

Antrag des Regierungsrates vom 24. April 2019

5544

**Beschluss des Kantonsrates
über die Genehmigung des Jahresberichts
der Zürcher Fachhochschule für das Jahr 2018**

(vom)

Der Kantonsrat,

nach Einsichtnahme in den Antrag des Regierungsrates vom 24. April 2019,

beschliesst:

I. Der Jahresbericht der Zürcher Fachhochschule für das Jahr 2018, bestehend aus den Jahresberichten der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, der Zürcher Hochschule der Künste und der Pädagogischen Hochschule Zürich, wird genehmigt.

II. Veröffentlichung im Amtsblatt.

III. Mitteilung an den Regierungsrat.

Weisung

1. Grundlagen

Die drei staatlichen Hochschulen der Zürcher Fachhochschule (ZFH) – die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), die Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) und die Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH) – haben ihre Jahresberichte 2018 verabschiedet. Diese werden gemäss § 7 Abs. 2 lit. d in Verbindung mit § 8 Abs. 2 lit. a des Fachhochschulgesetzes vom 2. April 2007 (FaHG, LS 414.10) vom Kantonsrat auf Antrag des Regierungsrates genehmigt.

Gemäss Ziff. 5.1 der Richtlinien des Regierungsrates über die Public Corporate Governance (PCG) vom 29. Januar 2014 führt der Regierungsrat bedeutende Beteiligungen wie die Zürcher Hochschulen mit einer Eigentümerstrategie. Er kann allerdings den Verzicht auf eine

Eigentümerstrategie beschliessen, sofern die strategischen Ziele in der Spezialgesetzgebung ausreichend bestimmt sind (Ziff. 5.5). Von grosser Bedeutung ist diesbezüglich die besondere Hochschulgovernance, die an der auf Verfassungsstufe garantierten Hochschulautonomie anknüpft und den Hochschulen weitgehende Selbstbestimmungs- und Selbstverwaltungsrechte einräumt. Der Gesetzgeber beschränkte sich vor diesem Hintergrund auf die Regelung des Leistungsauftrags der Hochschulen auf Gesetzesstufe; die Rolle des Trägers seinerseits wird weitgehend auf die Aufsicht und die Finanzierung beschränkt. Der Regierungsrat beschloss aus diesen Gründen, auf eine Eigentümerstrategie zu den Zürcher Hochschulen zu verzichten (RRB Nr. 1248/2017). In diesem Fall erfolgt eine Berichterstattung – ergänzend zu den Jahresberichten der ZHAW, ZHdK und der PHZH – über das Erreichen der Ziele und Vorgaben. Im Vordergrund stehen die Beurteilung der strategischen Entwicklung der staatlichen Hochschulen der ZFH und ihrer Leistungen, des Risikomanagements sowie der Finanzen aus Sicht des Trägers.

2. Strategische Entwicklung

Der Regierungsrat hat in den Richtlinien zur Regierungspolitik 2015–2019 die Weiterentwicklung des Kantons Zürich als herausragenden nationalen und internationalen Hochschulstandorts festgelegt. Die drei staatlichen Hochschulen der ZFH verfolgen unter anderem folgende Entwicklungsschwerpunkte:

Investition in die Infrastruktur der ZFH

Die Umsetzung der Planung der Investitionen in die Standorte Winterthur und Wädenswil der ZHAW verlaufen planmässig: Auf dem Sulzer-Areal wurde der Rohbau des Adeline-Favre-Hauses erstellt. Bei der Arealentwicklung des Campus Technikumstrasse in Winterthur wurde der Projektwettbewerb für die Etappe 1 abgeschlossen. Auf dem Areal Reidbach in Wädenswil wurden für den Laborneubau Gebäude RD durch den Kantonsrat die Objektkredite für die Miete sowie den Mieterausbau und die Ausstattung bewilligt (Vorlage 5406).

Entwicklung von innovativen Lösungen für neue Formen des Wissens- und Technologietransfers im Rahmen von Graduiertenprogrammen, Spin-offs und assoziierten Instituten

Die einzelnen Hochschulen der ZFH beteiligen sich erfolgreich an Projekten, die von Innosuisse (Schweizerische Agentur für Innovationsförderung) gefördert werden. Zudem beteiligen sie sich an Projekten im Rahmen projektgebundener Beiträge des Bundes oder leiten selbst

solche Vorhaben. Dabei handelt es sich um innovative Projekte von gesamtschweizerischer hochschulpolitischer Bedeutung. Dazu zählen insbesondere kooperative Doktoratsprogramme, die Integration von wissenschaftlichen Grundlagen in das Gesundheitssystem, die Strategie gegen den Fachkräftemangel in den Gesundheitsberufen, der Aufbau von nationalen Lösungen im Bereich der digitalen wissenschaftlichen Information, der Aufbau von wissenschaftlichen Kompetenzen in den Fachdidaktiken und die Stärkung des doppelten Kompetenzprofils beim Nachwuchs der Fachhochschulen. Ferner werden die Studierenden und Absolventinnen und Absolventen auf ihrem Weg zur Gründung von Startups von den Hochschulen der ZFH unterstützt (Entrepreneurship@zhaw und Z Kubator der ZHdK). Das geplante Innovationsprogramm der Digitalisierungsinitiative der Zürcher Hochschulen (DIZH) unterstützt die Zusammenarbeit der Hochschulen mit dem privaten und öffentlichen Sektor. Im Rahmen dieses Programms sollen auch Spin-offs der beteiligten Hochschulen unterstützt werden.

Ausrichtung auf internationale Hochschulentwicklung und Akkreditierungsstandards

Das Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz vom 30. September 2011 (HFKG, SR 414.20) sieht vor, dass die Hochschulen bis 31. Dezember 2022 institutionell akkreditiert sein müssen, da davon insbesondere die Beitragsberechtigung des Bundes und das Bezeichnungswort abhängen. Über die institutionelle Akkreditierung wird sichergestellt, dass die Qualitätssicherung nach gemeinsamen Kriterien gemäss Akkreditierungsverordnung HFKG vom 28. Mai 2015 (SR 414.205.3) stattfindet und die Hochschulen über eigene Qualitätssicherungssysteme verfügen. Die PHZH hat im Berichtsjahr den Aufbau und die Umsetzung eines hochschulübergreifenden Qualitätsmanagementsystems sowie den Aufbau einer institutionell verankerten Qualitätssorganisation in die Wege geleitet.

3. Leistungen

Die Hochschulen der ZFH bereiten durch eine praxisorientierte Lehre auf berufliche Tätigkeiten vor, welche die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden und, je nach Fachbereich, gestalterische und künstlerische Fähigkeiten erfordern. Sie betreiben anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung und sichern damit die Verbindung zur Wissenschaft und Praxis. Im Weiteren engagieren sie sich in der Weiterbildung und bieten gemäss gesetzlichem Leistungsauftrag auch Dienstleistungen an.

Die folgenden Angaben vermitteln eine Übersicht über die zahlenmässige Entwicklung der Studierenden und des Personals der ZFH. Erstere beruhen auf den Erhebungen des Bundesamtes für Statistik (BFS).

Im Herbstsemester 2018 waren an den staatlichen Hochschulen der ZFH und der privaten Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ), die der ZFH angegliedert ist, insgesamt 20 261 Studierende eingeschrieben (2017: 19 499 Studierende). Die Zahl der Studierenden erhöhte sich damit gegenüber dem Vorjahr um 762. Von den rund 20 000 Studierenden waren insgesamt 3508 Personen (2017: 3177) für einen konsekutiven Masterstudiengang eingeschrieben. 2018 wurden 3619 Bachelordiplome und 981 Masterdiplome verliehen (2017: 3760 Bachelor- und 941 Masterdiplome). Im Weiterbildungsbereich wurden 761 Diplome für MAS-Abschlüsse erteilt (2017: 785 MAS-Diplome).

Die Hochschulen der ZFH erfüllen ihren Lehrauftrag mit Erfolg, was die grosse Anzahl an ausgestellten Bachelor- und Masterdiplomen belegt. Im Arbeitsmarkt ist die Nachfrage nach Absolventinnen und Absolventen der ZFH gross.

Die Zunahme des Personalbestandes auf 3571,3 Vollzeiteinheiten (2017: 3467,9) war geringer als das Studierendenwachstum (Zunahme Personalbestand um 2,8% bei einem Studierendenwachstum von 4,4%). In dieser Entwicklung widerspiegeln sich Kostenverbesserungsmassnahmen, aber auch gewisse Rekrutierungsschwierigkeiten.

Der Anteil anwendungsorientierter Forschung der ZHAW und ZHdK an den Betriebskosten macht insgesamt über beide Hochschulen gut 25% aus. Sie weisen thematisch vielfältige Forschungskompetenzen aus. Ein wichtiger Indikator für die Forschungsleistung sind die jährlich eingeworbenen Drittmittel. Im Berichtsjahr belief sich diese Summe bei der ZHAW und ZHdK auf insgesamt 58,5 Mio. Franken (2017: 45,9 Mio. Franken). Davon stammen 24,9 Mio. Franken vom Bund und dessen kompetitiven Forschungsförderungsinstitutionen (Schweizerischer Nationalfonds und Innosuisse), 30,5 Mio. Franken aus Erträgen Dritter sowie 3,1 Mio. Franken aus europäischen und internationalen Förderprogrammen. Bei der PHZH macht der Forschungsanteil 9,2% der Betriebskosten aus.

3.1 Befragungen der Studierenden

An allen Hochschulen der ZFH werden Befragungen der Absolventinnen und Absolventen im Rahmen der periodischen Befragungen des BFS durchgeführt. Diese Befragungen ein Jahr nach Studienabschluss sind für die Hochschulen ein nützliches Instrument für die Überprüfung, Sicherung und Entwicklung der Qualität ihrer Angebote. Alle Hoch-

schulen haben die Möglichkeit der Entwicklung eines eigenen, neue Entwicklungen aufgreifenden Zusatzmoduls zum Standardfragebogen des Bundesamtes für Statistik genutzt. Die Absolventinnen und Absolventen des Jahres 2018 werden im Sommer 2019 befragt. Die Hochschulen erhalten die Daten dieser Befragung im Winter 2020/21.

Die ZHdK hat im Jahr 2018 eine Studierendenbefragung durchgeführt, die Beteiligung lag bei 51%. Die Mehrheit der Studierenden (72%) sieht ihre Erwartungen ans Studium voll oder mehrheitlich erfüllt. Die persönliche Bedeutung der Studieninhalte wird als besonders hoch bewertet. Positiv wird auch der Praxisbezug beurteilt. Das grosse interdisziplinäre Potenzial macht die ZHdK attraktiv. Es wird aber aus Sicht vieler Studierenden noch nicht ausreichend genutzt. Viele wünschen sich mehr Möglichkeiten zur individuellen Studiumsgestaltung. Über die Hälfte der Studierenden ist neben dem Studium erwerbstätig (Bachelor 54%, Master 62%). Die ZHdK nutzt die Erkenntnisse aus der Befragung für Verbesserungen. So hat sie unter anderem die Ermöglichung einer individuelleren Studiumsgestaltung mit der Erarbeitung eines Major-Minor-(Haupt- und Nebenfach-)Modells in ihre neue Strategie aufgenommen.

Neben den systematischen Befragungen zu den Lehrveranstaltungen werden bei der PHZH in Zusammenhang mit den Curriculumentwicklungen Eintritts- und Austrittsbefragungen sowie formative Befragungen während des Semesters durchgeführt. Neue Curricula werden mithilfe von Langzeitstudien evaluiert.

4. Risikomanagement, internes Kontrollsystem

Die Hochschulen der ZFH führen ein angemessenes Risikomanagement und als Bestandteil davon auch ein zeitgemässes und funktionsfähiges internes Kontrollsystem (IKS). Im Rahmen eines festgelegten Risikomanagementprozesses werden die Risiken gemäss Risikoinventar jährlich (ZHAW und PHZH) bzw. zweijährlich (ZHdK) überprüft, bei Bedarf angepasst und bezüglich Massnahmen neu beurteilt.

Die strategischen Risiken sind für die ZHAW, ZHdK und PHZH zum Teil unterschiedlich. Für die ZHAW, der grössten Hochschule der ZFH, sind beispielsweise folgende Risiken zu nennen: Änderungen der Finanzierungsgrundlagen insbesondere beim Bund, der Innosuisse und bei der Fachhochschulvereinbarung (FHV), Verhältnis der Schweiz zur EU (Teilnahme an Forschungsprogrammen), Auswirkung von Wirtschaftsschwankungen auf die Drittmittelinwerbung in der Forschung, Unabwägbarkeiten in der Entwicklung der Studierendenzahlen, Konkurrenzsituation im Weiterbildungsbereich sowie Personalrekrutierung und -bindung.

Die Finanzkontrolle prüft im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten sowie in Vertiefungsprüfungen IKS-relevante Prozesse und die Erfüllung der entsprechenden kantonalen Vorgaben. Die Berichte der Finanzkontrolle zu den Jahresrechnungen der Hochschulen der ZFH enthalten zum Risikomanagement und IKS keine Feststellungen. Die Finanzkontrolle hat 2018 bei der ZHAW eine Prüfung der generellen IT-Kontrollen durchgeführt. Nach Einschätzung der Finanzkontrolle erfüllt die IT-Prozessorganisation der ZHAW die Kriterien für ein wirksames IKS im IT-Bereich.

5. Finanzen

5.1 Allgemeines

Die Budgetmittel werden im Sinne von § 2 des Gesetzes über Controlling und Rechnungslegung vom 9. Januar 2006 (LS 611) nach den Prinzipien der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit eingesetzt. Die Leistungs-, Wirtschaftlichkeits- und Wirkungsindikatoren sind in den jeweiligen Leistungsgruppenblättern der Hochschulen der ZFH (Nr. 9710, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Nr. 9720, Zürcher Hochschule der Künste, Nr. 9740, Pädagogische Hochschule Zürich) ausgewiesen. Die Leistungsgruppenblätter der Bildungsdirektion (Nr. 7406 Zürcher Fachhochschule [Beiträge und Liegenschaften] und Nr. 7050, Hochbauinvestitionen Bildungsdirektion) sowie die Jahresberichte der Hochschulen der ZFH dienen als weitere Instrumente der Planung und der Berichterstattung, welche die Leistungen und deren Wirkungen der Hochschulen sowie deren Bezug zu den finanziellen Mitteln aufzeigen.

5.2 Werterhaltung Vermögen

Die Vermögenswerte der von der ZHAW, ZHdK und PHZH genutzten Liegenschaften werden in der Rechnung der Bildungsdirektion geführt, jene der mobilen Sachanlagen in den jeweiligen Jahresrechnungen der Hochschulen. Die bilanzierten Vermögenswerte beruhen auf den geprüften Abschlüssen per 31. Dezember 2018 und vermitteln ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögenslage. Die Sachanlagen werden ordnungsgemäss gewartet und über die Nutzungsdauer abgeschrieben. Die tatsächlichen Vermögenswerte der Hochschulen der ZFH entsprechen daher den Buchwerten. Die erforderlichen Massnahmen zur Werterhaltung des Vermögens wurden getroffen. Hierzu zählen der übliche Unterhalt und die Bewertung des Anlagevermögens.

5.3 Verschuldung

Die Frage der Verschuldung im klassischen Sinne stellt sich bei den Hochschulen der ZFH nicht. Die ZHAW, ZHdK und PHZH beziehen keine Kredite von externen Finanzinstituten. Als Fremdkapital (Verschuldung) weisen die Hochschulen der ZFH die laufenden Verbindlichkeiten, passive Rechnungsabgrenzungen, kurz- und langfristige Rückstellungen sowie Fonds im Fremdkapital aus.

5.4 Rechnung

Gemäss § 50 Abs. 3 der Finanzcontrollingverordnung vom 5. März 2008 (LS 611.2) legen selbstständige Anstalten dem Kantonsrat mit dem Geschäftsbericht einen Antrag zur Verwendung des Gewinns oder zur Deckung des Verlustes vor.

Die konsolidierte Erfolgsrechnung 2018 der drei staatlichen Hochschulen der ZFH weist Aufwendungen von insgesamt 786,8 Mio. Franken (2017: 770,9 Mio. Franken) und Erträge von 797,9 Mio. Franken (2017: 779,6 Mio. Franken) auf, wovon der Kostenbeitrag des Kantons Zürich 379,7 Mio. Franken (2017: 379,1 Mio. Franken) beträgt. Für den Saldo von 11,1 Mio. Franken (2017: 8,7 Mio. Franken) wird die Genehmigung zur Bildung bzw. Verwendung von Reserven bei den drei staatlichen Hochschulen der ZFH (Anträge auf Gewinnverwendung bzw. Verlustdeckung) in der Höhe ihres jeweiligen Jahresergebnisses beantragt (vgl. Vorlage 5532).

Die drei Hochschulen der ZFH weisen folgende Ergebnisse aus:

- An der ZHAW belaufen sich die Aufwendungen auf 467,1 Mio. Franken (2017: 456,9 Mio. Franken) und die Erträge auf 479,0 Mio. Franken (2017: 464,3 Mio. Franken). Die Bildungsdirektion leistete einen Kostenbeitrag von 163,7 Mio. Franken (Vorjahr: 165,3 Mio. Franken). Hauptgründe für dieses positive Ergebnis in der Höhe von 11,9 Mio. Franken sind ein unverändert starkes Studierenden- und Drittmittelwachstum in Weiterbildung, angewandter Forschung und Dienstleistungen bei einem weiterhin unterproportionalen und zeitlich verzögerten Kostenaufkommen beim Personal und der Infrastruktur. Der Personalaufbau liegt aufgrund von Rekrutierungsschwierigkeiten deutlich unter Budget. Im Infrastrukturbereich werden verschiedene Neumieten erst ab 2020 zu einer Erhöhung der Fixkosten führen. Die ZHAW beantragt, den Gewinn von 11,9 Mio. Franken der strategischen Reserve zuzuführen. Diese Mittel werden einerseits zur Mitfinanzierung der Digitalisierungsinitiative der

Zürcher Hochschulen für die Jahre 2020–2029 benötigt. Andererseits sollen damit Infrastrukturkosten gedeckt werden, die absehbar, aber noch nicht im KEF 2019–2022 enthalten sind, namentlich Zusatzkosten für Rochadeflächen während der Bauphasen des Campus Technikumstrasse in Winterthur sowie für weitere Neubauten. Das Eigenkapital der ZHAW beträgt damit Ende 2018 insgesamt 47,1 Mio. Franken. Dieser Betrag umfasst die allgemeine Reserve (11,1 Mio. Franken), die Forschungsreserve (7,2 Mio. Franken) und die strategische Reserve (28,7 Mio. Franken).

- An der ZHdK stehen Aufwendungen von 169,8 Mio. Franken (2017: 169,3 Mio. Franken) Erträgen von 169,7 Mio. Franken (2017: 168,7 Mio. Franken) gegenüber. Im Kostenbeitrag der Bildungsdirektion von 107,3 Mio. Franken (2017: 106,2 Mio. Franken) ist ein Betrag von 2,2 Mio. Franken (2017: 2,0 Mio. Franken) des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes für die Berufsausbildung Tanz enthalten. Der Verlust von 0,1 Mio. Franken ergibt sich aus dem Saldo aus den Entnahmen (insgesamt 0,9 Mio. Franken) aus der allgemeinen Reserve für Projekte (Projekt Arts for Change, Projekt reVISITING BLACK MOUNTAIN, Nacharbeiten Umzug Museum Bellerive, Studierenden-Initiative «Selbstorganisiertes Lernen», Pilotprojekt Innovation Lab) und Einlagen (insgesamt 0,8 Mio. Franken) in die allgemeine Reserve für noch nicht angefallene Aufwendungen aufgrund von vakanten Stellen und Projektverzögerungen. Die ZHdK beantragt, den Verlust von 0,1 Mio. Franken der allgemeinen Reserve zu entnehmen. Das Eigenkapital der ZHdK beläuft sich damit Ende 2018 auf insgesamt 18,2 Mio. Franken. Dieser Betrag umfasst die allgemeine Reserve (14,2 Mio. Franken), die Forschungsreserve (1,0 Mio. Franken) und die strategische Reserve (3,0 Mio. Franken).
- Die PHZH weist Aufwendungen von 149,9 Mio. Franken (2017: 144,7 Mio. Franken) und Erträge von 149,3 Mio. Franken (2017: 146,6 Mio. Franken) aus. Der Kostenbeitrag der Bildungsdirektion für die PHZH beträgt 108,6 Mio. Franken (2017: 107,6 Mio. Franken). Der Verlust von 0,7 Mio. Franken ist auf die höheren Personalkosten aufgrund des Wachstums, namentlich im Bereich der Lehre, zurückzuführen. Die PHZH beantragt, den Verlust von 0,7 Mio. Franken der allgemeinen Reserve zu entnehmen. Das Eigenkapital beläuft sich damit Ende 2018 auf 14,7 Mio. Franken. Dieser Betrag umfasst die allgemeine Reserve (9,2 Mio. Franken), die Forschungsreserve (2,0 Mio. Franken) und die strategische Reserve (3,5 Mio. Franken).

6. Jahresberichte der Hochschulen der ZFH

Die Jahresberichte 2018 der Hochschulen der ZFH folgen im Wesentlichen der bisherigen Struktur. Neben einem ausführlichen Zahlenteil und Angaben zu den Departementen bei der ZHAW und ZHdK bzw. zu den Prorektoraten bei der PHZH sowie den Mitwirkungsorganen und Partnern informieren die Leitungsorgane über ihre Tätigkeit. Zudem werden die Höhepunkte des Berichtsjahres dargestellt.

Die Hochschulen der ZFH verzeichneten gegenüber dem Vorjahr gesamthaft eine Zunahme der Studierendenzahlen. Dies ist insbesondere auf eine höhere Nachfrage zu bestehenden Studiengängen zurückzuführen. Eine Erweiterung des Studienangebots wurde lediglich durch die Einführung des Masterstudiengangs «Dance» an der ZHdK sowie durch den Masterstudiengang «Fachdidaktik Künste» an der PHZH, der erstmals und in Zusammenarbeit mit der ZHdK durchgeführt wird, bewirkt. Die Studierendenzahlen der ZHdK veränderten sich wegen der Studienplatzbeschränkungen nur wenig.

Die Departemente Gesundheit und Soziale Arbeit der ZHAW werden ihre Masterstudiengänge inskünftig ohne Kooperationen mit anderen Hochschulen anbieten. Es hat sich gezeigt, dass die interprofessionelle Kooperation innerhalb der jeweiligen Hochschule einen grösseren Mehrwert bietet als die Zusammenarbeit über die Hochschulgrenze hinweg. Der Fachhochschulrat hat im Berichtsjahr die Neukonzeption der bisherigen Kooperationsstudiengänge genehmigt.

2018 erfolgten die Ernennungen von Claire Schnyder zur neuen Verwaltungsdirektorin der ZHdK sowie von Prof. Dr. Daniel Peter zum neuen Verwaltungsdirektor der PHZH. Sie haben ihr Amt im Berichtsjahr angetreten. Bei der PHZH nahm mit den vier neuen Mitgliedern die neu zusammengesetzte Hochschulleitung ihre Arbeit auf. Überdies verlieh der Fachhochschulrat auf Antrag der Hochschulleitungen Dozierenden den Professorinnen- bzw. Professorentitel ZFH. Er unterstützte erstmalig mit einer Ausgabenbewilligung eine gemeinsame Assistenzprofessur Pflegewissenschaften der ZHAW mit der Universität Zürich.

Der Fachhochschulrat legte im Berichtsjahr einen Schwerpunkt auf das Thema «Rankings» und befasste sich mit «Messungen von Leistungen» / «Benchmarking an Hochschulen». Er genehmigte ferner die Gründung des «Institute of Language Competence» und des «Instituts für Innovation und Entrepreneurship» an der ZHAW sowie des «Institute for Music Research» an der ZHdK.

Ferner befasste sich der Fachhochschulrat mit Änderungen und Neuerlassen von Studien- und Prüfungsordnungen einzelner Hochschulen und genehmigte mehrere Weiterbildungsmaster (Master of Advanced Studies).

Die Rektorenkonferenz der ZFH beschäftigte sich – wie gemäss FaHG vorgesehen – mit der Koordination hochschulübergreifender Angelegenheiten wie namentlich der institutionellen Akkreditierung sowie der Thematik Deckungsbeiträge und administrativer Overhead in den Leistungsbereichen «Weiterbildung» und «Dienstleistungen» an Fachhochschulen.

Im Namen des Regierungsrates

Der Präsident:	Die Staatsschreiberin:
Thomas Heiniger	Kathrin Arioli