die ZHdK Grundbeiträge, Bauinvestitions- und Baunutzungsbeiträge sowie projektgebundene Beiträge bis zu 50 % des Betriebsaufwandes als Finanzhilfen erhalten können. Im dritten Abschnitt desselben Kapitels werden Grundbeiträge des Bundes geregelt. Grundsätzlich beteiligt sich der Bund bei der Lehre auf der Grundlage von Referenzkosten unter Berücksichtigung von verschiedenen Faktoren. Für die Forschung werden zwei Faktoren berücksichtigt. Für die Pädagogische Hochschule gilt jedoch, dass diese lediglich projektgebundene Beiträge erhalten. Des Weiteren setzen diese projektgebundenen Beiträge für die Pädagogischen Hochschulen, laut Abschnitt 5 des gleichen Kapitels, die Beteiligung mehrerer Fachhochschulen oder universitärer Hochschulen voraus.

1.4.2. Vereinbarung zwischen dem Bund und den Kantonen über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich (ZSAV-HS)

Zweck

Die Vereinbarung zwischen Bund und Kantonen über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich zielt darauf ab, diese in Bezug auf das Hochschulwesen in der Schweiz zu optimieren und zu fördern. Der Fokus der Vereinbarung liegt auf der Schaffung der gemeinsamen Organe und Übertragung der Zuständigkeiten (siehe Hochschulkonferenz, Hochschulrat, Rektorenkonferenz und Schweizerischer Akkreditierungsrat). Des Weiteren werden personalrechtliche Bestimmungen zur Umsetzung von Artikel 8 HFKG, die Zusammenarbeit in der Geschäftsführung, das vereinfachte Entscheidungsverfahren in der Schweizerischen Hochschulkonferenz, die Aufgaben und Befugnisse der Rektorenkonferenz, die Aufgaben und Befugnisse der schweizerischen Akkreditierungsagentur sowie die Tragung der Kosten dieser Gremien und den Abschluss internationaler Verträge geregelt.

Anwendbarkeit

Auch für die Fachhochschulen und die Pädagogische Hochschule ist diese Vereinbarung anwendbar, da sie die Grundlage für die Schaffung der gemeinsamen Organe gemäss Artikel 7 des HFKG ist. In der Vereinbarung übertragen Bund und Kantone den Organen die folgenden Zuständigkeiten, deren Übertragung durch diese Vereinbarung im HFKG vorgesehen ist (Art. 6 Abs. 3 HFKG) oder die sie ihnen gestützt auf Artikel 6 Absatz 4 Buchstabe b HFKG übertragen können. Beispielsweise war der Akkreditierungsrat für die Akkreditierung der Fachhochschulen und der Pädagogischen Hochschule wichtig.

² Quelle: <https://www.swissuniversities.ch/themen/hochschulpolitik/strategie-und-planung>

³ Quelle: <https://www.swissuniversities.ch/themen/hochschulpolitik/programme-und-projekte>

1.4.3. Verordnung zum Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (V-HFKG)

Zweck

Die Verordnung des Schweizerischen Bundesrates stützt sich auf das Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (V-HFKG) und definiert die Zuständigkeiten, die Beitragsberechtigung, die Grundbeiträge des Bundes, die Baunutzungsbeiträge, die Projektgebundenen Beiträge, die Beiträge an gemeinsame Infrastruktureinrichtungen, die Anerkennung ausländischer Abschlüsse für die Ausübung eines reglementierten Berufs, die besonderen Bestimmungen für den Fachhochschulbereich, die Gebühren sowie die Schlussbestimmungen.

Anwendbarkeit

Für die Fachhochschulen und die Pädagogische Hochschule sind die Spezifizierungen der Berechnungen der Grundbeiträge des Bundes für die Lehre und Forschung interessant, darin werden durch die Artikel 7 Absatz 3 in Kombination mit Artikel 9 Absatz 1 und 2 sowie die Kriterien für die Beiträge genauer spezifiziert. Dies macht es für die Fachhochschulen allgemein schwierig, fixe Beiträge zu erhalten und gibt somit eine gewisse Volatilität in das Budget der Hochschulen auf Grund der Berechnungsarten. Falls diese Volatilität durch den Bundesrat vermieden werden soll, definiert Artikel 14 im darauffolgenden Abschnitt des Kapitels, dass eine Leistungsvereinbarung mit dem SBFJ abgeschlossen werden muss, was diese Leistungsvereinbarung enthalten soll, ist im Art. 51 geregelt. Das sechste Kapitel ist für die Pädagogische Hochschule vor allem der Ausführungen zu den projektgebundenen Beiträgen relevant, da es für die PHZH die einzige Möglichkeit ist, vom Bund Beiträge zu erhalten. Die Pädagogische Hochschule Zürich beteiligt sich mit 21 Projekten an insgesamt sechs Programmen.⁴ Die im neunten Kapitel der Verordnung geregelten Bestimmungen für den Fachhochschulbereich beziehen sich auf die der Anerkennung der Diplome der jeweiligen Abschlüsse der Studierenden und bilden dort eine Grundlage.

1.4.4. Fachhochschulgesetz (FaHG)

Zweck

Das Fachhochschulgesetz (FaHG) bildet die kantonale gesetzliche Grundlage für die drei Zürcher Fachhochschulen sowie für den Fachhochschulrat. Die laufende Änderung des Gesetzes betrifft besonders die Organisationsstruktur der Zürcher Fachhochschullandschaft. Unter anderem werden die Aufgaben und Kompetenzen des Fachhochschulrates neu reguliert sowie die Aufhebung des ZFH als Dachorganisation des Fachhochschulbereiches angestrebt.

Anwendbarkeit

Die Anpassungen des FaHG im Kanton Zürich sind grundsätzlich für dieses Projekt relevant und wirken sich auch auf die Gestaltung der aktuellen Organisation und Governance der Akteure Kantonsrat, Hochschulamt, Fachhochschulrat und die Fachhochschulen aus.

Besonders die Änderungen der Funktion und Aufgaben des Fachhochschulrates sind zu beachten (siehe Antrag des Regierungsrates vom 8. September 2021, Fachhochschulgesetz (FaHG) 2. Teil: Organisation, §10). Das breite Spektrum an Aufgaben und Funktionen, zeigt die Wichtigkeit der Rolle des Fachhochschulrates für die drei Zürcher Fachhochschulen. Hier relevant und deshalb hervorgehoben sind insbesondere die Funktion und Aufgaben des FHR. In § 10 FaHG ist der übergeordnete Auftrag festgehalten:

Der Fachhochschulrat ist das oberste Organ des Hochschulbereichs und ist für die strategische Führung und Aufsicht der beiden Fachhochschulen und der Pädagogischen Hochschule verantwortlich. Er

⁴ <https://phzh.ch/de/ueber-uns/pgb-projekte/>

stellt dem Regierungsrat Anträge für wichtige Entscheidungen, wie die Festlegung der Hauptstandorte der Hochschulen, die Verabschiedung der Jahresberichte sowie die Entwicklungs- und Finanzpläne, die Anordnung von Zulassungsbeschränkungen und Entscheidungen im Bereich der privaten Hochschulen.

Der Fachhochschulrat genehmigt die Strategien der Hochschulen, legt das Studienangebot auf Bachelor- und Masterstufe fest und bewilligt die Studiengänge. Für diese erlässt er auch die Rahmenordnungen und kann Höchststudiendauern festlegen. Zudem überwacht er das System der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Hochschulen.

Der Fachhochschulrat legt auch die Gliederungseinheiten der Hochschulen fest, einschliesslich der Departemente, Prorektorate und Organisationseinheiten gleicher Stufe und genehmigt deren Ordnungen. Er beschliesst die Integration von Fachbereichen oder Studiengängen in die Hochschulen und wählt die Rektor:innen sowie deren Stellvertreterinnen und Stellvertreter für eine Amtsdauer von vier Jahren und entlässt sie bei Bedarf. Die Wiederwahl ist in den Fällen von Rektor:innen sowie deren Stellvertretern möglich. Zusätzlich ernennt und entlässt der Fachhochschulrat die weiteren Mitglieder der Hochschulleitungen und genehmigt die Stellenplanung der Professuren der jeweiligen Hochschule. Gemäss §10 ernennt und entlässt er Professorinnen und Professoren.

§23 regelt die Zuständigkeiten und Aufgaben der Rektorin oder des Rektors an der Hochschule. Als Leitungsperson ist sie oder er für die die Geschäfte und Entscheidungen der Hochschulleitung verantwortlich und vertritt die Hochschule nach aussen. Bei Entscheidungsfindungen in der Hochschulleitung haben die Rektor:innen den Stichentscheid. Eine der zentralsten Aufgaben der Rektorin oder des Rektors ist die Zuteilung der Mittel im Rahmen des Globalbudgets.

Gemäss §24 setzt sich die Hochschulleitung aus der Rektorin oder dem Rektor, den Leiterinnen und Leitern der Departemente und Prorektorate, der Verwaltungsdirektorin oder dem Verwaltungsdirektor, sowie weiteren Mitgliedern gemäss §10 Abs. 4 k. zusammen. Die Hochschulleitung legt die Strategie der Hochschule fest, erlässt die Hochschulordnungen sowie weitere für die Führung bedeutsame Ordnungen, insbesondere Departements-, Prorektorats- und Institutsordnungen. Des Weiteren erlässt sie die Studienordnungen, verleiht Bachelor- und Masterdiplome sowie andere Diplome und Titel nach Massgabe der Studienordnungen, kann Beiräte schaffen und sorgt für die Qualitätssicherung, verabschiedet den Jahresbericht und den Entwicklungs- und Finanzplan z. Hd. FHR, koordiniert die Lehre, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie die Dienstleistungen. Zudem stellt die Hochschulleitung das Personal an und nimmt die Personalführung wahr, soweit nicht durch das Gesetz oder Verordnung einem anderen Organ zugewiesen ist. Sie kann diese Aufgabe ganz oder teilweise an einzelne Mitglieder der Hochschulleitung delegieren.

1.4.5. Gesetz über die Pädagogische Hochschule (PHG)

Zweck

Das kantonale Gesetz über die Pädagogische Hochschule (PHG) legt die Grundlage für die Aus- und Weiterbildung der Lehrkräfte im Kanton. Es definiert die fachlichen Voraussetzungen zur Zulassung an die Hochschule für die jeweiligen Bildungstufen und legt die Gliederung des Studiums fest.

Anwendbarkeit

Das Gesetz über die Pädagogische Hochschule bezieht sich lediglich auf die Pädagogische Hochschule Zürich und regelt diejenigen Bereiche, die nicht vom Fachhochschulgesetz abgedeckt werden konnten. Unter anderem wird auch die finanzielle Regelung der Weiterbildung, im 3. Teil: „Weiterbildung des Gesetzes“ unter §23 geregelt.

1.4.6. Interkantonale Fachhochschulvereinbarung (FHV)

Zweck

Die Vereinbarung regelt den interkantonalen Zugang zu den Fachhochschulen und die Abgeltung, welche die Wohnsitzkantone der Studierenden den Trägern von Fachhochschulen leisten. Sie fördert damit den interkantonalen Lastenausgleich, die Freizügigkeit für Studierende sowie die Optimierung des Fachhochschulangebots. Sie trägt zu einer koordinierten schweizerischen Hochschulpolitik bei.

Anwendbarkeit

Die Vereinbarung legt die Grundlage für die Finanzierung der Studiengänge und verteilt damit die Lasten der Kantone mit Fachhochschulen auf die jeweiligen Kantone der Studenten.

1.4.7. Gesetz über Controlling und Rechnungslegung (CRG)

Zweck

Das Gesetz über Controlling und Rechnungslegung (CRG) definiert für alle kantonalen Verwaltungen sowie Behörden und Organisationen des öffentlichen Rechtes, die Steuerung von staatlichen Leistungen und Finanzen, die Ausgaben und ihre Bewilligungen sowie die Rechnungslegung.

Anwendbarkeit

Das Gesetz findet in allen drei Hochschulen Anwendung, definiert und standardisiert die Inhalte des konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplans (KEF) sowie für die Budgetierung der jeweiligen Leistungsgruppen.

1.4.8. Finanzcontrollingverordnung (FCV)

Zweck

Die Finanzcontrollingverordnung (FCV) ergänzt das Gesetz über Controlling und Rechnungslegung (CRG) und wird für alle kantonalen Verwaltungen sowie Behörden und Organisationen, soweit diese dem CRG unterstehen, angewendet. Es regelt unter anderem das Finanzcontrolling, sowie die Ausgaben und ihre Bewilligungen. Es präzisiert den „Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan“ der jeweiligen Leistungsgruppen sowie die Verfahren zum Budgetentwurf.

Anwendbarkeit

Gemäss dem Gesetz werden die Kriterien festgelegt, die erfüllt sein müssen, damit Projekte von Leistungsgruppen im KEF aufgeführt werden können. Das Gesetz legt fest, welche Informationen im KEF über diese Projekte angegeben werden müssen. Sowohl die Fachhochschulen als auch die Pädagogische Hochschule sind als eigenständige Leistungsgruppen im Kanton geführt und müssen daher einen KEF erstellen. Die Finanzdirektion ist gemäss dem Gesetz für die Koordinierung des KEF-Prozesses zuständig, während die Bildungsdirektion die Leistungsgruppen der Hochschulen an der Schnittstelle zur Finanzdirektion unterstützt.

1.4.9. Beurteilung der Rahmenbedingungen

Diese rechtlichen Rahmenbedingungen geben den Fachhochschulen eine eigene Körperschaft des öffentlichen Rechts, und garantieren die Freiheit von Forschung und Lehre (siehe auch FaHG §4). Des Weiteren definieren die rechtlichen Grundlagen die gemeinsamen Organe im Hochschulbereich, welche auf die strategische Ausgestaltung des Hochschulraumes der Schweiz einwirken.

Für die Fachhochschulen im Kanton Zürich wird auch gesetzlich definiert, welches Gremium diese strategische Führung wahrnehmen soll. So steht im FaHG §10; „Der Fachhochschulrat ist oberstes Organ des Hochschulbereichs. Er führt den Hochschulbereich strategisch und übt die Aufsicht über

die Hochschulen aus.“ Diese Funktion des Fachhochschulrates soll entsprechend dem Gesetz über folgende Aufgaben und Pflichten des Fachhochschulrates erfolgen;

Richtlinien über die Public Corporate Governance des Kantons Zürich

Die Richtlinien über die Public Corporate Governance des Kantons Zürich (PCG-Richtlinien; RRB Nr. 122/2014) sehen vor, dass der Kanton bedeutende Beteiligungen mit einer Eigentümerstrategie des Regierungsrates führt. Eine Eigentümerstrategie umfasst die strategischen Ziele sowie Vorgaben zur Vertretung in den Organen, zur Berichterstattung und zur Risikobeurteilung. In den gleichen Richtlinien ist auch festgelegt, dass und unter welchen Umständen auf eine Eigentümerstrategie verzichtet werden kann.

Mit Beschluss Nr. 353/2014 legte der Regierungsrat fest, dass die Pädagogische Hochschule Zürich, die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und die Zürcher Hochschule der Künste wie auch die Universität Zürich zu den bedeutenden Beteiligungen mit Controlling auf Stufe des Regierungsrates gehört. Im Beschluss Nr. 1248/2017 hat der Regierungsrat begründet, weshalb auf eine Eigentümerstrategie für die Zürcher Hochschulen verzichtet werden soll: Da die Aufgaben der Hochschulen bereits gesetzlich geregelt seien und die in der Bundesverfassung verankerte Autonomie der Hochschulen durch Bund und Kantone zu schützen sei, sollen sich die kantonalen Vorgaben auf die Regelung des Leistungsauftrages sowie auf die Vorgaben zur Aufsicht und zur Finanzierung beschränken.

Motion „Eigentümerstrategie für die ZFH“

Am 11. Januar 2021 haben Raffaella Fehr (FDB, Volketswil), Rochus Burtscher (SVP, Dietikon) und Karin Fehr (Grüne, Uster) im Kantonsrat die Motion „Eigentümerstrategie für die ZFH“ im Kantonsrat eingereicht. Darin wird der Regierungsrat aufgefordert, eine „gesetzliche Grundlage für die Eigentümerstrategie der ZFH vorzuschlagen. Die Eigentümerstrategie soll so ausgestaltet werden, dass die Autonomie der ZFH nicht eingeschränkt wird, sondern dass die ZFH grösstmögliche Freiheit insbesondere in der Forschung, aber auch in der Lehre, der Weiterbildung und bei den Dienstleistungen beibehalten kann“. Der Kantonsrat hat die Motion am 4. Juli 2022 mit 124 zu 45 Stimmen bei einer Enthaltung zugestimmt. Der Regierungsrat hat sich bereit erklärt, den Vorstoss anzunehmen und hat nun zwei Jahre Zeit zur Ausarbeitung von Bericht und Antrag. In der Diskussion wurde insbesondere auf die folgenden Punkte hingewiesen:

- Die Eigentümerstrategie ist so zu gestalten, dass die Autonomie der Hochschulen nicht beschränkt wird, sondern dass diese die grösstmögliche Freiheit in den Leistungsbereichen beibehalten muss.
- Basierend auf dem Bericht der Finanzkontrolle funktioniert das Gesamtsystem in der Governance, weicht aber von der PCG ab. Insbesondere im Risikomanagement sei Verbesserungspotential gegeben.
- Die Eigentümerstrategie muss auf einer hohen Flugebene angesiedelt und so ausgestaltet sein, dass sie die Oberaufsicht des Kantonsrats unterstützt.

2. Einordnung

Einbettung in die Zürcher Bildungslandschaft

Kantonsrat

Der Kantonsrat ist das Parlament des Kantons Zürich. Durch die legislative, gesetzgebende Gewalt übt er die parlamentarische Aufsicht über den Regierungsrat aus, genehmigt und legt unter anderem die Rechnung und das Budget für die einzelnen Direktionen sowie Leistungsgruppen der kantonalen Verwaltung fest. Darunter befinden sich auch die Leistungsgruppen der Fachhochschulen und der Pädagogischen Hochschule Zürich. Zwei Kommissionen des Kantonsrates beschäftigen sich mit der Bildungslandschaft des Kantons, einerseits die Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit (ABG) und andererseits die Kommission für Bildung und Kultur (KBIK). Die ABG übernimmt die Aufsicht über die kantonalen Anstalten in den Bereichen Bildung und Gesundheit, prüft, ob die selbstständigen kantonalen Anstalten in den Bereichen Bildung und Gesundheit ihre Leistungsaufträge im Interesse des Kantons erfüllen und der Umgang mit den Risiken angemessen ist.⁵ Die KBIK ist zuständig für die Vorberatung der Bildungs- und Kulturgeschäfte, insbesondere für die Erarbeitung und Revision der rechtlichen Grundlagen.⁶ Die Erarbeitung und Revision der rechtlichen Grundlagen liegen in Ihrer Kompetenz. Dem Kantonsrat obliegt die Oberaufsicht über die Fachhochschulen und die Pädagogische Hochschule. Die Revision der Hochschulen wird durch die Finanzkontrolle durchgeführt, im Auftrag des Kantonsrates.

Regierungsrat

Der Regierungsrat ist die exekutive, ausführende Gewalt des Kantons und besteht aus sieben Mitgliedern mit der Verantwortung für die entsprechenden Direktionen. Er wahrt die Verfassung und setzt die Gesetze, Verordnungen und die Beschlüsse des Kantonsrates um.⁷ Die Bildungsdirektion übernimmt durch die Bildung der von Ämtern und Bereichen Einfluss auf die Gestaltung der Bildung im Kanton Zürich. Das Hochschulamt vermittelt und koordiniert zwischen den kantonalen Hochschulen und der Politik.⁸

Hochschulamt

Das Hochschulamt bereitet Beschlüsse des Regierungsrats im Hochschulbereich vor, erarbeitet Rechtserlasse und führt Korrespondenz mit anderen kantonalen oder ausserkantonalen Behörden. Das Hochschulamt stellt die Aktuarate für den Universitätsrat und den Fachhochschulrat. Die Aktuarate begleiten die Geschäfte der Hochschulräte. Zudem führen die Aktuarate die Sitzungsprotokolle und unterstützen die Bildungsdirektorin als Vorsitzende beider Räte. Die Amtsleiterin/Amtschefin nimmt gemäss FaHG mit beratender Stimme Einsitz in die Rektorenkonferenz sowie in den Fachhochschulrat.

Fachhochschulrat

Der Fachhochschulrat ist das oberste Organ der Fachhochschulen und der Pädagogischen Hochschule. Er führt den Fachhochschulbereich Zürich strategisch und hat die unmittelbare Aufsicht. Er gesetzlich ist mit Kompetenzen und Verantwortungen ausgestattet.

Fachhochschulen und Pädagogische Hochschule

Die zwei Fachhochschulen und die Pädagogische Hochschule sind eigenständige öffentlich-rechtliche Anstalten des Kantons Zürich. Sie erbringen einen Leistungsauftrag in Bildung, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung im Auftrag des Trägers und werden mehrheitlich durch diesen finanziert.

⁵ <https://www.kantonsrat.zh.ch/organisation/kommissionen/kommission/?id=ABG>

⁶ <https://www.kantonsrat.zh.ch/organisation/kommissionen/kommission?id=KBIK>

⁷ <https://www.zh.ch/de/bildungsdirektion.html>

⁸ <https://www.zh.ch/de/bildungsdirektion/hochschulamt.html>

3. Aufbauorganisation und Personal

3.1. Fachhochschulen Allgemein

Ist-Situation

Das Gremium des Zürcher Fachhochschulrates setzt sich aus sechs bis acht vom Regierungsrat gewählten Mitgliedern zusammen, die Genehmigung der Wahl erfolgt durch den Kantonsrat. Die Mitglieder sind Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft, Sozialwesen und Politik.⁹ Von Amtes wegen ist der Bildungsdirektor oder die Bildungsdirektorin besetzt Mitglied des FHR. Er oder sie wird vom Regierungsrat regelmässig mit dem Präsidium betraut. An den monatlichen Sitzungen nehmen neben den gewählten Mitgliedern, die Rektorin der ZHdK, die Rektoren der PHZH und ZHAW, je eine Vertreterin oder ein Vertreter der Studierenden, der Dozierenden und des übrigen Hochschulpersonals sowie die Aktuarin und die Chefin des Hochschulamts mit beratender Stimme teil.¹⁰ Laut Gesetz dürfen die FHR-Mitglieder für maximal zwei Amtsperioden von vier Jahren wiedergewählt werden. Um das Fachwissen optimal einzusetzen und die Nähe zu den einzelnen Institutionen zu gewährleisten, nimmt jedes gewählte Mitglied des FHR eine Referentenrolle für eine der Fachhochschulen und der Pädagogischen Hochschule ein, die es ermöglicht, sich vertieft mit der jeweiligen Hochschule auseinanderzusetzen. Für die PHZH und die ZHdK sind zwei Referenten zuständig, für die ZHAW vier. Der Fachhochschulrat tagt im Plenum, es gibt keine Ausschüsse zu Spezialthemen.

Soll-Situation

Die aktuelle Aufbauorganisation des FHR entspricht der gesetzlichen Grundlage. Alle Mitglieder des Fachhochschulrates sind durch den Regierungsrat und den Kantonsrat nominiert und genehmigt. Die FHR-Mitglieder nehmen ihre Rolle im FHR wahr, in dem sie für die jeweilige Hochschule als Referent, Ansprechperson, Sounding Board und Sparringpartner zur Verfügung stehen. Die Referenten bringen ihre Erfahrung sowie ihr Wissen in die Diskussion ein, um die strategische Führung und die Aufsicht über die Fachhochschulen und Pädagogische Hochschule sicherzustellen.

Der FHR überlegt sich, ob und wie er die Kompetenzen bündeln will, um gewisse Geschäfte durch Ausschüsse vorbehandeln zu können. Neben dem klassischen Aufgabenbereich eines Audit Committees (AC), das mit der Revision betraut ist, kann auch das Risikomanagement und die finanzielle Planung und Führung sowie Genehmigungsgeschäfte im Rahmen der Ausgabenkompetenz des FHR in einem Ausschuss verortet werden. Dadurch wird die langfristige Finanzplanung der Fachhochschulen betreut und eine höhere Transparenz der finanziellen Auswirkungen strategischer Entscheidungen im FHR sichergestellt. Ausserdem kann das Gesamtgremium im Umfang der Aufgaben entlastet werden. Diese Aufgaben können in verschiedenen Ausschüssen verteilt werden, da die entsprechende Erfahrung und Kompetenz in einem diversen Gremium meist auf wenige Mitglieder beschränkt sind, würden die Ausschüsse mit den gleichen Personen besetzt, daher kann auch ein Ausschuss mit verschiedenen Aufgabenbereichen gebildet werden. Diese Verteilung von Aufgaben innerhalb des FHR als Aufsichtsgremiums in ein Komitee ist sinnvoll, wenn bei den Themen drei Aspekte gegeben sind:

1. Die Themengebiete weisen eine hohe Komplexität auf und bedürfen vertiefter Fachkenntnis.
2. Eine vertiefte Vorbereitung ist nötig, um die Sachverhalte zu verstehen und beurteilen zu können. Das ist mit einem erhöhten Zeitbedarf verbunden.
3. Die Ausschüsse bereiten die Themen vor, liefern dem Gesamtgremium aber die volle Transparenz.

⁹ <https://www.fachhochschulrat.ch/de/organisation/>

¹⁰ <https://www.fachhochschulrat.ch/de/organisation/>

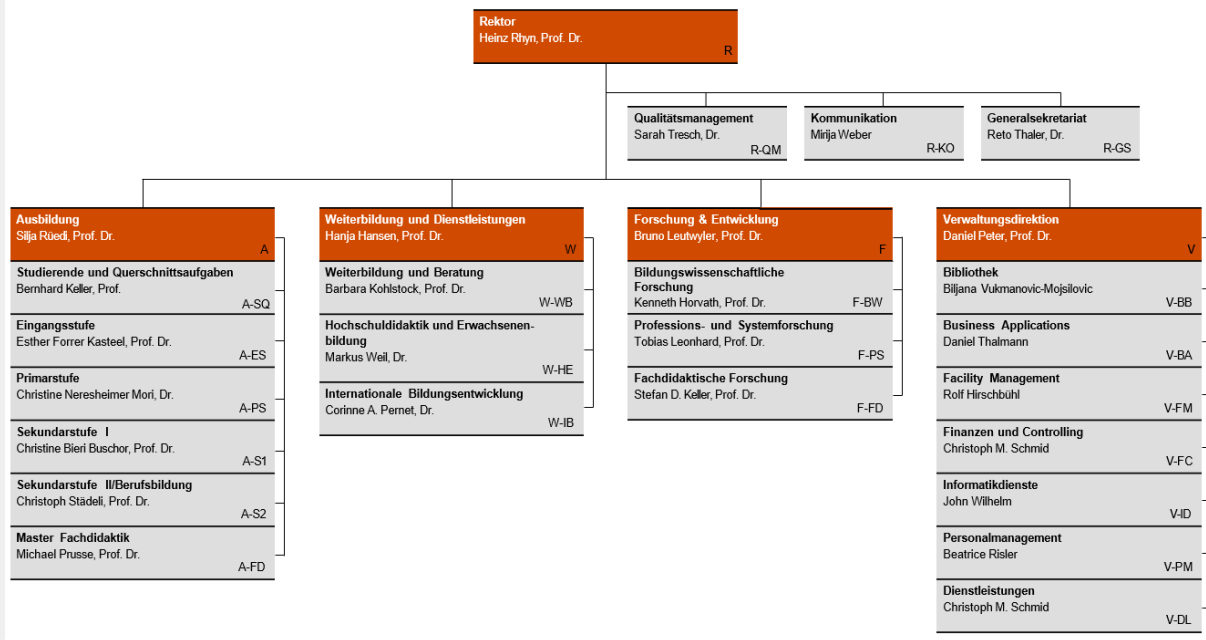
Empfehlungen zur Aufbauorganisation und Personal

E-FHR/Kanton 1

Bildung eines FHR-Ausschusses zur Betreuung der langfristigen Finanzplanung der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschule sowie des Risikomanagements. Eine Rahmenordnung, die Konstitution, Aufgaben und Verantwortlichkeiten regelt, soll dazu erstellt werden.

3.2. PHZH

Pädagogische Hochschule Zürich



Die PHZH hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Sie ist von der Seminarstruktur zu einer zunehmend akademisierten Hochschule geworden und hat den Übergang von einer Matrix- zu einer Linienorganisation vollzogen. Die PHZH hat eine strukturierte Primärorganisation, die nach Leistungsbereichen in Prorektoraten sowie Rektorat und Verwaltungsdirektion aufgeteilt ist. Um sicherzustellen, dass die Abstimmung zwischen den Prorektoraten funktioniert, wurden Sekundärorganisationen in Form von Querschnittsfunktionen wie Fachgruppen (Teilnahmepflicht für Dozierende zur Fachentwicklung) und themenspezifischen Kommissionen sowie die Qualitätssicherung eingerichtet. Die Fachgruppen wurden vom Rektor ins Leben gerufen, durch ihn mit Vergabe von Pensen finanziert und geführt. Zweck ist die Fachentwicklung übergreifend über die Leistungsbereiche hinweg und somit beispielsweise auch die Verankerung von Forschungsergebnissen in der Aus- und Weiterbildung. Da die aktive Teilnahme für Dozierende und Forschende obligatorisch ist, sind die unterschiedlichen Fachgruppen auch unterschiedlich gross. Die Fachgruppen wurden über Befragungen im Jahr 2021 evaluiert und die Ergebnisse und Aktivitäten in einem Jahresbericht z. Hd. Der Hochschulleitung dargelegt. Die Fachgruppen legen jährlich einen Rechenschaftsbericht vor und die PHZH organisiert jährlich einen Fachgruppentag. Zudem wird das individuelle Engagement in den jährlichen Mitarbeitergesprächen vereinbart, beurteilt und dokumentiert. Da insbesondere die Studiengänge stark interdisziplinär sind, ist die Situation einer Pädagogischen Hochschule nur bedingt mit einer Fachhochschule vergleichbar, insbesondere in Bezug auf die Fähigkeit, thematische Cluster in der Organisation abzubilden.

Trotz dieser etablierten Organisation und Querschnittsfunktionen bestehen nach wie vor Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen den Prorektoraten, namentlich ist die Wirksamkeit der

Fachgruppen als Brücke zwischen den Prorektoraten nicht ausgeprägt. Insbesondere in Bezug auf die Prorektoratsstrategien und die Ressourcenplanung von Mitarbeitenden, die in mehreren Leistungsbereichen tätig sind, gibt es Verbesserungsbedarf in der Abstimmung. Die erwähnten Herausforderungen scheinen nicht durch die Organisationsform an sich, sondern eher durch die Kultur und das Führungsverständnis getrieben zu sein. Die klare Erwartungshaltung des Rektors an die Prorektoren, die Verantwortung für den Leistungsbereich gesamtheitlich wahrzunehmen, wird unterschiedlich stark erfüllt. Silodenken zwischen den Prorektoraten sind bemerkbar, die bestehenden Freiheiten der Prorektorate werden eher protektionistisch als kollaborativ eingesetzt. Rekrutierungsprozesse werden beispielsweise grösstenteils innerhalb der Prorektorate geführt, die Abstimmung zwischen den Leistungsbereichen könnte noch verbessert werden. Um diese Herausforderungen anzugehen und eine bessere Zusammenarbeit zu ermöglichen, müssen sowohl die Organisationsform als auch die etablierten Gremien weiter optimiert werden. Es wird erwartet, dass die Umsetzung der PVF, gepaart mit der bereits angestossenen Pensenplanung eine Verbesserung erzielen wird. Dadurch werden die Pensen ganzheitlicher und über die Leistungsbereiche hinweg und langfristiger geplant als es zurzeit der Fall ist. Somit müssen die Leistungsbereiche bereits bei der Ausschreibung von Stellen stärker zusammenarbeiten, einen Konsens finden, sowie verbindliche Pensenanteile in Ausbildung, Weiterbildung und Forschung definieren.

Andere Organisationsformen (Organisation nach Themen oder Stufen) wären grundsätzlich denkbar, würden aber mindestens genauso grosse Herausforderungen bringen, um die sekundäre Abstimmung sicherzustellen. Zudem entspricht die aktuelle Struktur nach Leistungsbereich mit Fachgruppen im Querschnitt dem Zürcher Schulsystem.

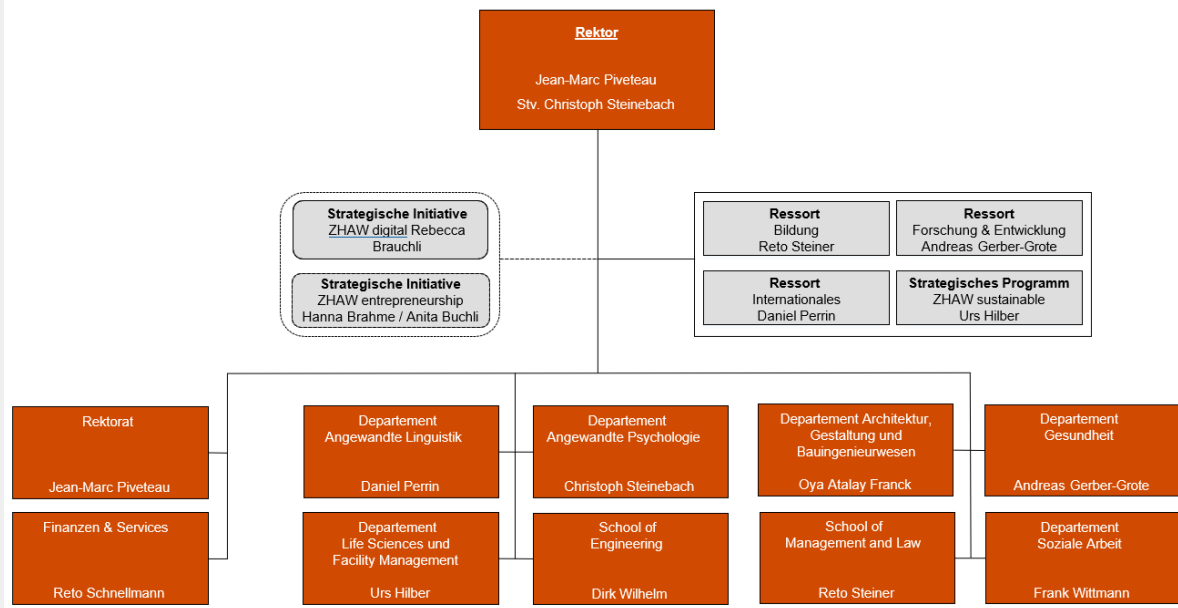
In den Prorektoraten ist über die Erhöhung des Forschungsbudgets Druck zur Optimierung entstanden, was noch nicht zufriedenstellend umgesetzt werden konnte. Insbesondere im Prorektorat Ausbildung sind die Kosten über dem Schweizer Durchschnitt. Die Vielzahl an Angeboten, mehreren Curricula, die berufspraktischen Ausbildung (BpA) und weiteren Faktoren haben zu einer hohen Komplexität und zu hohem administrativem Aufwand geführt, da die Aufgaben nur mit grossem Einsatz bewältigt werden können. Dies wurde erkannt und ist punktuell bereits angegangen worden. So wurden mit BpA 2.0 Praktikumszentren eingeführt, die eine Vereinfachung der Administration ermöglichen, zudem wird die Studierendenadministration bis 2025 standardisiert, dazu wurde eine eigene Stelle geschaffen. In den kommenden Jahren stehen ausserdem grosse Entwicklungsschritte zu Curriculums Entwicklung und Schärfung Lehr-Lern-Verhältnis an.

Zum idealen Personalmix gibt es keine übergreifenden Vorgaben, dies liegt in der Kompetenz der Prorektorate und Abteilungen. Eine Ausnahme bildet die Vorgabe des FHR, wonach die Professor:innen etwa einen Drittel aller Dozierenden ausmachen soll.

Das hochschulweite Controlling ist zentral in der Verwaltungsdirektion angesiedelt und arbeitet bei den finanziellen Kernprozessen mit den Controllern in den Prorektoraten zusammen. Die Qualitätssicherung der dezentralen Controller wird durch die Involvierung des Finanzleiters im Rekrutierungsprozess sichergestellt.

3.3. ZHAW

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften



Die ZHAW besteht aus acht Departementen die sich nach Fachgebieten gliedern und Institute, Zentren und Studiengänge führen. Neben den Departementen die dem Rektor unterstellt sind, gibt es zwei Stabsstellen, welche die Strategischen Initiativen (ZHAW digital, ZHAW entrepreneurship) verantworten, sowie eine Stabsstelle ZHAW sustainable. Dazu existieren Ressorts (Bildung, Forschung & Entwicklung / Dienstleistung, Internationales), das Rektorat und die Finanzen und Services, die von Mitgliedern der Hochschulleitung geführt werden. Dies führt einerseits zu personellen Mehrbelastungen, wird aufgrund der besseren Integration in die HSL und die Departementsleitungen aber als wertvoll erachtet. Der Bereich Finanzen und Services ist dem Verwaltungsdirektor unterstellt und beinhaltet einen Stab, Service Management, Finanzen und Controlling, Human Resources, Facility Management, ICT und die Hochschulbibliothek. Der Bereich Finanzen und Controlling ist eine durch den Finanzverantwortlichen geführte Abteilung, die für die Hochschulweiten Finanzen und das Controlling der Departemente arbeitet. Die Controller sind zentral angesiedelt und angestellt, arbeiten aber für die einzelnen Departemente. Das stellt ein gemeinsames Finanzverständnis durch Schulungen und Weiterbildungen der Führungskräfte sicher. Zusätzlich beschreibt das Finanzhandbuch die grundlegenden Regeln und Anforderungen. Der organisatorische Durchgriff ist damit inklusive Sicherstellung der Qualität im Rekrutierungsprozess gegeben.

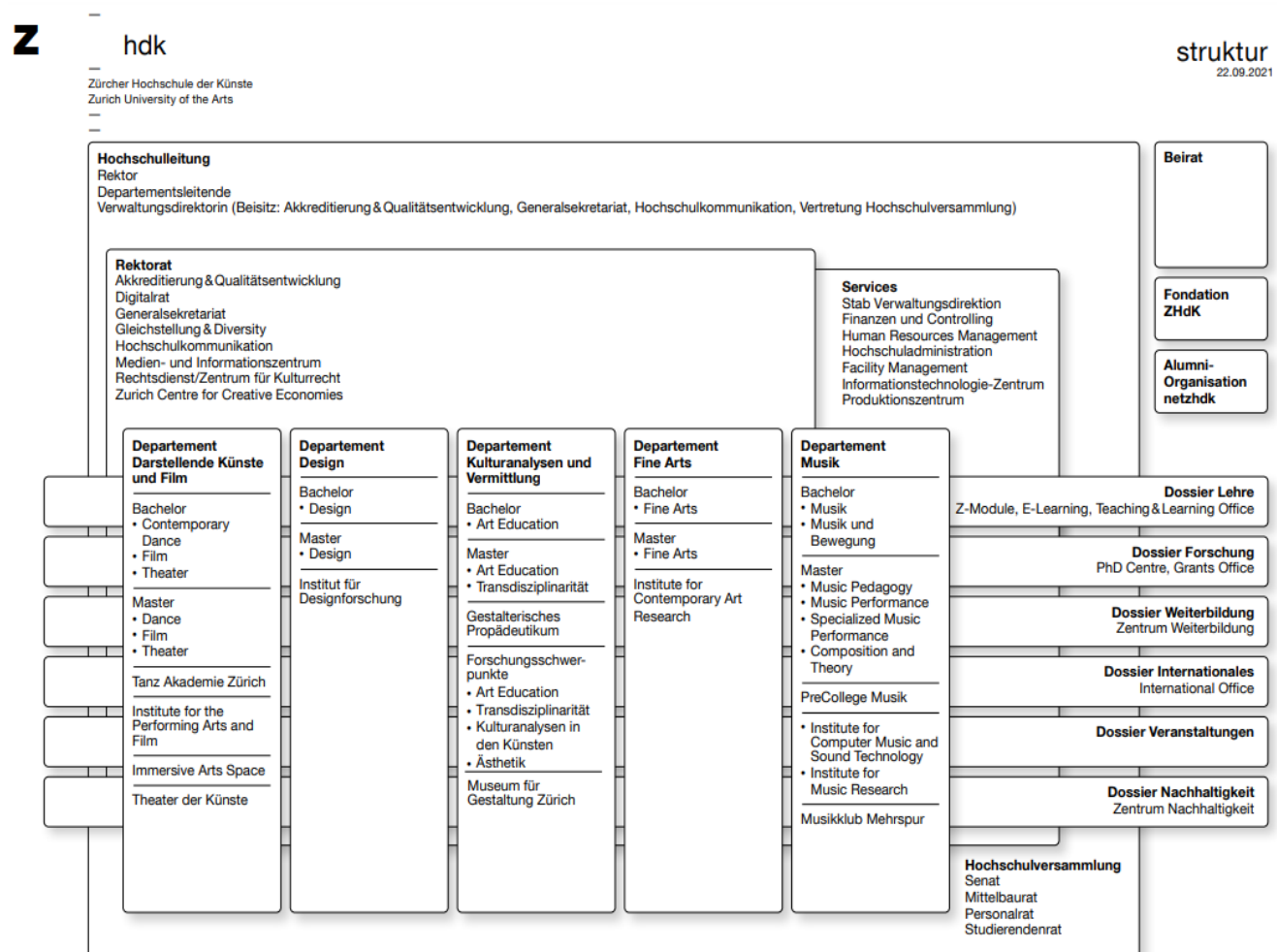
Die Aufteilung in verschiedene Departemente, Institute und Ressorts unterstreicht die Grösse und Vielfaltigkeit der ZHAW, die auf verschiedene Bereiche spezialisiert ist, sowie grosse und kleine Einheiten führen kann. Die Hochschule ist sehr gut strukturiert und organisiert. Dies ermöglicht auch die Führung und Steuerung (finanziell) über Deckungsbeitrag-Vorgaben sowie transparente Finanzierungslogiken. Zusätzlich gibt es qualitative und inhaltliche Führung über Service-Level-Agreements (SLA) und Zielvereinbarungen zwischen Rektor und Departements Leitung, die regelmässig besprochen werden. Es gibt klare Aufgaben- und Kompetenzbereiche, die aufeinander abgestimmt sind. Der Personalmix und dessen Entwicklung wird in der Hochschulleitung diskutiert. Dazu werden aber keine Vorgaben gemacht, da dies in der Kompetenz der Departemente (kostenmässige Steuerung über Budgetvorgaben) liegt.

Die Führung und Steuerung einer Organisation mit vergleichbarer Grösse und Komplexität wie die ZHAW erfordern eine gut funktionierende und umfangreiche Administration. Angesichts der hohen

Autonomie, die den verschiedenen Abteilungen gewährt wird, kann es jedoch zu unkontrolliertem Wachstum von Prozessen und Personal innerhalb der festgelegten Budgetgrenzen kommen, was zu einem "Wildwuchs" führen kann. Um dem entgegenzuwirken, ist es notwendig, periodisch Massnahmen zu ergreifen, um diese unkontrollierte Ausdehnung zu begrenzen und zu überprüfen, ob die Verwaltung effizient und angemessen arbeitet. Prozessual wird dies über die in der Verwaltungsdirektion angesiedelte Prozessverantwortung, personell über die zentrale Angliederung der HR-Person erreicht, welche die Departemente unterstützt.

Es ist aufgrund der Beobachtungen schwierig einzuschätzen, ob es Handlungsbedarf gibt und ob die Administration in Bezug auf ihre Grösse und Effizienz angemessen ist. Die Effektivität ist gegeben, die Professionalisierung in der Verwaltung ist hoch, die Prozesse, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind umfangreichend dokumentiert. Ob dies mit einer Überadministrierung einhergeht, kann nicht abschliessend beurteilt werden.

3.4. ZHdK



Die Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) ist eine Fachhochschule für Kunst, Design, Musik, Theater und Tanz im Kanton Zürich. Die Primärorganisation der ZHdK besteht aus fünf Departementen inklusive mehrerer Institute (oder Forschungsschwerpunkten) mit jeweils eigener Ausrichtung und Schwerpunkten. In der Sekundärorganisation werden Querschnittsfunktionen wie Qualitätssicherung, Rechtsdienst, Gleichstellung & Diversity oder Dossiers als übergreifende Themen verortet. Die heutige ZHdK ist historisch aus mehreren Institutionen zusammengewachsen. Obwohl dies zu Beginn von einem Change-Management begleitet wurde, konnte der notwendige Kulturwandel in den einzelnen Departementen nicht vollständig abgeschlossen werden. Diese Tatsache hat bis heute Auswirkungen und

erschwert beispielsweise die Durchführung von Projekten wie der Transformation des Studienmodells in die Major/Minor-Struktur. Dies liegt unter anderem daran, dass die historischen Unterschiede sowohl in Kultur als auch in einzelnen Prozessen noch spürbar sind. Grundsätzlich funktioniert die Organisationsstruktur und der Aufbau der ZHdK, allerdings führen zu viele gleichzeitig durchgeführte Projekte zu Überlastungen und Personalrisiken, da langfristige Ausfälle kaum kompensiert werden können. Insgesamt sollten alle Führungsebenen angemessen geschult werden, insbesondere in Bezug auf Personalführung da die Anzahl krankheitsbedingter Ausfälle und die Überlastungen auf Schwierigkeiten in Führung und Priorisierung von Ressourcen hinweisen. Der fehlende Kulturwandel in den einzelnen Departementen erschwert die Umsetzung von internen Projekten. Vermehrt führt dies zu einer enormen Belastung der zentral angesiedelten Ressourcen, die dann in entscheidenden Phasen der Projekte auch ausfallen. Auch künftige Projekte sind so in Gefahr, nicht erfolgreich und zeitgerecht umgesetzt zu werden.

Die derzeitige Organisationsform der Finanzen, insbesondere des Controllings, ist eine hybride Lösung. Bei der Gründung der ZHdK war lediglich das hochschulweite Controlling zentralisiert, während die Business-Controller dezentral in den Departementen tätig waren. In der Zwischenzeit wurden die Controller, soweit möglich, zentral in der Finanzabteilung angestellt, arbeiten jedoch nach wie vor für die einzelnen Departemente. Derzeit sind etwa 50% der Controller dezentral in den Departementen und 50 % zentral angestellt. Eine weitere Verlagerung in Richtung zentraler Anstellung ist jedoch langsam im Gange, da das Ziel eine Prozessharmonisierung und damit einhergehend zunehmende Zentralisierung ist. Die Controller fungieren als wichtige Antennen in den Departementen und tragen massgeblich zur Steuerung der Finanzen bei. Zudem können Mitarbeitende aus den Departementen Informationen und Leistungen von der Verwaltungsdirektion beziehen, beispielsweise Unterstützung zu Kalkulationen, der finanziellen Planung oder weiteren Finanzthemen. Dies hat sich nach der Zentralisierung der Finanzen erfolgreich etabliert. Bei den Finanzprozessen und -services ist die Integration und Harmonisierung über die Hochschule am weitesten und erfolgreichsten vorangeschritten, in anderen Bereichen muss dies noch erfolgen.

Zudem hat die ZHdK mit den Studierenden und Mitarbeitenden ein anspruchsvolles Publikum in gesellschaftspolitischen, strategischen und kulturellen Themen. So werden persönliche Meinungen, Community-Erkenntnisse und Ansichten hochgehalten, der kritische Diskurs mit der Gesellschaft und in Hinblick auf die strategische Ausrichtung der Institution sind ein wichtiger Bestandteil künstlerischen Ausdrucks. Dies führt allerdings auch zu einem komplizierten und komplexen Verhältnis zwischen Institution, Mitarbeitenden und Studierenden, das – gerade in Zeiten des Wandels und der Social Media - zunehmend zu medial und teilweise gar rechtlich geführten Auseinandersetzungen führt (z. B. Engagement der ZHdK in China, Tanzakademie Zürich), die viele Ressourcen binden.

3.5. Übergreifende Einschätzung

Die drei Fachhochschulen haben unterschiedliche Aufbauorganisationen, welche durch die ursprünglich zusammengeführten Schulen sowie durch die danach historisch gewachsenen Organisationsstrukturen gezeichnet sind. Die Hochschulleitung wird bei allen durch die Rektor:in, die Vorsteher der Departemente und Prorektorate und die Verwaltungsdirektor:innen besetzt. Grundsätzlich können die Aufbauorganisationen als zweckmässig beurteilt werden.

4. Führungs- und Finanzinstrumente

4.1. Fachhochschulrat und Kanton

Ist-Zustand

Der FHR ist gemäss FaHG das oberste Organ der Zürcher Fachhochschulen und der Pädagogischen Hochschule. Der FHR führt die Zürcher Fachhochschulen und die Pädagogische Hochschule strategisch und übt die Aufsicht über diese aus (siehe Abschnitt „Rechtliche Grundlagen“). Seine koordinierende und strategische Funktion wird durch das revidierte FaHG (laufende Revision: Beschluss des Kantonsrates voraussichtlich bis Mitte 2023) gestärkt.

Dem FHR stehen Führungsinstrumente und Möglichkeiten zur Einflussnahme auf unterschiedlichen Ebenen zur Verfügung (siehe *Abbildung 1*). In dieser Abbildung werden die Führungsinstrumente nach Hochschulebene sowie nach Kategorie unterteilt. Diese Darstellung ist eine Vereinfachung der Realität und soll als Modell das Verständnis der weiteren Ausführungen unterstützen. Prozessualen Einfluss kann der FHR auf fünf Kernprozesse ausüben: einerseits genehmigt er die Hochschulstrategien und die Entwicklungs- und Finanzpläne, andererseits überwacht er das System der Qualitätssicherung und -entwicklung und verabschiedet die Jahresberichte. Schliesslich legt der FHR die Studienangebote fest und bewilligt Studiengänge.

Gemäss FaHG erarbeitet der FHR gemeinsam mit den Hochschulleitungen strategische Eckwerte, auf denen die Hochschulstrategien aufbauen. Die Wahrnehmung dieser gemeinsamen Verantwortung in der Erarbeitung von strategischen Eckwerten konnte in der vorliegenden Untersuchung nicht festgestellt werden. Es existieren allerdings Leitlinien zu diversen Themen wie dem Forschungsreporting, die eine Grundlage für die Hochschulstrategien bilden. Der FHR als Gremium ist in der Entwicklung der Hochschulstrategien nicht aktiv involviert. So wurden die Hochschulstrategien vereinzelt im FHR vorbesprochen, in anderen Fällen beschränkt sich die Involvierung auf die Genehmigung. In diesem Prozessschritt könnte er eingreifen und Strategien ablehnen, das ist in der näheren Vergangenheit aber nicht vorgekommen. Aus Sicht der Governance ist es sinnvoll, dass der FHR nicht in den Strategieprozess der Hochschulen involviert ist, da er die Strategien genehmigt. Er nimmt momentan nur beschränkt Einfluss auf den Inhalt und Struktur der Hochschulstrategien. Dies hat dazu geführt, dass die Hochschulstrategien in Bezug auf Flughöhe, Umfang, Form und Zeitdauer sehr heterogen sind, inhaltlich sind die Hochschulstrategien auf die Institutionen zugeschnitten und weisen deshalb sinnvolle Unterschiede aus. Diese Involvierung des FHR als Gesamtgremium rein auf Basis von Genehmigung der Strategie und die unterschiedlichen Erwartungen an den FHR hat auch dazu geführt, dass er von Seiten Hochschulen und Finanzkontrollen nicht als aktives Führungsgremium wahrgenommen wird und dass die Nähe zu den Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschule fehlt. Das etablierte Referentensystem mit mehreren, jeweils für eine Hochschule zuständigen Vertreter des FHR wird unterschiedlich aktiv genutzt, basierend auf der Initiative der jeweiligen Referenten und Rektor:innen. Im Laufe dieser Untersuchung konnte eine Intensivierung im Zusammenspiel zwischen FHR und der ZHdK und der PHZH festgestellt werden, was einerseits auf die neue Rektorin der ZHdK und den teilweise neu besetzten FHR zurückzuführen ist. Die Referenten der ZHAW und deren Rektor pflegen einen sehr aktiven und regelmässigen Austausch. Eine übergreifende Strategie für den (Fach-) Hochschulbereich Zürich, die als Grundlage für die strategischen Eckwerte dienen könnte, existiert nicht. Darauf ist in der Vergangenheit der ZFH bewusst verzichtet worden, da aufgrund der Unterschiede eine gemeinsame Grundlage nur eingeschränkt sinnvoll ist. Vor dem Hintergrund der Motion zur Eigentümerstrategie (KR-Nr. 4/2021) sollte sich der FHR jedoch Gedanken zur eigenen Ambition einer übergreifenden Strategie oder Vision machen.

Ein weiterer wichtiger Führungsprozess ist die Entwicklung des Entwicklungs- und Finanzplanes (EFP), der an den konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF) gebunden ist. Vor der Genehmigung durch den FHR kann dieser in zwei Lesungen Inputs geben und Vorgaben machen und somit Einfluss nehmen. Im EFP werden die relevanten Indikatoren/Kennzahlen, die Entwicklungsschwerpunkte, Personalkennzahlen und die Finanzierung der Hochschulen sowie die Anträge der Hochschule für die Gewinn/Verlustverwendung beschrieben. Dadurch werden die finanziellen Auswirkungen von

strategischen Entscheiden dargelegt. Eine finanzielle Führung durch den FHR konnte im Rahmen dieser Überprüfung nicht festgestellt werden, jedoch ist diese auch nicht gesetzlich verankert. Der FHR hat über die Führungsebenen hinweg die Aufgabe, das Qualitätssicherungs- sowie das Qualitätsentwicklungssystem zu überwachen. Durch die aktuellen Akkreditierungen der jeweiligen Hochschulen war diese Aufgabe nicht im Fokus der Überprüfung. Eine aktive Überwachung durch den FHR konnte nicht festgestellt werden, auch in den Gesprächen mit den Interviewpartnern wurde auf die kürzlich erreichten Akkreditierungen verwiesen.

Der FHR legt die Studienangebote fest und bewilligt Studiengänge. Der FHR erlässt die Rahmenordnungen für Bachelor und Masterstudiengänge sowie für die Weiterbildungsstudiengänge.

Das wichtigste Führungsinstrument des FHR in Bezug auf das Personal der Hochschulen ist die Wahl der Rektor:innen. Damit kann er direkt Einfluss auf die Hochschulen nehmen und die langfristige Ausrichtung mitbestimmen. Zudem ernennt und entlässt er die weiteren Mitglieder der Hochschulleitungen, also die Verwaltungsdirektor:innen und Leitenden der Departemente und Prorektorate. In diesem Prozess ist er durch den Einsitz eines Mitgliedes in die Findungskommission auch aktiv bei der Rekrutierung involviert, stellt aber nicht deren Präsidium. Die Findungsverfahren für die Rektor:innen werden vom Hochschulamt administriert, die Verfahren für die weiteren Mitglieder der Hochschulleitungen von der jeweiligen Hochschule. Die Chefin des Hochschulamtes ist in jedem Verfahren dabei.

Der FHR genehmigt zudem die Professurenstellenplanung und ernennt und entlässt die Professor:innen. Dies ist explizit gesetzlich verankert, da dadurch eine klare und langfristige Ausrichtung der Leistungsbereiche auf fachlicher Ebene erfolgt. Allerdings erfordert die Wahrnehmung dieser Aufgabe ein tiefgründiges Verständnis einerseits des entsprechenden Fachbereichs und andererseits der Institute und Abteilungen, in denen die Professor:innen beschäftigt sind. Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Umsetzung dieses Prozesses der gesetzlichen Vorgaben entspricht, eine aktive Führungsrolle des FHR ist dabei aber schwierig auszumachen.

Organisatorisch hat der FHR insofern Kompetenzen, als dass er die Organisationseinheiten und deren Ordnungen festlegt, insbesondere der Departemente und Prorektorate. Dabei fungiert er wiederum als Genehmigungsgremium auf Antrag der Hochschulleitungen.

Die Aufsicht über die Fachhochschulen und die Pädagogische Hochschule wird durch die Genehmigungen der in Kapitel 1.4 beschriebenen Geschäfte wahrgenommen. Da der FHR durch die Genehmigungsprozesse korrigierend eingreifen kann, entspricht er den rechtlichen Anforderungen im Rahmen der Aufsichtspflicht und sorgt dafür, dass die vorbereitenden Prozesse in den Fachhochschulen eine entsprechend hohe Qualität aufweisen.

Führungsinstrumente des Fachhochschulrats gemäss FaHG. Der Fachhochschulrat...

	Prozesse	Angebote	Personal	Organisation
Führungsebene 1 Rektor	<ul style="list-style-type: none"> • genehmigt Entwicklungs- und Finanzplan • genehmigt die Strategien 		<ul style="list-style-type: none"> • wählt die Rektor:innen 	<ul style="list-style-type: none"> • legt die Organisationseinheiten fest • genehmigt die Departements-, Prorektorats- und Institutsordnungen
Führungsebene 2 Hochschulleitung / Leitung Departemente / Prorektorate	<ul style="list-style-type: none"> • verabschiedet die Jahresberichte • überwacht das System der Qualitätssicherung und -entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • legt das Studienangebot fest • bewilligt die Studiengänge¹ • erlässt Rahmenordnungen für Bachelor- und Masterstudiengänge und 	<ul style="list-style-type: none"> • ernennt und entlässt die weiteren Mitglieder der Hochschulleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • genehmigt Gründung und Auflösung von Instituten • genehmigt die Reglemente auf Stufe Departemente

Führungsebene 3 Institute, Ressorts, Dossiers, Abteilungen		Weiterbildungsstudiengänge		
Weitere	<ul style="list-style-type: none"> • genehmigt die Professorenstellenplanung 		<ul style="list-style-type: none"> • ernennt und entlässt die Professor:innen 	

¹ Der FHR genehmigt auch die MAS-Studiengänge, basierend auf der Vorgabe des FHR.

Abbildung 1: Führungsinstrumente FHR

Soll-Zustand

Eine übergreifende Fachhochschulstrategie für den Standort Zürich bildet den Rahmen für die strategische Positionierung und Führung durch den FHR. Der FHR ist aktiv in den Strategieerstellungsprozess involviert und erarbeitet gemeinsam mit der Hochschulleitung strategische Eckwerte, die als Grundlagen in die Hochschulstrategien einfließen. Die Systeme zur Qualitätssicherung und -entwicklung werden laufend aktualisiert und weiterentwickelt und bei den alle sieben Jahren stattfindenden Akkreditierungen überprüft. Dazwischen überwacht der FHR diese Systeme regelmässig auf ihre Wirksamkeit.

Die Referenten kennen und verstehen die jeweilige Fachhochschule und Pädagogische Hochschule, ihre Ziele, Produkte und Klientel sowie zentrale internen Abläufe, Organisationseinheiten und strategischen Projekte gut genug, um in Zusammenarbeit mit den Hochschulen passende Eckwerte erarbeiten und strategische Initiativen sinnvoll einordnen zu können. Dafür bedarf es einer kohärenten Strategie über alle Ebenen hinweg, was durch die Rektor:innen und die Hochschulleitungen sichergestellt wird. Dadurch muss der FHR nicht im Detail beurteilen können, ob die Departements-, Prorektorats- und Institutsstrategien mit der übergreifenden Fachhochschulstrategie in Einklang stehen (Kompatibilität in der Strategie Kaskadierung). Unter Wahrung der Hochschulautonomie und der Freiheit in Forschung und Lehre kann der FHR so seinem gesetzlichen Auftrag nachkommen.

Empfehlungen zu Führungs- und Finanzinstrumenten

E-FHR/Kanton 2	Beschlussfassung zur Ambition an Erarbeitung einer übergreifender Strategie für den Fachhochschulstandort Zürich in Anlehnung an eine Eigentümerstrategie des Regierungsrates gem. der Motion KR-Nr. 4/2021. Zu unterscheiden ist die Definition von Eckwerten für die jeweiligen Hochschulstrategien sowie von Anforderungen an eine Strategie als Führungsinstrument bezüglich Form und Struktur sowie Komponenten, Granularität, Zeitraum, Review Zyklus, Massnahmendefinition und Messung der Umsetzung.
E-FHR/Kanton 3	Erarbeitung der strategischen Eckwerte in gemeinsamer Verantwortung von Referenten des FHR und der jeweiligen Hochschulleitung sowie Etablierung eines jährlichen Austausches zu strategischen Fokusthemen und Entwicklungsschwerpunkten. Darauf aufbauend, Erarbeitung eines einheitlichen Strategie Reportings z.H. FHR mit wenigen, aber relevanten finanziellen und nicht-finanziellen, qualitativen und quantitativen sowie retro- und prospektiven Kennzahlen, abgeleitet aus den jeweiligen Strategien der einzelnen Hochschulen zur Messung des Erfolgs der Umsetzung (retro- und prospektiv). Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Hochschulen sind dabei zu berücksichtigen,

	ebenso wie Inputs der Hochschulen, des Hochschulamtes und der Eigentümerstrategie.
<i>E-FHR/Kanton 4</i>	Stärkere Einbindung des FHR in die Freigabe der Professurenstellen sowie deren Einbettung in die Gesamtstrategie.
<i>E-FHR/Kanton 5</i>	Überwachung der Systeme zur Qualitätssicherung und -entwicklung durch den FHR zwischen den Akkreditierungen gem. Fachhochschulgesetz.

4.2. PHZH

Die Führungssysteme der PHZH laufen entlang der Organisation, von Rektor und Hochschulleitung in die Prorektorate, Abteilungen und zurück. Sie basieren auf zwei Säulen: der Hochschulstrategie, dem Budget sowie dem EFP, welcher die beiden Elemente vereint und die finanziellen Auswirkungen strategischer Entscheide aufzeigt.

Die Hochschulstrategie wird von der Hochschulleitung in einer Strategieretraite erarbeitet, verabschiedet und legt fünf Schwerpunkte für den Zeitraum 2022-2025 fest, die mit jeweils zwei Massnahmen untermauert werden. Die Prorektorate sind autonom und haben die Verantwortung für ihre Weiterentwicklung sowie die Gestaltung der Prorektoratsstrategie, basierend auf der Hochschulstrategie. Die strategischen Vorhaben werden von den Prorektoraten in den EFP eingebracht und in der Hochschulleitung gemeinsam priorisiert und verabschiedet. Die Zielerreichung der Massnahmen wird laufend überwacht, die Hochschulleitung erhält dazu halbjährlich einen Bericht zum Stand der Zielerreichung sowie zu abgeschlossenen und offenen Aktivitäten aus den jeweiligen Massnahmen. Die einzelnen Prorektoratsstrategien sind gehaltvoll und strategisch von Bedeutung, Verbesserungspotential gibt es in der Abstimmung der Prorektoratsstrategien untereinander.

Das zweite Führungssystem ist das Budget, da damit Mittel und Ressourcen für Projekte und Entwicklungen gesteuert werden können. Die Mittelverteilung im Rahmen des Globalbudgets liegt in der Kompetenz des Rektors und erfolgt in Abstimmung mit der Hochschulleitung. Grundsätzlich wird ein „Addon Budget“ gelebt, das heisst, man geht vereinfacht vom Budget des Vorjahres aus und kann allenfalls eine Erhöhung durch Anträge und Projekte erreichen. Die Gestaltungsmöglichkeiten des Rektors sind somit vorhanden, wenn auch eingeschränkt. So wurde in der HSL vor einigen Jahren entschieden, die Forschung zu stärken und von 9 % des Kostenumsatzes auf ca. 12 – 13 % auszubauen, was sich auf die Mittelallokation und somit auch die anderen Prorektorate ausgewirkt hat. Infolge der veränderten Art und Weise der Ressourcenzuteilung an die Prorektorate hat sich in der gesamten PHZH Druck aufgebaut: Organisation und Prozesse sollen effizienter gestaltet werden. Die entsprechenden Optimierungsprozesse sind noch nicht abgeschlossen. Einen vom Rektor oder der Hochschulleitung verwalteten Topf aus den laufenden Mitteln für strategische Projekte gibt es nicht. Der Nutzen ist bei einer Einspartenhochschule mit der aktuellen Primärorganisation allerdings fraglich, da Investitionen in die Leistungsbereiche Sache der Prorektorate sind und diese über zentrale Initiativen übersteuert würden. Projekte zur Organisationsentwicklung werden bereits heute über das Budget des Rektors finanziert.

Die finanzielle Führung wird über die Budgetvorgaben auf den entsprechenden Deckungsbeitragsstufen wahrgenommen. Die Budgets der Prorektorate werden auf DB4 vergeben. Infrastruktur- und IT-Kosten werden bewusst nicht auf die Prorektorate umgelegt, sondern zentral budgetiert. Die Leistungsbereiche werden in finanzieller Hinsicht differenziert geführt, wobei alle auf DB4 kostendeckend sein sollen. Die Ausbildung wird durch die Prorektoratsleitung eng geführt, die Planung erfolgt auf Basis der Studierendenzahlen mit Kostenannahmen pro Studierende. Die Weiterbildung und die Forschung sind etwas autonomer im Vergleich. Während die Forschung sowohl über Dritt- wie auch über interne Mittel (u. a. Basisfinanzierung und Forschungsfonds) finanziert wird, soll die Weiterbildung grundsätzlich kostendeckend sein. Die Situation in der Weiterbildung ist allerdings differenziert zu betrachten, da der Kanton sowohl Auftraggeber und Eigner als auch in den meisten Fällen Abnehmer ist, zusammen mit den Gemeinden. Aus diesem Grund kann das Weiterbildungsangebot nicht wie auf einem freien Markt positioniert und vergütet werden, was teilweise zu Unterdeckungen führt. Dies hat in der Vergangenheit zu Unklarheiten und Fragen in der Politik und der Finanzkontrolle geführt, obwohl das PHG

Unterdeckungen zur Weiterbildung von Lehrkräften ausdrücklich zulässt. Wirtschaftliche Überlegungen zu Weiterbildungsangeboten werden gemacht, bei einigen Angeboten besteht allerdings eine Durchführungspflicht, auch wenn keine Kostendeckung erreicht werden kann. Differenzierter betrachtet weisen die unterschiedlichen Weiterbildungsangebote auch unterschiedliche Deckungsgrade auf, was im Diskurs zu den Unterdeckungen bisher zu wenig transparent war und verbessert werden könnte. Die Entwicklung der Weiterbildungsangebote erfolgt daher teilweise auf externen Vorgaben. Gemäss Kostenrechnungsmodell der PH-Kammer kann die PHZH den Staatsbeitrag nicht als Ertrag buchen. Dies führt zum Teil zur Darstellung von Unterdeckungen auf den einzelnen Weiterbildungsangeboten, da der Staatsbeitrag des Kanton Zürichs nicht als Ertrag ausgewiesen werden darf. Nichtsdestotrotz entwickelt die PHZH auch Weiterbildungen aus eigener Innovationskraft.

Ein wichtiges Instrument für die PHZH sind die projektgebundenen Beiträge des Bundes (PgB), da sie die einzigen Mittel sind, die vom Bund an Pädagogische Hochschulen vergeben werden können, im Gegensatz zu Fachhochschulen. Neben dem Aspekt der Finanzierung sind sie auch strategisch bedeutsam für den internationalen Vergleich mit anderen Pädagogischen Hochschulen.

Die PHZH verfügt über ein Business Intelligence-Tool, in welchen die Daten aus der Erfolgs- und Deckungsbeitragsrechnung tagesgenau erfasst werden und allen Mitarbeitenden gemäss Nutzerkonzept zur Verfügung stehen. Ausserdem wird ein Reporting mit zusätzlichen Kennzahlen zu Mitarbeitenden und Kosten erstellt und von der Hochschulleitung kommentiert. Es werden jedoch keine spezifischen Kennzahlen erhoben, um den Fortschritt der Umsetzung sowie die Erreichung der Strategie zu messen. Entsprechend ist keine Form der Berichterstattung zur Strategie institutionalisiert. Die Erfolgs- und Deckungsbeitragsrechnungen sind auf Ebene der Organisationseinheiten und somit auch den Leistungsbereichen verfügbar.

Projekte werden in einem zentralen Projektportfoliomanagement auf SharePoint nach definierten Regeln erfasst und verwaltet. Je nach Grösse, Budget und Fortschritt werden diese in der HSL diskutiert und ggf. Massnahmen abgeleitet. Das Qualitätsmanagement prüft die Vollständigkeit und Aktualität der Angaben halbjährlich und stellt damit die Qualität sicher.

4.3. ZHAW

Die Führungssysteme der ZHAW laufen entlang der Organisation, von Rektor und Hochschulleitung in die Departemente, Institute und zurück. Sie basieren auf zwei Säulen: der Hochschulstrategie, dem Budget sowie dem EFP, welcher die beiden Elemente vereint und die finanziellen Auswirkungen strategischer Entscheide aufzeigt.

Die Hochschulstrategie wird von der Hochschulleitung in der Novemberklausur erarbeitet, verabschiedet und legt drei Schwerpunkte für den Zeitraum 2015 – 2025 fest, die mit jeweils mehreren Stossrichtungen untermauert werden. Die Zielerreichung wird laufend überwacht und ist im Business Intelligence Tool MIRALL quantifiziert dargestellt. Die direkte Führung der Departemente und Institute über die Hochschulstrategie ist aufgrund ihrer Grösse und Heterogenität schwierig, daher bildet die Hochschulstrategie einen Rahmen auf hoher Flughöhe. Im Sinne der Hochschulautonomie sowie der Freiheit in Forschung und Lehre sind die Departemente autonom und haben die Verantwortung für ihre Weiterentwicklung sowie die Gestaltung der Departements Strategien, basierend auf der Hochschulstrategie. Die strategischen Vorhaben werden von den Departementen in den EFP eingebracht und in der Hochschulleitung gemeinsam priorisiert und verabschiedet. Die Durchsetzung von hochschulweiten Massnahmen erfolgt idealerweise in Abstimmung mit der Hochschulleitung, da somit die Zustimmung in den Departementen erhöht und die Umsetzung verbessert wird. Die Zusammenarbeit in der HSL funktioniert im Moment gemeinschaftlich und wird konstruktiv gelebt. Zwischen Rektorat und den Departementen werden Zielvereinbarungen zu konkreten Entwicklungszielen getroffen.

Das zweite Führungssystem ist das Budget, da damit Mittel und Ressourcen für Projekte und Entwicklungen gesteuert werden können. Die Mittelverteilung im Rahmen des Globalbudgets liegt in der Kompetenz des Rektors und erfolgt in Abstimmung mit der Hochschulleitung. Grundsätzlich wird ein „Addon Budget“ gelebt, das heisst, man geht vereinfacht vom Budget des Vorjahres aus und plant Abweichungen nach oben oder unten. Die Gestaltungsmöglichkeiten des Rektors sind somit vorhanden,

wenn auch eingeschränkt. Es gibt mit „ZHAW digital“, „ZHAW entrepreneurship“ und „EU-Forschungsstrategie“ strategische Initiativen, die aus dem Rektorat kommen. Ein wichtiges Instrument sind zudem die strategischen Mittel, die mit jährlich zehn Millionen aus der laufenden Rechnung gespiesen werden und von der HSL für strategische Initiativen eingesetzt werden. Damit werden neue Studiengänge aufgebaut, Entwicklungen von strategischen Schwerpunkten oder Projekte von übergeordneter Bedeutung finanziert.

Die finanzielle Führung wird über die Budgetvorgaben auf den entsprechenden Deckungsbeitragsstufen wahrgenommen. Die Budgets der Departemente werden auf DB4 vergeben. Auch die vier Leistungsbereiche werden nach klaren Anforderungen auf DB4 geführt, wobei unterschiedliche Berechnungslogiken zum Einsatz kommen. Die Lehre wird dabei durch Mittel aus unterschiedlichen Quellen finanziert: dem Staatsbeitrag des Kantons Zürich, den FHV-Gebühren für Studierende anderer Kantone, der Grundfinanzierung der Lehre durch den Bund und Studiengebühren. Dabei wird weiterhin mit der alten Logik des Bundes gerechnet, einem Kostensatz pro Studierenden (Mengengerüst). Die neue Logik mit der Verteilung nach aktuellen Grössen wurde dabei bewusst nicht eingesetzt, damit eine Sicherheit in der Planung eingehalten werden kann. Die Weiterbildung muss auf DB4 klar selbsttragend sein, wobei die erwirtschafteten Erträge unterjährig zur Weiterentwicklung des Angebots eingesetzt werden kann. Zur Planung der Weiterbildungsangebote wird ein zentral entwickeltes Kalkulationstool eingesetzt, um die Standardisierung bei Break-Even-Überlegungen zu gewährleisten. Die Entwicklung der Angebote der Weiterbildung ist stark „bottom-up“ getrieben, durch die Autonomie der Departemente. Die Forschung wird über das Volumen und zu erreichenden Eigendeckungsgraden geplant und gesteuert, damit die Mittel aus Staatsbeitrag, Bund und eingeworbenen Drittmitteln verteilt werden können. Die Dienstleistungen sind wie die Weiterbildung selbsttragend und durch eingeworbene Erträge finanziert. Im Grundsatz wird damit angestrebt, dass alle Mittelzugänge aus FHV, Bund und Erträgen den jeweiligen Leistungsbereichen uneingeschränkt zur Verfügung stehen, die zentralen Dienste wie Rektorat, Finanzen & Services, IT, HR und so weiter werden aus dem Staatsbeitrag finanziert.

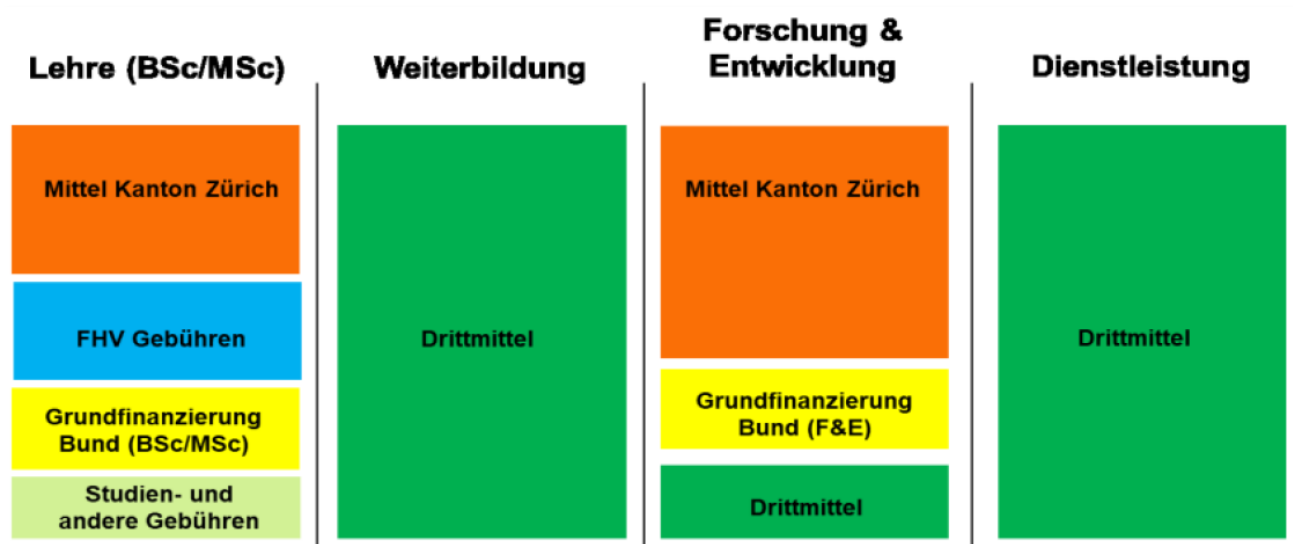


Abbildung 2: Übersicht zur finanziellen Steuerung der Leistungsbereiche

Für das interne Reporting und Controlling steht das Business Intelligence-Tool Power BI mit drei Dashboards zur Verfügung: Je ein Finanz-, Strategie und Studierendenscockpit, diese können gemäss Berechtigung und Anforderungen beliebig den Departementen wie auch den Instituten zur Verfügung gestellt werden. Zurzeit wird an der Ablösung der vorherigen Business Intelligence-Tool Version (Qlick-View) gearbeitet, diese soll bis Ende Jahr (2023) abgeschlossen sein. Das Strategiescockpit ist noch im Aufbau und wird laufend erweitert.

4.4. ZHdK

Die Führungssysteme der ZHdK laufen entlang der Organisation, von Rektorin und Hochschulleitung in die Departemente, Institute und zurück. Sie basieren auf zwei Säulen: der Hochschulstrategie, dem Budget sowie dem EFP, welcher die beiden Elemente vereint und die finanziellen Auswirkungen strategischer Entscheide aufzeigt.

Die Hochschulstrategie wird von der Hochschulleitung erarbeitet und verabschiedet. Für die Periode 2019 bis 2023 beschreibt sie 17 Punkte und strategische Ziele, die mit Massnahmen untermauert werden. Damit ist sie sehr umfangreich und breit und bildet die Basis für die Strategien der Departementen.

Das zweite Führungssystem ist das Budget, da damit Mittel und Ressourcen für Projekte und Entwicklungen gesteuert werden können. Die Mittelverteilung im Rahmen des Globalbudgets liegt in der Kompetenz der Rektorin und erfolgt in Abstimmung mit der Hochschulleitung. Grundsätzlich wird ein „Add-on Budget“ gelebt, das heisst, man geht vereinfacht vom Budget des Vorjahres aus und plant Abweichungen nach oben oder unten. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Rektorin sind somit vorhanden, wenn auch eingeschränkt. Ein wichtiges Instrument sind zudem die strategischen Mittel, die jährlich aus der laufenden Rechnung gespiessen werden und von der HSL für strategische Initiativen eingesetzt werden. Allerdings sind diese Mittel bis auf weiteres durch laufende Projekte wie die Einführung des Major-Minor-Modells besetzt.

Die Departemente erhalten das Budget auf DB2, die finanzielle Steuerung der Studiengänge und (Weiterbildungs-) Kurse erfolgt dort, wo die Kosten ausgewiesen und von den Verantwortlichen beeinflusst werden können: auf Deckungsbeitrag Stufe eins. DB1 beinhaltet alle dem Produkt direkt zurechenbaren Elemente wie Dozierende (Stunden), Sachkosten (Unterrichtsmaterial) plus interne Aufgaben (u. a. Leitungsaufgaben). Auf eine Trennung der Departemente und Institute auf separate Deckungsbeitragsstufen wird bewusst verzichtet, um die Zusammengehörigkeit innerhalb des Departementes zu erhöhen und um eine pragmatische Führung zu ermöglichen. Für das SBFI-Reporting wird jährlich eine Vollkostenrechnung mit Umlagen auf DB5 erstellt, diese wird intern nicht direkt zur Führung und Steuerung verwendet, sondern als Benchmarking-Grösse im Rahmen der Jahresabschluss-Gespräche zwischen der Rektorin und den Departementsleitenden besprochen. Die strategische (Weiter-) Entwicklung der Ausbildung ist durch die Zulassungsbeschränkungen (Numerus Clausus) sowie die eingeschränkten Möglichkeiten zur Raumentwicklung limitiert. So konnten in den letzten Jahren keine grundlegend neuen Studiengänge entwickelt und eingeführt werden. Dies wird als Risiko angesehen, da sich laufend neue Berufsbilder entwickeln, die einen Bedarf an ZHdK-Abgängern hätten. Durch die Limitierung der Ausbildungsplätze gestaltet sich die Planung und Budgetierung entsprechend einfacher und erfolgt über Kosten pro Studierende:r. Im Leistungsauftrag der Forschung wird das Budget jährlich zugeteilt, ein Teil wird von den Drittmitteln (wie z.B. SNF, Innosuisse, private Stiftungen, DIZH (Kanton)) getragen, ein anderer durch den Staatsbeitrag abgedeckt. Das Budget wird jedes Jahr aufgrund der geförderten Projekte neu durchgerechnet, überjährige Verschiebungen werden buchhalterisch abgegrenzt. Der Anteil Forschung an Gesamtfinanzierung beträgt im Durchschnitt ca. 15 %.

Die Weiterbildungsangebote werden durch das Dossier Weiterbildung koordiniert und per Antrag an die Hochschulleitung zur Umsetzung gebracht. Dadurch kann die Verschränkung der Angebote zur Strategie bereits frühzeitig über das Dossier erfolgen und von der Hochschulleitung verabschiedet werden. Damit ist auch sichergestellt, dass einheitliche Kalkulationen zu Break-Even und Durchführungsentscheidungen erfolgen. Die Angebote sind grundsätzlich gut gebucht, aufgrund der eingeschränkten Entwicklungsmöglichkeiten in der Ausbildung ist die Weiterbildung der Haupthebel für Innovation. Die Weiterbildungsangebote und -kurse werden laufend evaluiert, neben wirtschaftlichen, kommen dabei auch strategische Kriterien bei Durchführungsentscheidungen zum Einsatz. Die finanzielle Führung der Weiterbildung erfolgt auf DB1 und berücksichtigt somit die direkt dem Produkt zuordenbaren Erträge und Aufwände. Angesiedelt sind sie im Dossier Weiterbildung, das die Angebote zusammen mit den Departementen inhaltlich plant und ressourcentechnisch durchführt. Die Dossiers sind auf DB4 angesiedelt, dadurch erfolgen keine Umlagen von Overhead aus Instituten oder Departementen auf die Weiterbildung. Diese Organisation ermöglicht eine übergreifend durchdachte Portfoliobetrachtung der Weiterbildung, ist allerdings nicht ganz mit anderen Hochschulen vergleichbar, wo die Weiterbildungen

oft in der Verantwortung der Departemente liegen und auch den entsprechenden Departements Overhead mittragen. Dadurch könnten die Gemeinkosten unterschätzt und durch andere Leistungsbereiche getragen werden. Aus diesem Grund wird ein DB1 von übergreifend mindestens 110 % angestrebt und auch erreicht (Vorgabe FHR). Zum Teil sind die Weiterbildungsangebote unterschiedlich kostendeckend und werden aus Reputations- und Profilierungsüberlegungen und Verweis auf das Bundesgesetz über die Weiterbildung (WeBiG) auch mit tieferen Deckungsbeiträgen durchgeführt. Gemäss WeBiG Art. 9 Wettbewerb, darf staatliche Durchführung, Förderung oder Unterstützung von Weiterbildung den Wettbewerb nicht beeinträchtigen, muss kostendeckend angeboten werden und darf nicht im Wettbewerb mit privaten, nicht subventionierten Angeboten stehen. Die ZHdK steht bei den Weiterbildungen hauptsächlich mit anderen Hochschulen in Konkurrenz, teilweise gibt es keine vergleichbaren Angebote in der Schweiz. Eine differenziertere Betrachtung der Weiterbildung soll die Transparenz erhöhen, insbesondere zu unterschiedlichen Ausrichtungen und Klientel mit abweichenden Deckungsbeiträgen. Dienstleistungen existieren zwar, werden erfolgreich durchgeführt, sind aber in ihrer Grösse und (finanziellem) Beitrag unwesentlich.

Die ZHdK setzt ein zeit- und bedarfsgemässes Business Intelligence-Tool (Board International SA, intern als „Cockpit“ bezeichnet) ein, worüber das gesamte finanzielle Reporting der Hochschule läuft. Es ist für die jeweiligen Führungsverantwortlichen der ZHdK webbasiert verfügbar und ermöglicht ein Abrufen der Kennzahlen in Echtzeit. Das „Cockpit“ wird in der HSL-Retraite eingehend besprochen. Tendenzen und Trends in den KPIs werden aufgegriffen und weiterverfolgt. Die KPIs haben in der Regel einen Bezug zur Strategie. Das interne Reporting deckt alle vier Leistungsbereiche ab, ebenso die Führungssysteme. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass im Selbstverständnis der ZHdK von mehr als vier Leistungsbereichen gesprochen wird: neben Ausbildung, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung/Transfer sind noch die Kunst (-produktion) an sich sowie der Kulturtransfer relevant.

4.5. Übergreifende Einschätzung

Die Aufbauorganisationen erfüllen die deutlich unterschiedlichen Anforderungen an die drei Hochschulen strukturell und im Grundsatz. Jede Hochschule hat ihre eigenen Herausforderungen im Umgang und der strategischen wie auch operativen Zusammenarbeit der Organisationseinheiten.

Im Hochschulbereich sind die Autonomie sowie die Freiheit in Lehre und Forschung von herausragender Bedeutung, um die gewünschte Innovationskraft und Qualität zu erreichen. Erfolgreiche Führung und Steuerung basieren daher auf klaren Zielvorstellungen und effizienten administrativen Prozessen und Vorgaben, damit die Mitarbeitenden die Freiheiten innerhalb der vorgegebenen Leitplanken ausleben können. Wie in den vorherigen Kapiteln aufgezeigt, wird dies in den drei Hochschulen unterschiedlich ausgeprägt gelebt.

Die finanzielle Steuerung erfolgt bei allen Hochschulen über die Mittelvergabe des Budgets. In der Praxis ergeben sich hier teilweise deutliche Unterschiede. So hat die PHZH eine leicht andere Deckungsbeitragsrechnung und Umlagen der Gemeinkosten nach dem Kostenrechnungshandbuch der PH-Kammer. Die ZHdK hingegen steuert stärker über direkte Kosten und rechnet in die Vorgaben eine Überdeckung mit ein. Insbesondere bei den Weiterbildungen sind die Situationen nicht vergleichbar, so bewegt sich die PHZH in einem ganz anderen Umfeld und bildet Lehrpersonal für Kanton und Gemeinden aus.

Gemeinsam ist allen Hochschulen die Governance durch den Kanton sowie die kantonalen Prozesse, die führend sind. In der finanziellen Führung wirkt sich das in einem geringeren Freiheitsgrad im Umgang mit Reserven aus, eine aktive Steuerung ist nur als politischer Prozess möglich.

5. Schnittstellen und Prozesse

5.1. Übergreifende Schnittstellen

Ist-Zustand

Schnittstellen

Um die Informationsflüsse zwischen Parlament, Regierung, Direktionen, Ämtern, Fachhochschulrat und den Fachhochschulen und der Pädagogischen Hochschulen möglichst stufengerecht und effizient zu bewältigen, haben sich viele Schnittstellen etabliert, wie in *Abbildung 3: Schnittstellen* skizziert. Die Geschäfte des FHR (*Schnittstelle 1*) werden durch das Hochschulamt über das Aktuariat geführt. Zudem unterstützt das HSA/Aktuariat sowohl FHR als auch Fachhochschulen und Pädagogische Hochschule inhaltlich wie administrativ und steht beratend zur Seite zu Themen wie Promotionsrecht, Überprüfung finanzrechtlicher Fragenstellungen oder Validierung des EFP. Es nimmt damit eine zentrale Rolle ein und begleitet alle wichtigen Geschäfte. Das HSA ist die Anlaufstelle für Verwaltungsdirektor:innen und Finanzverantwortliche der Hochschulen zu den kantonalen Prozessen wie Entwicklungs- und Finanzplan und konsolidiertem Entwicklungs- und Finanzplan, Leistungsvereinbarung sowie Budgetierung und Jahresabschluss. Neben der Betreuung der ständigen Prozessen ist das HSA durch die Amtschefin mit beratender Stimme im FHR vertreten und stimmt sich regelmässig mit den Rektor:innen und der Bildungsdirektorin ab. Monatlich findet zudem eine Abstimmung mit den Rektor:innen und der Amtschefin statt (*Schnittstelle 2*), in der aktuelle Hochschulthematiken besprochen werden. Da auch die Anfragen und Aufträge aus den Kommissionen des Kantonsrates (*Schnittstelle 3*) über das HSA laufen, kommt dem Amt eine ganz entscheidende Rolle zu, da es Aufgaben des FHR in Steuerung und Führung der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschule wahrnimmt, auch wenn diese Aufgaben weder explizit delegiert noch offiziell zugewiesen worden sind. Die Bewältigung dieser vielfältigen Aufgaben ist unter Berücksichtigung der knapp bemessenen Ressourcen im HSA eine Herausforderung.

Eine weitere Rolle von besonderer Bedeutung kommt der Bildungsdirektorin als Präsidentin des FHR zu. Dieses Leitungsmodell ist zum einen der Finanzierung der Hochschulen durch den Träger und der damit verbundenen politischen Verantwortlichkeiten geschuldet. Zum anderen sichert es die Einbindung des FHR und der Hochschulen in das kantonale Bildungswesen sowie auf interkantonaler und eidgenössischer Ebene in die Gremien zur Steuerung und Koordination der schweizerischen Hochschulpolitik. Zudem wird eine adäquate Vertretung der entsprechenden Geschäfte sowohl im Regierungsrat als auch in den Kommissionen des Kantonsrates sichergestellt. Bilaterale Abstimmungen zwischen der Bildungsdirektorin und den Rektor:innen (*Schnittstelle 4*) bilden den direkten Draht zwischen Regierung und den Hochschulen und finden drei Mal im Jahr statt.

Das Referentensystem des FHR ermöglicht eine direkte Abstimmung zwischen Rektor:innen und Referenten des FHR (*Schnittstelle 5*) und wird je nach Hochschule und Referent unterschiedlich intensiv und proaktiv genutzt. So können die Referenten zur informellen Abstimmung von Ideen und Plänen herangezogen werden oder den Referenten können wichtige Informationen zu Themen in den jeweiligen Hochschulen mitgegeben werden.

Auch auf weiteren Führungsebenen sind Schnittstellen etabliert. So tauschen sich die Verwaltungsdirektor:innen und die Leiter Finanzen der Fachhochschulen und der Pädagogischen Hochschulen nach Bedarf mit dem Finanzverantwortlichen des Hochschulamtes aus. Die Generalsekretariate der Hochschulen stimmen sich nach Bedarf mit dem Aktuariat FHRs ab, zumeist steht die Vorbereitung der FHR-Sitzungen im Vordergrund. Der Austausch findet deshalb mindestens monatlich statt. Das Aktuariat steht auch mit den Rechtsdiensten der Hochschulen in Kontakt, meist zur Klärung von rechtlichen Fragen. Weiter stimmen sich die Kommunikationsabteilungen der Hochschulen mit der Bildungsdirektion ab, wenn gemeinsame Medienmitteilungen geplant sind.

Zwischen den Fachhochschulen und der Pädagogischen Hochschule sind durch Rektor:innenkonferenz, Verwaltungsdirektor:innenkonferenz zwei Schnittstellen auf unterschiedlichen Ebenen etabliert.

Die Verantwortlichen für Finanzen, HR und weiteren Funktionen tauschen sich punktuell untereinander aus.

Basierend auf dem Mietermodell gibt es auch zwischen Immobilienamt und Fachhochschulen und Pädagogischer Hochschule regelmässigen Kontakt (*Schnittstelle 6*). Dies wird als nicht ideal und funktional angesehen, da insbesondere die Verrechnungen hin und her zu Intransparenz und Aufwand führen. Zuständig für Bauvorhaben und Flächenbestellungen der Hochschulen ist die Abteilung Bauten des Generalsekretariates BI.

Die Gefahren und Herausforderungen bei diesen vielfältigen Schnittstellen liegen darin, den Informationsfluss zwischen den Stufen und Gremien bedarfsgerecht sicherzustellen. Insbesondere kann es zu einer Informationsasymmetrie zwischen der Bildungsdirektorin und den anderen Mitgliedern des FHR kommen. Dies wird durch die Amtschefin des HSA und die Aktuarin entschärft, indem diese eine korrekte Einordnung und Weitergabe von relevanten Informationen sicherstellen. Generell werden diese Schnittstellen zwar als aufwändig aber wichtig und funktional wahrgenommen.

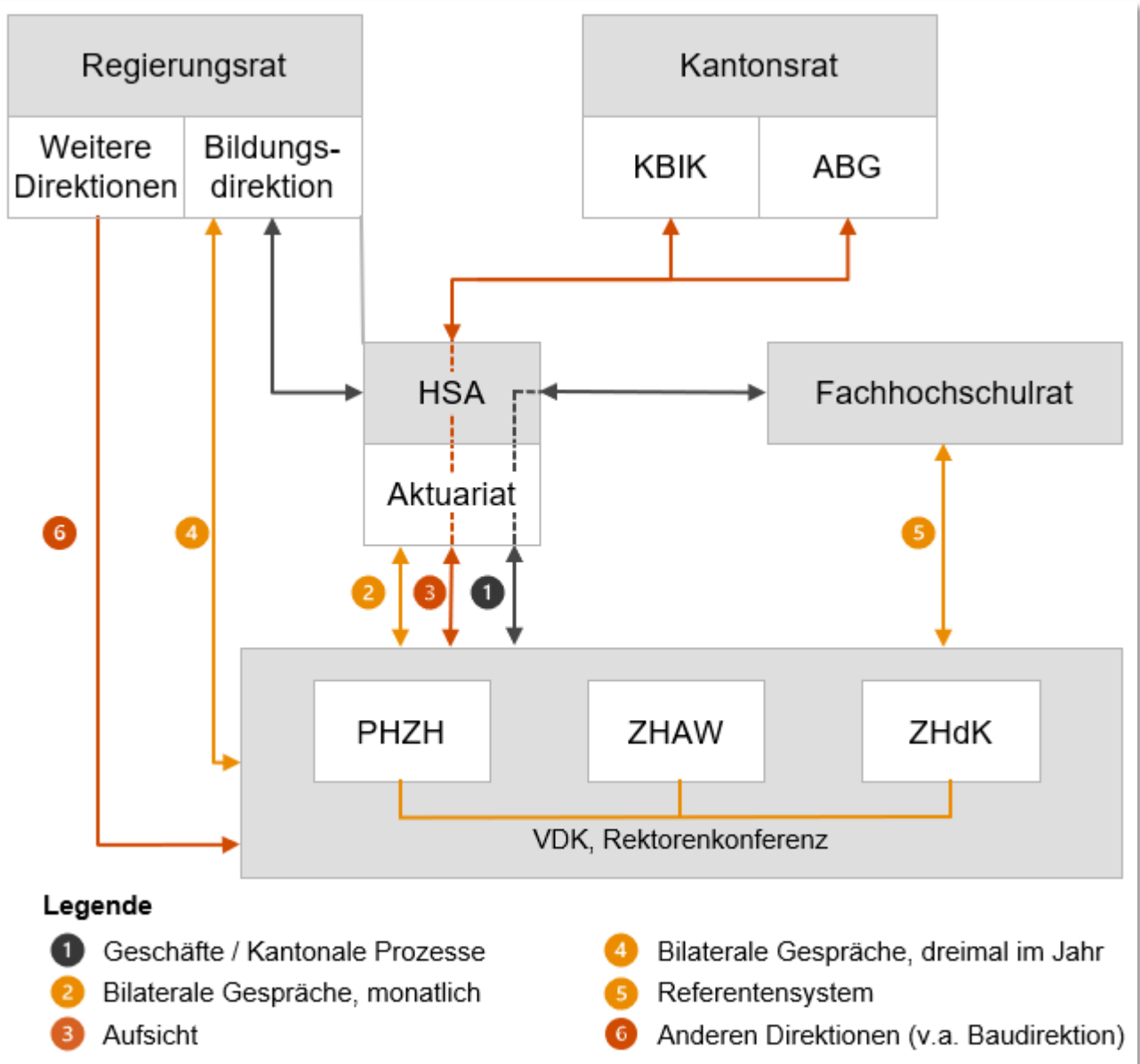


Abbildung 3: Schnittstellen

Prozesse

Der FHR hat gem. FaHG (vgl. Kapitel 1.4) Aufgaben und Kompetenzen zu verschiedenen Prozessen. So genehmigt er unter anderem die Jahresberichte und die Entwicklungs- und Finanzpläne. Dazu gibt es Lesungen, bei denen der FHR Einsicht in den Entwurf des EFP erhält und Inputs oder Anforderungen an die Fachhochschulen und die Pädagogische Hochschule stellen kann. Die EFP der Hochschulen sind an den KEF des RR gebunden (§27 FaHG).

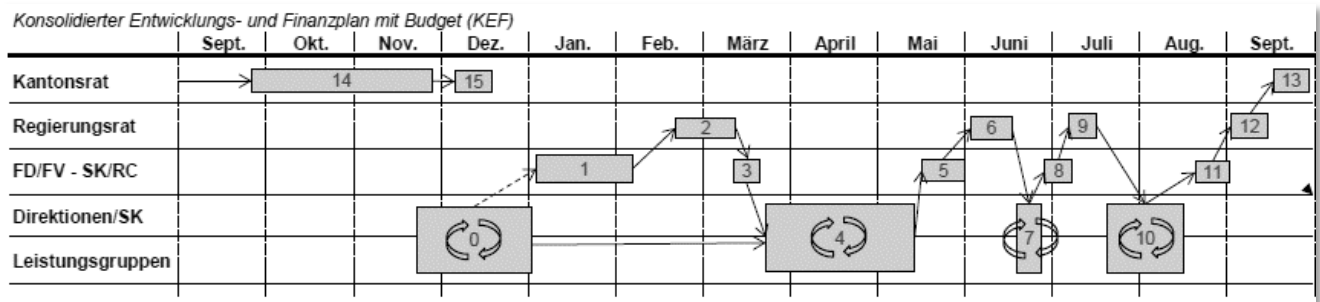


Abbildung 4: Prozess Konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan mit Budget (KEF) aus Trägersicht

Prozessschritt

- 0 Erhebung und Beurteilung finanzielle Veränderungen ggü. Vorjahres-KEF
- 1 Vorbereiten Richtlinien und Weisung
- 2 Beratung und Beschluss Richtlinien (RRB Richtlinien)
- 3 Aufbereiten und Zustellen Richtlinien und Weisung an Direktionen
- 4 Erarbeiten und Einstellen Ersteingaben
- 5 Ersteingaben konsolidieren und Überarbeitungsbedarf zusammenstellen
- 6 Beratung und Beschluss Überarbeitung (RRB Überarbeitung)
- 7 Veränderung gegenüber Ersteingaben vornehmen
- 8 Materielle Festlegung durch RR vorbereiten
- 9 Beratung und Beschluss materielle Festlegung (RRB Festlegung Finanzen)
- 10 Letzte Bereinigungen und Eingaben in den Systemen
- 11 Vorbereitung Festlegung
- 12 Beschluss Festlegung (RRB Festlegung)
- 13 Zustellen an Kantonsrat
- 14 Beratung Kantonsrat-Kommissionen
- 15 Budget- und KEF-Debatte; Budgetbeschluss

Abbildung 5: Legende zu Prozessschritten

Die Ausgabenkompetenz des FHR für gebundene Ausgaben liegt bei über einer Million Franken. Diese Kompetenz entspricht derjenigen des Regierungsrates und ermöglicht eine schnellere und stufengerechte Behandlung der entsprechenden Geschäfte durch den FHR. Rechtsgeschäfte, die Einnahmen von mehr als einer Million Schweizer Franken zur Folge haben, genehmigt der FHR. Diese und weitere Geschäfte wie Genehmigungen und Anträge von den Hochschulen werden über das im Hochschulamt angesiedelte Aktuariat gesteuert und koordiniert. Die Traktandensetzung der monatlichen FHR-Sitzungen wird im Voraus geplant und kommuniziert. Die Vielzahl an Geschäften hat in der Vergangenheit dazu geführt, dass der Grossteil der Sitzungen weitgehend durch Genehmigungsgeschäfte besetzt wird und wenig Zeit für Diskussionen bleibt. Aus diesem Grund wurden sogenannte Reflexionsräume etabliert, in denen sich die stimmberechtigten Mitglieder des FHR vor ausgewählten Sitzungen abstimmen können.

Soll-Zustand

Durch die Strukturierung und Optimierung des Informationsflusses ermöglichen Schnittstellen eine effiziente, beinahe reibungslose Zusammenarbeit. Sie überbrückt die Informationsasymmetrie zwischen der Ebene der Entscheidung und der Ebene der Ausführung, ohne die Effektivität und Effizienz beider Ebenen/Prozesse zu beeinflussen. Dem Hochschulamt (Amtschefin und Aktuarin) kommt hier eine

zentrale Rolle zu, es stellt den stufengerechten Informationsfluss sicher und sorgt für die nötige Transparenz.

Informationsasymmetrien zwischen den Fachhochschulen, der Pädagogischen Hochschule und den Mitgliedern des Fachhochschulrates werden weiterhin verkleinert, wo sinnvoll. Die Schnittstelle über die Referenten wird aktiv gepflegt, die Referenten stimmen sich regelmässig mit der Hochschulleitung ab. Über das Aktuariat wird eine vorausschauende Traktandensetzung mit ständigen Themen, Genehmigungsgeschäften und ausreichend Zeit für vertiefte Diskussionen gepflegt. Damit ermöglicht es dem FHR, sich optimal auf die Politik und die Rhythmen der Verwaltung abzustimmen und auch auf aktuelle Themen in der Öffentlichkeit zu reagieren. Eine weitgehende Harmonisierung und Standardisierung der Sitzungsunterlagen der Fachhochschulen von vergleichbarer Qualität und Informationsniveau ist eine Voraussetzung für diese optimale Abstimmung. Der FHR legt die Formen und Informationsebenen weitgehend fest, um die Organisation und Koordination der Unterlagen zu gewährleisten, gibt aber gleichzeitig genügend Spielraum, um die Spezifika der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschule berücksichtigen zu können.

Durch die hohe Standardisierung und Harmonisierung der Informationen ergeben sich wiederum höhere Flexibilität in der Themensetzung, da die wiederkehrenden Themen stetig weniger Zeit in Anspruch nehmen, aber sehr vertieft behandelt werden können.

Empfehlungen zu Schnittstellen und Prozessen

<i>E-FHR/Kanton 6</i>	Fortlaufendes Standardisieren der Geschäfte und Anträge bzgl. Form und Qualität, Verwendung von vorgegebenen Templates, wo möglich in enger Abstimmung mit dem Aktuariat des FHR.
<i>E-FHR/Kanton 7</i>	Der FHR nimmt die vom Aktuariat erstellte Planung der Geschäfte mit ständigem Charakter jährlich zur Kenntnis. Dazu gehören u. a. die Lesungen des EFP und die Genehmigungen der Jahresberichte. Zusätzlich sollen einmal jährlich das Risikomanagement (s. Kapitel 7), Strategie und Reporting (s. Kapitel 4) thematisiert werden.

5.2. PHZH

Zusätzlich zu den eingängig beschriebenen Schnittstellen gibt es spezifische Schnittstellen der PHZH mit externen Ansprechpartnern. Mit dem bisherigen Referenten des FHR für die PHZH bestand ein direkter Kommunikationskanal zum FHR, der bei Bedarf für Sparrings genutzt wurde. Anfang 2023 wurden zwei neue Referenten eingesetzt, die Zusammenarbeit hat sich im Laufe dieser Untersuchung etabliert und intensiviert. Zwischen der PH Zürich und dem Volksschulamt gibt einen regelmässigen inhaltlichen Austausch auf operativer und inhaltlicher Ebene, direkt über die Prorektorate und Hochschulleitung. Für die Entwicklung der Hochschule ist der das Hochschulamt primäre Ansprechpartner, wahrgenommen durch den Rektor. Von besonderer Bedeutung für die PHZH ist zudem der Bildungsrat, der sich mit pädagogischen Fragen zu Volks-, Mittelschule und Berufsbildung beschäftigt und Lehrpläne und Reglemente erlässt und somit Einfluss auf das Kerngeschäft der PHZH nimmt. Dasselbe gilt für die Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK), deren Vorgaben teilweise mit kantonalen Vorgaben in Konflikt stehen.

Innerhalb der PHZH wurde die Schnittstelle zwischen der Verwaltungsdirektion und den Prorektoraten evaluiert, entlang der (finanziellen) Kernprozesse welche die Verwaltungsdirektion verantwortet und bei denen sie direkt mit den Prorektoraten im Austausch ist. Die Herausforderung in diesen Schnittstellen ist inhaltlicher und kommunikativer Art, da die Inputs aus den Prorektoraten teilweise unterschiedliche Maturitätslevels aufweisen und die Verwaltungsdirektion entsprechend mit Harmonisierung und Qualitätssicherung der Beiträge aus den Prorektoraten beschäftigt wird. So gibt es beispielsweise auch bei der Nutzung von Synergien Verbesserungspotential.

Die finanziellen Kernprozesse Budgetierung, Forecast, Mehrjahresplanung und Jahresabschluss sind etabliert und funktionieren, wenn auch mit grossem Aufwand. Im Februar wird die Mehrjahresplanung

für den EFP/ KEF erstellt, woraus das erste Jahr die Basis für die Budgetierung bildet. Dazwischen wird mit dem Juni-Abschluss ein Forecast erstellt, die dabei gewonnenen Erkenntnisse können damit rechtzeitig in die Budgetierung einfließen.

Die Verwaltungsdirektion hat die Hoheit über administrative Prozesse und übt diese Funktion auch im Tagesgeschäft aus, was auf Widerstand stossen kann, insbesondere bei den tieferen Führungsebenen innerhalb der Prorektorate. Sie ist per Definition in einer anspruchsvollen Schnittstelle mit dem Auftrag zur Etablierung von harmonisierten und effizienten Prozessen, die übergreifend gelten und somit nicht alle individuellen Anforderungen abdecken können. Bei der Umsetzung von Vorgaben helfen klare Mandate auf gesetzlicher Basis oder Entscheidungen von FHR und HSL.

Die Zusammenarbeit zwischen Rektor, Verwaltungsdirektor und Finanzverantwortlichem wurde als äusserst positiv beschrieben. Die jeweiligen Ressourcen entsprechen den Erwartungen an die Erfüllung der Aufgaben.

5.3. ZHAW

Aufgrund ihrer Grösse und Heterogenität gibt es vier Referenten im FHR, die für die ZHAW zuständig sind. Dies ermöglicht eine weitere Spezialisierung zu bestimmten Themen. Der Rektor stellt die Kommunikation zwischen der ZHAW und dem FHR sicher. Innerhalb der ZHAW wird entlang der Führungsebenen kommuniziert mit etablierten Schnittstellen der Hochschulleitung und zwischen Rektor und den Departementen sowie dem Verwaltungsdirektor und den Departementen. Dieser steht in engem Kontakt zu den Departementen, gibt Vorgaben und unterstützt bei der finanziellen Führung. Er geht regelmässig zu den Departementen (Departementsleitungen) für Diskussionen zu Zielvereinbarungen und Risikomanagement. Die Zusammenarbeit zwischen Rektor, Verwaltungsdirektor und Finanzchef wurde als äusserst positiv und eingespielt beschrieben, ebenso zwischen Verwaltungsdirektion und den Departementen.

Die finanziellen Kernprozesse Budgetierung, Forecast, Mehrjahresplanung und Jahresabschluss sind etabliert und funktionieren. Die Mehrjahresplanung erfolgt zusammen mit dem Budget im Herbst, erweitert um eine zusätzliche Periode über den KEF-Zeithorizont hinaus, allerdings auf Ebene Leistungsgruppenblatt und somit weniger detailliert als in der Budgetierung. Im Februar wird die Mehrjahresplanung nur noch auf Ihre Aktualität und Angemessenheit hin überprüft. Die Verwaltungsdirektion hat die Hoheit über administrative Prozesse und übt das auch im Tagesgeschäft aus. In der Vergangenheit hat dies teilweise zu Spannungen geführt, insbesondere bei Harmonisierungsbemühungen. Mittlerweile sind die Prozesse aber gut etabliert und akzeptiert, sodass die Zusammenarbeit funktioniert.

Vor einigen Jahren hat sich die ZHAW dazu entschlossen, ein eigenes SAP zu betreiben. Die bisherigen Erfahrungen sind positiv.

5.4. ZHdK

Im FHR beschäftigen sich zwei Referenten vertieft mit der ZHdK und tun dies hauptsächlich über die Rektorin, die seit Herbst 2022 bei der ZHdK ist. Diese Schnittstellen werden aktiv und intensiv genutzt. Die Verwaltungsdirektorin und der Leiter Finanzen (wie auch alle anderen Abteilungsleitenden der Services) haben direkten Kontakt zu den Departementen und übernehmen die fachspezifische Leitung. Die Verwaltungsdirektorin trifft die Departementsleiter:innen mindestens einmal im Semester zur vertieften Diskussion und Information über bevorstehende Geschäfte der Verwaltungsdirektion in den Hochschulleitungssitzungen. Dabei informiert die Verwaltungsdirektorin jeweils über laufende Projekte wie z. B. Personalentwicklung, Facility oder fachliche Plattformen. Finanzen oder Personalfragen stehen dabei nicht im Vordergrund und werden jeweils über die Leitenden Personen abgedeckt. Zudem gibt es laufend weitere Abstimmungsmöglichkeiten an der jährlichen Retraite der Hochschulleitung, in den projektspezifischen Steuerungsausschüssen und anlässlich der zweiwöchentlichen HSL-Sitzungen. Beide internen Schnittstellen können als sinnvoll und zweckmässig gesehen werden.

Die finanziellen Kernprozesse Budgetierung, Forecast, Mehrjahresplanung und Jahresabschluss sind etabliert und funktionieren. Die Mehrjahresplanung wird im Februar gemacht und fliesst in die kantonalen Prozesse ein. Die Budgetierung erfolgt in mehreren Stufen, intern wird die Version vom der Zweiteingabe verwendet, da die Genehmigung durch den Kantonsrat erst knapp vor Jahresende erfolgt. Allfällige Abweichungen werden über die Reserven abgedeckt. Die Verwaltungsdirektion hat die Hoheit über administrative Prozesse und übt das auch im Tagesgeschäft aus. Eine Rückkopplung zur Strategie ist in den finanziellen Prozessen nicht ausgeprägt, da diese mit 17 Punkten einerseits sehr umfangreich ist und andererseits wie beschrieben derzeit wenig Spielraum zur strategischen Mittelvergabe besteht.

5.5. Übergreifende Einschätzung

Die Schnittstellen zwischen den Hochschulen und dem FHR, der Bildungsdirektion und dem Hochschulamt sind bei allen gleich institutionalisiert und funktional. Unterschiede zeigen sich vor allem bei der Kommunikation mit den Referenten des FHR.

Erstrebenswert ist weiterhin ein regelmässiger Wissensaustausch zwischen den Fachhochschulen und der Pädagogischen Hochschule auf Stufe Verwaltungsdirektor. Insbesondere zu den gemeinsamen kantonalen Prozessen.

Innerhalb der Fachhochschulen sind die Schnittstellen über die HSL und entlang der Kernprozesse aufgebaut und somit ähnlich.

6. Risikomanagement

6.1. FHR

Ist-Zustand

Ein proaktives Risikomanagement wird im FHR aktuell nicht erstellt oder thematisiert, weder auf übergeordneter Stufe noch auf Stufe der einzelnen Fachhochschulen. Eintretene Risiken hingegen werden diskutiert und gegebenenfalls mit Massnahmen hinterlegt. Der Fachhochschulrat kann somit hauptsächlich reagieren und nicht agieren.

Soll-Zustand

Risikomanagement ist ein ständiges Traktandum im FHR und wird in der Finanzkommission behandelt. Im Plenum werden die jeweils wichtigsten Risiken einmal jährlich von den Verwaltungsdirektoren vorgestellt und im Gremium diskutiert. Dabei liegt der Fokus auf die Hauptrisiken und den Veränderungen gegenüber Vorjahr. Struktur, Methodik und Dokumentation erfolgen in Anlehnung an ISO 31000 (angepasst auf Hochschulen). Inhaltlich werden mindestens Risiken zu Reputation, Rechtsfällen, Compliance, Personal, Finanzen, Strategie, Fehlverhalten aus Forschung, Lehre und Studium, Immobilien sowie Infrastruktur und IT behandelt.

Die Verwaltungsdirektor:innen führen im Auftrag der Rektor:in das Risikomanagement der Hochschule und präsentieren die Ergebnisse zusammen mit dem Rektor jährlich im FHR. Das Risikomanagement ist dabei funktional, vertikal und horizontal integriert in bestehende Strukturen und folgt definierten Mindeststandards, welche in Anlehnung an ISO 31000/COSO für die Fachhochschulen definiert wurden. Dabei ist die Einbettung über ein Framework sinnvoll, das die Strategie, Kultur und weitere Komponenten berücksichtigt.

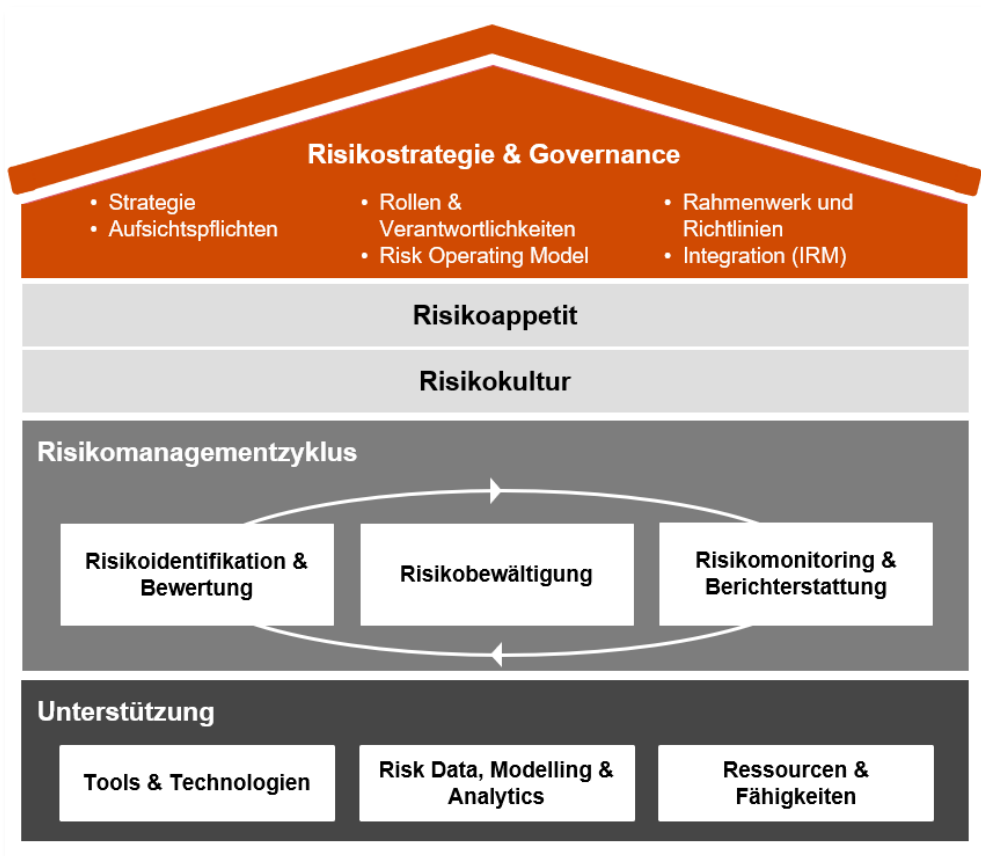


Abbildung 6: Risikomanagement und Strategie

Empfehlungen zum Risikomanagement

<i>E-FHR/Kanton 8</i>	Erarbeitung von Ambitionsniveau in Bezug auf funktionale, vertikale und horizontale Integration des RM über die Hochschulen.
<i>E-FHR/Kanton 9</i>	Definition von übergreifenden Mindeststandards an die Ausgestaltung des Risikomanagements für die Fachhochschulen, in Anlehnung an ISO 31000/COSO.
<i>E-FHR/Kanton 10</i>	Etablierung des Risikomanagements als ständiges Traktandum im FHR zur Sicherstellung eines regelmässigen Risikomonitorings sowie ad-hoc Berichterstattung von Risiken. Die Präsentation soll durch die Verwaltungsdirektor:innen erfolgen und definierten Mindeststandards folgen.
<i>E-FHR/Kanton 11</i>	Erstellen einer aggregierten Risikomatrix als Übersicht über die zwei Fachhochschulen und die Pädagogische Hochschule mit einer einheitlichen, Institutionen-übergreifenden Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Schadenausmass.
<i>E-FHR/Kanton 12</i>	Erstellen einer TOP Risikoliste je Hochschule mit einer Übersicht von Ansprechpersonen/Verantwortlichkeiten für die einzelnen Risiken sowie definierten Massnahmen zur Mitigation der Risiken und deren Umsetzungsstatus.

6.2. PHZH

Die PHZH steuert ihre finanziellen als auch nicht-finanzielle Risiken in einer dezidierten Risikoliste, betreibt jedoch noch kein „Risikomanagement“ im Sinne eines hochschulübergreifenden, systematischen, prozessorientierten Ansatzes zur Identifikation, Bewertung und Steuerung ihrer Risiken. Die Risiken werden in drei Kategorien (L, M oder S) eingeteilt, wobei die Bewertung auf der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Schadenausmass (finanziell, personell und gesellschaftlich) basiert. Grundsätzlich sind Massnahmen für alle Risiken definiert. Damit hat die PHZH die Grundlagen für das Risikomanagement erfüllt, der Aufbau und Prozess des Risikomanagement ist beschrieben und die Richtlinien des Risikomanagements lehnen sich an den ISO31000:2018 Standard an. Aufgrund der verfügbaren Dokumentation konnten Verantwortlichkeiten der einzelnen Risiken mit nachhaltigen Massnahmen nicht beobachtet werden.

6.3. ZHAW

Das Risikomanagement der ZHAW deckt basierend auf Risikoinventar und Risikodiagrammen sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Risiken ab. Die Risikobewertung wird vergleichbar zu den anderen Risikomanagementsystemen auf Basis der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung der jeweiligen Ereignisse erstellt. Die Massnahmen für die Risiken im Risikoinventar sind nur teilweise definiert. Das Risiko-Reporting ist nur teilweise ersichtlich, eine Konsolidierung ist in der Dokumentation nicht enthalten. In einem Reglement wird das Risikomanagement der ZHAW beschrieben, es enthält die Ziele und Grundsätze des Risikomanagements, definiert die Verantwortlichkeiten und den Risikomanagementprozess. Das Risikomanagement ist demnach breit in der Organisation verankert. Die Szenarien werden jährlich aktualisiert und gesammelt. Verwaltungsdirektor und Rektor schauen sich die Resultate an und entscheiden über Massnahmen (gegebenenfalls werden die Resultate auch in der Hochschulleitung besprochen). Dementsprechend kann die Risikoidentifizierung und -bewertung für das Risikomanagement nachvollzogen werden. Die Durchführung der Risikobeurteilung wird über das IKS geprüft und bestätigt. Die Verantwortlichkeiten sind im Risikomanagement jedoch nicht eindeutig

dargestellt. Die vorliegenden Risikodiagramme lassen hingegen darauf schliessen, dass zumindest zur Risikobewertung ein breiter Adressatenkreis (z. B. Führungskräfte der Departemente, Ressortleiter) gewählt wurde. Dies entspricht auch der mündlichen Erläuterungen in den Interviews. Die vorhandene Dokumentation aber lässt nicht darauf schliessen, dass bekannte Standards (z. B. ISO 31000, COSO) als Rahmenwerk für das Risikomanagement dienen.

6.4. ZHdK

Gemäss den vorliegenden Risikoberichten der ZHdK werden sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Risiken betrachtet. Die Bewertung der Risiken erfolgt auf Basis der Wahrscheinlichkeit und des Schadensausmasses (aufgeteilt in die Dimensionen Mensch, Umwelt, Reputation, Medien, Politik, Lehre und Forschung, Betrieb, Finanzen, IKS). Es werden für alle Risiken, unabhängig von der Bewertung, Massnahmen definiert. Jedoch sind nicht für alle Massnahmen (z. B. Risiko O1 – Major-Minor Projekt) Verantwortlichkeiten definiert und teilweise ist der Zeitpunkt der Umsetzung nicht ersichtlich im Risikobericht. Gemäss den vorliegenden Risikoberichten findet das Reporting in regelmässigen Abständen statt (z. B. 1. Bericht im Jahr 2019, 2. Bericht im Jahr 2020). Jedoch zeigt das Handbuch Risikomanagement auf, dass die Beurteilung des Risikomanagement-Prozesses sowie des Risikoportfolios neu alle zwei Jahre durchgeführt werden soll und jährlich die Risikobeurteilung und das Reporting dazu stattfindet.

Auf Basis der Risikoberichte lässt sich die Durchführung des RMS in den Jahren 2019 und 2020 nachvollziehen. Ebenfalls kann aufgrund der Darstellungen darauf geschlossen werden, dass das Risikomanagement kontinuierlich verbessert/weiterentwickelt wird. Die Ausgestaltung des Reporting entspricht den gängigen Anforderungen.

6.5. Übergreifende Einschätzung

Alle drei Hochschulen haben ein auf sich zugeschnittenes Risikomanagementsystem im Einsatz. Diese Risikomanagementsysteme folgen jedoch nicht vollständig einheitlichen Standards.

Gemeinsamkeiten lassen sich in folgenden Bereichen feststellen, alle drei Hochschulen erfassen finanzielle und nicht-finanzielle Risiken über die Hochschule hinweg. Dementsprechend einheitlich ist der Umfang der Risiken. Auch die Bewertung der Risiken wird auf gleichen Dimensionen erfasst und die jeweiligen Risiken bewertet. Unterschiede finden sich in der Risikobewältigung, wie zum Beispiel, bei den Massnahmen oder Verantwortlichkeiten. Um die Risikokultur der jeweiligen Hochschule vertiefter beurteilen zu können würden zusätzliche Analysen nötig.

Betreffend Reporting der Risiken konnten auch Unterschiede festgestellt werden. Einerseits ist dieses unterschiedlich stark ausgeprägt, andererseits werden die Risiken nicht immer in der Hochschulleitung besprochen.

Für einen vertieften Vergleich der erwähnten Unterschiede sowie der Kultur wäre eine detaillierte Analyse der Hochschulen sowie ein Aufbau eines Risiko-Reportings auf der Stufe FHR empfohlen.

7. Schlussbemerkung

Die PHZH, die ZHAW und die ZHdK sind sehr vielseitige und heterogene Organisationen, die von einer starken Basis mit hoher Individualität leben. Die Diversität in Forschung und Lehre, aber auch bei Fragen der Lösungsfindung bei prozessualen oder organisationalen Fragen innerhalb der Organisation, bildet eine zentrale Stärke der Organisationen. Sie trägt dazu bei, dass sich Forschung und Lehre stetig weiterentwickeln und anwendungsorientiert sind.

Die Hochschulen unterscheiden sich in ihren Kulturen, Strategien und Führungsverständnis stark voneinander und decken mit ihren Angeboten unterschiedliche Bereiche ab. Eine Verbindung besteht jedoch über die übergreifende Governance und Führung, kantonale Prozesse und ähnliche administrative Strukturen.

Um die jeweils eigene Identität aufrecht zu erhalten und den verschiedenen Interessen innerhalb der Organisationen gerecht zu werden, brauchen die Hochschulen Strukturen, die die Komplexität reduzieren und gleichzeitig die Individualität in den Leistungsbereichen unterstützen. Dazu sind diverse Empfehlungen ausgesprochen worden. Teilweise stehen diese für sich, teilweise sind sie von der Umsetzung weiterer Empfehlungen abhängig. Sie dienen dazu, die Handlungsfähigkeit der Hochschulen und des Fachhochschulrates angesichts grosser, viele Bereiche betreffender Herausforderungen zu stärken.

Im Rahmen des Projekts wurde festgestellt, dass bereits heute viele motivierte und engagierte Personen in den Hochschulen und den kantonalen Einrichtungen Themen vorantreiben und ihre Aufgaben mit Leidenschaft erfüllen. Diese gute Voraussetzung sollte der FHR nutzen, um die Empfehlungen umzusetzen und sich damit in eine aktive und steuernde Position zu bringen.

Eine weitere Priorisierung der Empfehlungen ist notwendig und erfolgskritisch. Die Priorisierung und die daraus folgende Roadmap müssen durch die Führungseinheiten der Hochschulen diskutiert und validiert werden, um sie in weitere Themen und laufende Entwicklungen richtig einzubetten. Die Organisationen dürfen dabei nicht überfordert werden. Die Veränderungen sind teilweise gross und müssen von einer breiten Basis mitgetragen werden. Das braucht Zeit und einen langen Atem.

Wir sind überzeugt, dass der Fachhochschulrat und die Hochschulen damit wichtige Grundlagen schaffen können, die so wichtige Hochschulautonomie und Freiheit in Forschung und Lehre einem Umfeld zunehmender Anforderungen an Kontrolle zu stärken.

8. Vom FHR getroffene Massnahmen seit Juni 2023

In der FHR-Retraite vom 3. Oktober 2023 wurden folgende Beschlüsse gefasst:

- I. Auf eine eigene Strategie des FHR wird verzichtet.
- II. Es werden folgende (Strategie-)Themen definiert:
 - a. Wachstum
 - b. Forschung
 - c. Gesellschaftliche Relevanz
 - d. Geografische Reichweite
 - e. Praxisbezug
 - f. Kooperationen
 - g. Personalentwicklung
 - h. Life-long Learning
 - i. Finanzierung
 - j. Nachhaltigkeit
 - k. Risiko
 - l. Hochschulkultur

Die Themen sind abstrakt formuliert. Die Hochschulen werden in ihren Strategien aufzeigen, wie sie sich dazu zukunftsorientiert positionieren. Zu berücksichtigen gilt es dabei den vierfachen Leistungsauftrag.

- III. Es wird ein Finanz- und Risiko-Gremium pro Hochschule eingerichtet.
- IV. Das Hochschulamt erhält den Auftrag, die Zusammensetzung dieser Finanz- und Risikogremien in einer das Organisationsreglement ergänzenden Geschäftsordnung FHR abzubilden, ebenso deren Aufgaben, den Sitzungsrythmus, die zu besprechenden Themen, die einzubeziehenden Personen oder Institutionen sowie das Reporting an den FHR.
Termin: Sommer 2024.

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
<i>ABG</i>	Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit
<i>BI-Tool / BI-Lösung</i>	Business Intelligence Tool / Lösung
<i>Bzgl.</i>	Bezüglich
<i>Bzw.</i>	Beziehungsweise
<i>CRG</i>	Gesetz über Controlling und Rechnungslegung (CRG)
<i>DB</i>	Deckungsbeitrag
<i>DIZH</i>	Digitalisierungsinitiative Zürcher Hochschulen
<i>DL</i>	Dienstleistungen
<i>EFP</i>	Entwicklungs- und Finanzplan
<i>F&E</i>	Forschung und Entwicklung
<i>FaHG</i>	Fachhochschulgesetz
<i>FCV</i>	Finanzcontrollingverordnung
<i>FH</i>	Fachhochschule
<i>FHR</i>	Fachhochschulrat
<i>FHV</i>	Interkantonale Fachhochschulvereinbarung
<i>FIN</i>	Finanzen
<i>FK</i>	Finanzkontrolle
<i>Gem.</i>	gemäss
<i>Ggü.</i>	Gegenüber
<i>HFKG</i>	Hochschulförderungs- und -koordinations Gesetz
<i>HS</i>	Hochschule
<i>HSA</i>	Hochschulamt
<i>HSL</i>	Hochschulleitung
<i>IA</i>	Internal Audit
<i>IKS</i>	Internes Kontrollsystem
<i>ISO</i>	International Organization for Standardization
<i>IT</i>	Informatik
<i>KBIK</i>	Kommission für Bildung und Kultur
<i>KEF</i>	Konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan
<i>KoRe</i>	Kostenrechnung

<i>KPI</i>	Key Performance Indicator
<i>KR-Nr.</i>	Vorlagennummer der Geschäfte des Kantonsrats
<i>Mio.</i>	Million
<i>MIRALL</i>	BI-Applikation der ZHAW
<i>MJP</i>	Mehrjahresplanung
<i>Nr.</i>	Nummer
<i>PHG</i>	Gesetz über die Pädagogische Hochschule
<i>PHZH</i>	Pädagogische Hochschule Zürich
<i>PvF</i>	Personalverordnung der Zürcher Fachhochschule
<i>RMS</i>	Risikomanagementsystem
<i>RR</i>	Regierungsrat
<i>s.</i>	Siehe
<i>SBFI</i>	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
<i>SLA</i>	Service-Level-Agreement
<i>SNF</i>	Schweizer Nationalfonds
<i>u.a.</i>	Unter anderem
<i>v.a.</i>	Vor allem
<i>VD</i>	Verwaltungsdirektor:in
<i>Vgl.</i>	Vergleich
<i>V-HFKG</i>	Verordnung zum Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz
<i>VZÄ</i>	Vollzeitäquivalent
<i>WB</i>	Weiterbildung
<i>WeBiG</i>	Bundesgesetz über die Weiterbildung
<i>z. B.</i>	Zum Beispiel
<i>z. Hd.</i>	Zu Händen
<i>ZFH</i>	Zürcher Fachhochschule
<i>ZH</i>	Zürich
<i>ZHAW</i>	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
<i>ZHdK</i>	Zürcher Hochschule der Künste

Anhang

Übersicht der Empfehlungen

Kap.	Nummerierung	Empfehlung	
1	3.1	<i>E-FHR/Kanton</i> 1	Bildung eines FHR-Ausschusses zur Betreuung der langfristigen Finanzplanung der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschule sowie des Risikomanagements. Eine Rahmenordnung, die Konstitution, Aufgaben und Verantwortlichkeiten regelt, soll dazu erstellt werden.
2	4.1	<i>E-FHR/Kanton</i> 2	Beschlussfassung zur Ambition an Erarbeitung einer übergreifenden Strategie für den Fachhochschulstandort Zürich in Anlehnung an eine Eigentümerstrategie des Regierungsrates gem. der Motion KR-Nr. 4/2021. Zu unterscheiden ist die Definition von Eckwerten für die jeweiligen Hochschulstrategien sowie von Anforderungen an eine Strategie als Führungsinstrument bezüglich Form und Struktur sowie Komponenten, Granularität, Zeitraum, Review Zyklus, Massnahmendefinition und Messung der Umsetzung.
3	4.1	<i>E-FHR/Kanton</i> 3	Erarbeitung der strategischen Eckwerte in gemeinsamer Verantwortung von Referenten des FHR und der jeweiligen Hochschulleitung sowie Etablierung eines jährlichen Austausches zu strategischen Fokusthemen und Entwicklungsschwerpunkten. Darauf aufbauend, Erarbeitung eines einheitlichen Strategie Reportings z.Hd. FHR mit wenigen, aber relevanten finanziellen und nicht-finanziellen, qualitativen und quantitativen sowie retro- und prospektiven Kennzahlen, abgeleitet aus den jeweiligen Strategien der einzelnen Hochschulen zur Messung des Erfolgs der Umsetzung (retro- und prospektiv). Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Hochschulen sind dabei zu berücksichtigen, ebenso wie Inputs der Hochschulen, des Hochschulamtes und der Eigentümerstrategie.
4	4.1	<i>E-FHR/Kanton</i> 4	Stärkere Einbindung des FHR in die Freigabe der Professurenstellen sowie deren Einbettung in die Gesamtstrategie.
5	4.1	<i>E-FHR/Kanton</i> 5	Überwachung der Systeme zur Qualitätssicherung und -entwicklung durch den FHR zwischen den Akkreditierungen gem. Fachhochschulgesetz.
6	5.1	<i>E-FHR/Kanton</i> 6	Fortlaufendes Standardisieren der Geschäfte und Anträge bzgl. Form und Qualität, Verwendung von vorgegebenen Templates, wo möglich in enger Abstimmung mit dem Aktuariat des FHR.
7	5.1	<i>E-FHR/Kanton</i> 7	Der FHR nimmt die vom Aktuariat erstellte Planung der Geschäfte mit ständigem Charakter jährlich zur Kenntnis. Dazu gehören u. a. die Lesungen des EFP und die Genehmigungen der Jahresberichte. Zusätzlich sollen einmal jährlich das Risikomanagement (s. Kapitel 7), Strategie und Reporting (s. Kapitel 4) thematisiert werden.
8	6.1	<i>E-FHR/Kanton</i> 8	Erarbeitung von Ambitionsniveau in Bezug auf funktionale, vertikale und horizontale Integration des RM über die Hochschulen.

	Kap.	Nummerierung	Empfehlung
9	6.1	<i>E-FHR/Kanton 9</i>	Definition von übergreifenden Mindeststandards an die Ausgestaltung des Risikomanagements für die Fachhochschulen, in Anlehnung an ISO 31000/COSO.
10	6.1	<i>E-FHR/Kanton 10</i>	Etablierung des Risikomanagements als ständiges Traktandum im FHR zur Sicherstellung eines regelmässigen Risikomonitorings sowie ad-hoc Berichterstattung von Risiken. Die Präsentation soll durch die Verwaltungsdirektor:innen erfolgen und definierten Mindeststandards folgen.
11	6.1	<i>E-FHR/Kanton 11</i>	Erstellen einer aggregierten Risikomatrix als Übersicht über die zwei Fachhochschulen und die Pädagogische Hochschule mit einer einheitlichen, Institutionen-übergreifenden Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Schadenausmass.
12	6.1	<i>E-FHR/Kanton 12</i>	Erstellen einer TOP Risikoliste je Hochschule mit einer Übersicht von Ansprechpersonen/Verantwortlichkeiten für die einzelnen Risiken sowie definierten Massnahmen zur Mitigation der Risiken und deren Umsetzungsstatus.