Auszug aus dem Protokoll
des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 11. November 2026

1227. Eigentümerstrategie für die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften 2027–2030 (Festlegung)

A) Ausgangslage

Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) ist gemäss § 3 Abs. 2 des Fachhochschulgesetzes vom 7. April 2007 (FaHG, LS 414.10) eine öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons mit eigener Rechtspersönlichkeit. Der Kanton führt gemäss seinen Richtlinien über die Public Corporate Governance (PCG-Richtlinien) bedeutende Beteiligungen wie die ZHAW mit einer Eigentümerstrategie des Regierungsrates. Sind die strategischen Ziele in der Spezial- oder Bundesgesetzgebung ausreichend bestimmt, kann der Regierungsrat allerdings den Verzicht auf die Eigentümerstrategie beschliessen. Dies hatte er mit Beschluss Nr.1248/2017 für die ZHAW getan.

Mit der Überweisung der Motion KR-Nr. 4/2021 betreffend Eigentümerstrategie für die ZFH beauftragte der Kantonsrat den Regierungsrat mit der Schaffung einer formellen Rechtsgrundlage für die Eigentümerstrategien der drei Hochschulen. Der Regierungsrat legte dem Kantonsrat eine entsprechende Änderung des FaHG vor (Vorlage 6007). Diese wird am 1. Januar 2027 in Kraft treten (RRB Nr. 1053/2026). Demnach legt der Regierungsrat die Eigentümerstrategie fest und überprüft diese mindestens alle vier Jahre (§ 8 Abs. 2 lit. e und lit. g nFaHG). Der Kantonsrat genehmigt die Eigentümerstrategie (§ 7 Abs. 2 lit. f nFaHG). Inhaltlich orientiert sich die Strategie an den einschlägigen Vorgaben der PCG-Richtlinien. Im Vordergrund stehen die Ziele, welche die ZHAW für den Kanton in seiner Rolle als Gewährleister wie Eigner erreichen soll. § 8 Abs. 2 lit. e nFaHG nennt hierzu die wesentlichen Strategiebereiche. Mit jährlichem Bericht informiert der Regierungsrat den Kantonsrat über die Umsetzung der Eigentümerstrategie (§ 8 Abs. 2 lit. f nFaHG).

Die verfassungsrechtlich garantierte Wissenschaftsfreiheit, die Hochschulautonomie und die daran ausgerichtete und im FaHG festgelegte Hochschulgovernance setzen der Steuerung der ZHAW über eine Eigentümerstrategie allerdings Grenzen (Vorlage 6007, S. 4). Die erwähnte Motion knüpfte an diesem Befund an und hielt fest, dass bei der Ausgestaltung der Eigentümerstrategie die grösstmögliche Freiheit der ZHAW, der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) und der Pädagogischen Hochschule Zürich (PHZH) bei der Erfüllung ihres Leistungs-

auftrags beibehalten werden solle. Eine Eigentümerstrategie für die ZHAW ist aus diesen Gründen mit der von Gesetzes wegen gebotenen Zurückhaltung zu formulieren. Auch die Leistungsvereinbarung, die sich gemäss PCG-Richtlinien auf die Vorgaben der Spezialgesetzgebung, der Eigentümerstrategie und des Budgets stützt, wird sich an dieser Vorgabe ausrichten müssen. Die bisher zwischen der ZHAW und dem Hochschulamt abgeschlossene Leistungsvereinbarung wird entsprechend zu überarbeiten sein.

B) Eigentümerstrategie, strategische Ziele

a) Allgemeines

Die Eigentümerstrategie umfasst die Bereiche gemäss § 8 Abs. 2 lit. e Ziff. 1–8 nFaHG. Sie ist in einer beschreibenden Form gehalten und folgt der Gliederung der erwähnten Bestimmung. Detailliertere Ausführungen finden sich in den nachstehenden Erläuterungen. Diese Zweiteilung der Inhalte gibt der Strategie Stabilität und eine angemessene «Flughöhe», die auch unter den Vorgaben von Hochschulautonomie und Hochschulgovernance Bestand hält.

b) Leistungen gemäss Leistungsauftrag (Ziff. 1)

Die ZHAW ist eine der grössten und vielfältigsten Fachhochschulen der Schweiz. Sie bereitet durch praxisorientierte Studiengänge auf berufliche Tätigkeiten vor, welche die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden erfordern (§ 3a FaHG). Sie bietet Studiengänge in den Fachbereichen Wirtschaft, Technik, Architektur/Bau-/Planungswesen, Life Sciences, Gesundheit, Angewandte Linguistik, Soziale Arbeit und Angewandte Psychologie an und ergänzt diese durch Weiterbildungsangebote auf Hochschulniveau. Die ZHAW betreibt anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung und erbringt Dienstleistungen für Dritte.

Als Fachhochschule mit überregionaler Ausstrahlung leistet die ZHAW im Sinne der Richtlinien der Regierungspolitik 2023–2027 (RRB Nr. 871/2023, siehe langfristiges Ziel 2.6) einen wesentlichen Beitrag zur Positionierung des Kantons als herausragender nationaler und internationaler Hochschulstandort und stärkt die Versorgung des Arbeitsmarktes mit Fachkräften. Breit verankert in Wirtschaft und Gesellschaft nimmt die ZHAW eine aktive Rolle in der gesellschaftlichen Weiterentwicklung ein, indem sie relevante Themen frühzeitig aufgreift und damit einhergehende zentrale Fragestellungen in Lehre, Weiterbildung sowie Forschung und Entwicklung integriert. Sie bietet damit breite Orientierung und gestaltet den öffentlichen Diskurs mit. Die ZHAW leistet mit dieser Ausrichtung einen bedeutenden Beitrag zur Lebensqualität und Wohlfahrt im Kanton. Gleichzeitig stärkt sie die nachhaltige Entwicklung der Region.

Die ZHAW erfüllt ihre Aufgaben im Rahmen von Verfassung und Gesetz und in besonderer Beachtung der Wissenschaftsfreiheit autonom. Besondere Entwicklungsschwerpunkte von gesellschaftlicher Relevanz und im Trägerinteresse werden in der Leistungsvereinbarung konkretisiert.

Die ZHAW bietet umfassende und wissenschaftliche Bildung. Die Lehre ist von hoher Qualität und erfolgt auf allen Stufen forschungsbasiert und kompetenzorientiert. Neue Lehr- und Lernformen im Zuge des gesellschaftlichen und technischen Wandels werden laufend in das pädagogisch-didaktische Konzept integriert und sind Teil eines modernen und an den Bedürfnissen der Studierenden ausgerichteten Studienangebots. Ihr Weiterbildungsangebot gestaltet die ZHAW unter Berücksichtigung der Bedürfnisse von Berufsfeldern, Wirtschaft und Gesellschaft und aktualisiert es laufend.

Die ZHAW betreibt anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung auf höchstem Niveau, die konsequent auf konkrete Problemstellungen ausgerichtet sind. Sie arbeitet dabei eng mit Unternehmen, Behörden und Förderinstitutionen wie Innosuisse oder dem Schweizerischen Nationalfonds zusammen und beteiligt sich an europäischen Forschungsprogrammen. Sie entwickelt wissenschaftlich fundierte Lösungen für gesellschaftliche und wirtschaftliche Herausforderungen und fördert den Wissens- und Technologietransfer. Damit werden die Forschungsergebnisse für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik nutzbar und in die Praxis überführt.

Die ZHAW bietet verschiedene Dienstleistungen an, die sich auf die Fachkompetenz ihrer Fachbereiche stützen und Unternehmen, öffentlichen Institutionen sowie weiteren Organisationen zur Verfügung stehen.

c) Personalpolitik (Ziff. 2)

Für das Personal der ZHAW gilt grundsätzlich das kantonale Personalrecht. Die Personalverordnung der Zürcher Fachhochschulen vom 22. Juni 2022 (LS 414.112) kann abweichende Bestimmungen vorsehen, die den Verhältnissen an der Hochschule Rechnung tragen (§ 14 Abs. 1 FaHG). Das kantonale Personalrecht gilt damit für die ZHAW als allgemeiner Bezugsrahmen. Dementsprechend gelten auch für das Personal der ZHAW die übergeordneten Zielsetzungen der kantonalen Personalpolitik (z. B. Sozialziele, Personalentwicklung, Vorsorge).

Die ZHAW ist eine attraktive und sozial verantwortliche Arbeitgeberin. Sie pflegt einen motivierenden Umgang und eine partizipative Kultur der gegenseitigen Wertschätzung. Die ZHAW trifft Massnahmen zur tatsächlichen Gleichstellung der Geschlechter und zur Chancengerechtigkeit und fördert die Diversität.

Die ZHAW unterstützt ihre Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung und Weiterbildung. Für Lernende stellt sie Ausbildungsplätze in verschiedenen Berufsfeldern bereit. Die Mitarbeitenden der ZHAW haben Zugang zu einem breiten Weiterbildungsangebot. Die ZHAW unterstützt und fördert den Nachwuchs auf allen Qualifikationsstufen sowie die Führungskräfte mit spezifischen Angeboten. Sie ermöglicht ihren Mitarbeitenden unterschiedliche Karrierewege in der Wirtschaft und der Verwaltung und bietet ihnen auch selbst berufliche Perspektiven.

d) Anstaltsorganisation (Ziff. 3)

Die ZHAW legt ihre Organisation im Rahmen des FaHG autonom fest. Die operative Führung liegt bei der Hochschulleitung; die Rektorin oder der Rektor leitet die Hochschule und führt den Vorsitz der Hochschulleitung (§ 23 Abs. 1 und § 24 FaHG). Die Hochschulleitung legt die Hochschulstrategie im Rahmen einer Shared Governance mit dem Fachhochschulrat fest. Der Fachhochschulrat genehmigt die Hochschulstrategie (§ 10 Abs. 4 lit. a FaHG). Die Mitglieder der Hochschulleitung sind bei der Ausübung ihrer Tätigkeit an die gesetzlichen Bestimmungen und die strategischen Grundsätze der ZHAW gebunden. Darüber hinaus beschränken sich die Kompetenzen und Zuständigkeiten des Trägers auf die Wahl des Fachhochschulrates als oberstes gemeinsames Organ der ZHAW, der ZHdK und der PHZH. Dieser führt den Hochschulbereich strategisch und übt die unmittelbare Aufsicht über die drei Hochschulen aus (§ 10 Abs. 1 FaHG). Der Regierungsrat wählt die Mitglieder des Fachhochschulrates und bestimmt dessen Präsidentin oder dessen Präsidenten (§ 8 Abs. 2 lit. b FaHG). Das für das Bildungswesen zuständige Mitglied des Regierungsrates nimmt von Amtes wegen Einsitz (§ 9 Abs. 1 FaHG).

Der Regierungsrat hat in der Vergangenheit die Bildungsdirektorin oder den Bildungsdirektor mit dem Präsidium des Fachhochschulrates betraut. Die Gründe dafür haben sich aus der Notwendigkeit der Einbindung der ZHAW in das finanzpolitische und bildungspolitische Umfeld von Kanton und Bund (Postulat KR-Nr. 205/2021 betreffend Aufsichtsstrukturen in Bildungs- und Gesundheitsdirektion) ergeben.

Die Mitglieder des Fachhochschulrates sind gemäss FaHG Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft, Sozialwesen und Politik (§ 9 FaHG) und decken als Gremium folgendes Anforderungsprofil ab: Sie kennen die fachliche Ausrichtung einer Hochschule und bringen ausgeprägtes Interesse für die Themen der anderen beiden Hochschulen mit. Die Mitglieder müssen in der Lage sein, strategische Entwicklungen zu beurteilen und mitzugestalten. Kenntnisse der Bildungspolitik sowie Kompetenzen in der finanziellen Führung sind unabdingbar; Führungserfahrung in der Wirtschaft und in Expertenorganisationen

muss im Fachhochschulrat ebenso vertreten sein wie Erfahrung in Lehre und Forschung. Schliesslich muss das Gremium in der Lage sein, Entwicklungs- und Innovationsprozesse der Hochschulen konstruktiv-kritisch zu begleiten. Die Gewinnung von Persönlichkeiten für den Fachhochschulrat erfolgt über eine öffentliche Ausschreibung wie auch über Direktansprachen durch die zuständige Fachdirektion.

e) Finanzen und Infrastruktur (Ziff. 4)

Die ZHAW ist dem Gesetz über Controlling und Rechnungslegung vom 9. Januar 2006 (CRG, LS 611) und den Ausführungserlassen des Regierungsrates zu diesem Gesetz unterstellt (§ 33 FaHG). Sie setzt ihre Budgetmittel nach den Prinzipien der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit ein (§ 2 CRG). Die Steuerung der Beiträge durch den Kanton erfolgt über die Konsolidierung im kantonalen Finanzhaushalt und die Einbindung der ZHAW in den Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF, § 27 FaHG). Die Steuerung einzelner Schwerpunkte und Finanzvorlagen erfolgt in Abstimmung zwischen Kanton und ZHAW (z. B. Digitalisierungsinitiative der Zürcher Hochschulen, Vorlage 5523).

Die ZHAW finanziert ihre Leistungen zu einem wesentlichen Teil aus dem kantonalen Kostenbeitrag (§ 28 FaHG). Hinzu kommen Beiträge des Bundes, der Kantone sowie Drittmittel. Der Kanton stattet im Rahmen seiner finanzpolitischen Rahmenbedingungen die ZHAW mit den nötigen Mitteln aus, damit sie ihren Leistungsauftrag autonom und erfolgreich umsetzen kann. Die finanzielle Planung und deren Abstimmung mit anderen Leistungsgruppen liegt in der Verantwortung der ZHAW. Die Planung ist auf den Grundauftrag, Erweiterungen des Grundauftrags sowie temporäre Entwicklungsschwerpunkte abgestimmt und orientiert sich an den Vorgaben einer ausgeglichenen Rechnung der ZHAW.

Die ZHAW strebt eine Diversifizierung ihrer Finanzierungsbasis an, indem sie kompetitive Drittmittel einwirbt. Sie gewährleistet dabei die Freiheit von Forschung und Lehre und erfüllt die einschlägigen Transparenzvorgaben betreffend Drittfinanzierung. Bei Dienstleistungen für Dritte werden marktkonforme Preise und mindestens kostendeckende Entschädigungen verrechnet (§ 14 Abs. 1 Finanzverordnung der Zürcher Fachhochschulen vom 13. Dezember 2011 [FVF, LS 414.102]).

Die ZHAW bildet ihre Reserven auf der Grundlage einer Reservepolitik. Die Reserven dienen der Abdeckung kurz- und mittelfristiger Risiken sowie der Glättung von Sondereffekten. Es wird zwischen allgemeinen Reserven, Forschungsreserven und Reserven für die strategische Hochschulentwicklung unterschieden (§ 19 Abs. 2 FVF). Die Höhe der allgemeinen Reserve orientiert sich am Risikoprofil der ZHAW. Sie können zur Finanzierung eines nicht budgetierten, wichtigen Vorhabens

verwendet werden oder zur Deckung eines negativen Saldos der Hochschulrechnung. Die vielfältigen Finanzierungsquellen der ZHAW unterliegen Schwankungen, während die ZHAW ihren Verpflichtungen, vor allem gegenüber ihrem Personal, nachkommen muss. Die allgemeine Reserve soll daher im Mittelwert über vier Jahre bis zu 5% des Personalaufwands der ZHAW betragen. Diese Bemessungsgrösse orientiert sich an § 16 Abs. 1 der Finanzcontrollingverordnung vom 5. März 2008 (LS 611.2) betreffend die Begrenzung von Rücklagen.

Zur Erfüllung ihres Leistungsauftrags stellt die ZHAW die erforderlichen infrastrukturellen Rahmenbedingungen sicher. Mit Technologieplattformen, Bibliotheken sowie IT-Dienstleistungen ermöglicht sie ihren Angehörigen den Zugang zu Informationen und Spitzentechnologien zugunsten von Lehre und Weiterbildung, Forschung und Innovation.

Für die von der ZHAW genutzten Liegenschaften gilt das kantonale Mietermodell. Dieses basiert auf der Immobilienverordnung vom 20. Juni 2018 (LS 721.1) sowie den darauf gestützten strategischen Vorgaben. Um eine angemessene und langfristig finanzierbare Raumversorgung der Fachhochschulen im Kontext des Gesamtportfolios und des kantonalen Finanzhaushalts zu sichern, beschloss der Regierungsrat die Teilportfoliostrategie Fachhochschulen. Sie definiert infrastrukturelle Massnahmen für die Fachhochschulen pro Standort bis 2040 und gibt einen Ausblick bis 2050.

f) Risikomanagement (Ziff. 5)

Die ZHAW stellt ein umfassendes Risikomanagement einschliesslich internen Kontrollsystems (IKS) sicher.

Die ZHAW kennt ihre Kernrisiken, deren Eintretenswahrscheinlichkeit und Auswirkung sowie Verantwortungsträger. Sie führt ein Risikoinventar und erstellt zu Schwerpunkten und Massnahmen jährlich einen Bericht. Zur weiteren Stärkung des Bereichs richtete der Fachhochschulrat für die ZHAW ein Finanz- und Risikokomitee ein.

Das IKS der ZHAW entspricht den kantonalen Vorgaben und orientiert sich am COSO-Kontrollmodell (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission).

g) Berichterstattung und Information (Ziff. 6)

Die Berichterstattung zuhanden des Trägers erfolgt im Wesentlichen mit dem Jahresbericht (§§ 7 Abs. 2 lit. d und 8 Abs. 2 lit. a FaHG) sowie mit den Berichten gemäss CRG (insbesondere Leistungsgruppenblatt im Geschäftsbericht des Regierungsrates). Neu erstattet die ZHAW zuhanden des Regierungsrates und des Kantonsrates jährlich Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie (§ 24 Abs. 2 lit. g nFaHG). Der

entsprechende Bericht des Fachhochschulrates wird dem Regierungsrat zur Beschlussfassung zuhanden des Kantonsrates unterbreitet (§ 10 Abs. 2 lit. e nFaHG).

Darüber hinaus informiert die ZHAW die Bildungsdirektion in regelmässigen Eigentümergesprächen (mindestens zweimal pro Jahr sowie anlassbezogen) über die relevanten Risiken, über absehbare Abweichungen von den Eigentümerzielen oder bedeutende Vorkommnisse. Dazu zählen insbesondere Themen der allgemeinen Aufsicht und der Oberaufsicht.

h) Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen (Ziff. 7)

Die ZHAW arbeitet mit anderen in- und ausländischen Bildungs- und Forschungseinrichtungen (§ 3b FaHG) zusammen. Diese Zusammenarbeit ist ein zentrales Element ihres gesetzlichen Auftrags in Lehre, Forschung und Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen und prägt ihre Aktivitäten auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene. Als eine der grössten und vielfältigsten Fachhochschulen der Schweiz entwickelt und stärkt sie ihre Hochschulpartnerschaften sowohl in der Schweiz als auch international mit einem besonderen Fokus auf den europäischen Raum. Am Standort Zürich arbeitet sie eng mit der Universität Zürich und der ETH Zürich sowie der PHZH und der ZHdK zusammen. In Kooperation mit renommierten Universitäten bietet sie Doktoratsprogramme an, die wissenschaftliche Forschung mit praxisnahen Anwendungen ergänzen. In ihrer Zusammenarbeit mit Dritten wendet sie das Handbuch für die Zusammenarbeit des Kantons mit Dritten in einfachen Gesellschaften und privatrechtlichen Vereinen (RRB Nr. 1310/2025) an.

Die ZHAW versteht Internationalität als wesentliche Voraussetzung für hochstehende, wirkungsorientierte und wettbewerbsfähige Lehre und Forschung und Entwicklung. Sie baut den internationalen Anteil ihrer Bildungsangebote und Studienprogramme aus, fördert den internationalen Austausch ihrer Studierenden und Mitarbeitenden und setzt sich für innovative, nachhaltigkeitsorientierte Mobilitätsformen ein. Als Mitglied der europäischen Hochschulallianz (EELISA) und des International Network of Universities of Applied Sciences ist sie in starke internationale Netzwerke eingebunden.

i) Nachhaltigkeit (Ziff. 8)

Der Regierungsrat hat mit Beschluss Nr. 128/2022 die langfristige Klimastrategie des Kantons festgesetzt. Bedeutende Beteiligungen des Kantons wie die ZHAW sind gehalten, in ihrem Tätigkeitsbereich zur Erreichung der Ziele dieser Strategie beizutragen.

Die ZHAW als eine der grössten und vielfältigsten Fachhochschule der Schweiz ist sich ihrer besonderen Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt bewusst. Nachhaltigkeit versteht sie als institutionelle Aufgabe und verankert sie in ihrer Hochschulstrategie. Dabei berücksichtigt sie soziale, ökologische und ökonomische Dimensionen der Nachhaltigkeit in allen Leistungsbereichen sowie im Hochschulbetrieb. Den Orientierungsrahmen dafür bilden die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals). In diesem Rahmen zeigt sie auf, inwieweit sie zur Umsetzung der kantonalen Klimastrategie beiträgt.

Auf Antrag der Bildungsdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Die Eigentümerstrategie für die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften 2027–2030 wird festgelegt.

II. Mitteilung an den Fachhochschulrat, die Hochschulleitung der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften sowie an die Bildungsdirektion.

Vor dem Regierungsrat
Die Staatsschreiberin:

Kathrin Arioli