



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

**Direktion Finanzen, Personal und Infrastruktur**

---

# **Finanzmanagement an der UZH – Herausforderungen**

Stefan Schnyder, Direktor Finanzen, Personal und Infrastruktur



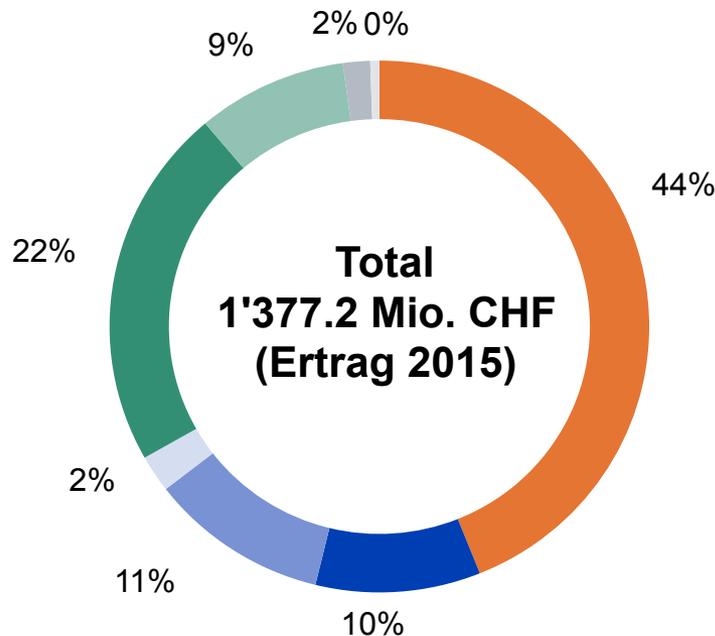
**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

**Direktion Finanzen, Personal und Infrastruktur**

# Rahmenbedingungen



## Die Finanzierung der UZH ist breit diversifiziert ...



■ Beitrag Kanton ZH, 605.0	■ UFG, 136.1
■ IUV, 147.7	■ Studengebühren, 31.7
■ Projektbeiträge, 303.6	■ Dienstleistungserträge, 123.9
■ Übriger betrieblicher Ertrag, 22.4	■ Finanzertrag, 7.5

- Die öffentliche Hand trägt knapp 2/3 des Budgets.
  - Kanton Zürich (Träger): 44%
  - Bund und andere Kantone: 21%
- Dienstleistungseinnahmen, Studiengebühren, Weiteres: 14%.
- Drittmittel: 22%.

Die breite Finanzierungsbasis stützt eine nachhaltige Entwicklung. Eigene Erträge gewinnen an Bedeutung.



## ... und auf zwei Rechnungen verteilt

### Universität Zürich

#### Grundfinanzierung (Universitäre Rechnung)

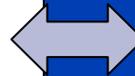
Globalbudget und  
Rechenschaftspflicht pro Jahr

Finanzplanung v.a. über:

- Professuren
- Strategische Programme
- Infrastruktur
- Supportorganisation

#### Zusatzfinanzierung (Separate Rechnung)

Budget und Rechenschaftspflicht  
pro Projekt



Ressourcensteuerung auf Grundlage Regeln und Standards Kanton Zürich



## Universitäre Rechnung: jährliche Budgetierung und Rechenschaft für 78% der Mittel.

- Erträge und bestimmte Kosten (ausser Professurenlöhne & Infrastruktur) liegen in der Verantwortung der Einheiten  
→ **Globalbudget, d.h. Ergebnisverantwortung auf Stufe BE2.**
- Es besteht jährliche Rechenschaftspflicht gegenüber dem kantonalen Träger.
  - Als Zielvorgabe (Budget) werden Beträge (in CHF) und Stellen (in VZÄ) auf Stufe Einheit bzw. Fakultät festgelegt.
  - Budgetabweichungen (50% vom +, 100% vom -) können in das Folgejahr übertragen werden.
- Ressourcenzusprache erfolgt in der Entwicklungs- und Finanzplanung.
- Bestimmte Ressourcen (z.B. Raum) und Dienstleistungen (z.B. Finanz- und Personaladministration) werden zentral bereitgestellt und nicht verrechnet.



## Separate Rechnung («Drittmittel»): Projektplanung und Rechenschaft für 22% des Umsatzes.

- Erträge und bestimmte Kosten (ausser Infrastruktur) liegen in der Verantwortung der Inhabenden  
→ **Globalbudget, d.h. Ergebnisverantwortung auf Stufe BE2/BE3.**
- Es besteht Rechenschaftspflicht gegenüber dem Geldgeber. Mittel sind während der Projektlaufzeit vollständig überjährig nutzbar.

Voraussetzung für die Separate Rechnung ist Kostendeckung, daher:

- Overhead wird eingefordert (Weiterbildung 5%, Dienstleistung 10%-20%) als Beitrag zu den zentralen Raum- und Administrationskosten.
- Das Projektrisiko trägt die/der Inhabende: Restmittel können (abhängig vom Geldgeber) weiter verwendet, Projektverluste müssen getragen werden.



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

**Direktion Finanzen, Personal und Infrastruktur**

# Warum Finanzmanagement in Universitäten besonders ist ...



## „Wettbewerb“ der Universitäten

Publikationen,  
Drittmittel  
↓  
Reputation:  
Personen/Themen  
↓  
international

**Forschung**



**Lehre**

Wissensvermittlung,  
Employability  
↓  
Reputation:  
Personen/Themen  
↓  
z.Zt. lokal-national

**Dienstleistung**

**Akad. Weiterbildung**

Attraktivität, Wirtschaftlichkeit  
↓  
Reputation: Personen/Themen  
↓  
z.Zt. lokal-national

# „Wettbewerb“ der Universitäten





## **Ressourcenmanagement in einer Universität muss, ...**

- Forschungs- und Lehrleistungen unterstützen (z.B. Themen, Rekrutierung, Ausstattung, Qualität der Lehre)
- weiteren wichtigen Anforderungen gerecht werden (z.B. Effiziente Administrationsprozesse, Dienstleistungsorientierung in der Administration, Technologietransfer, Dialog mit der Gesellschaft, ...)
- externe Anforderungen erfüllen und dabei interne Ziele wahren
  
- Einheiten der UZH sollen einen möglichst hohen operativen Freiheitsgrad in Mittelbeschaffung und -verwendung haben.
- Finanzmanagement fokussiert auf die Universitäre Rechnung:
  - Finanzplanung und Budgetierung (i.S.v. Verteilung Mehrmittel)
  - Umgang mit Kürzungen



# Ressourcenmanagement in einer Universität steht im Spannungsfeld zweier Kulturen

Führungsmodell 2

Führungsmodell 1

<p>Zentrale Dienste</p> <p>Administration &amp; Support für gesamte UZH</p>	<p>Dezentrale Dienste</p> <p>Administration &amp; Support in Fakultäten</p>	<p>Akademie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschung und Lehre</li> <li>• Akad. Weiterbildung und Dienstleistung</li> </ul> <p>Fakultäten</p>
<p>~906 VZÄ</p>	<p>~1'410 VZÄ</p>	<p>~4'098 VZÄ</p>

BWL-Konzepte  
anwendbar

BWL-Konzepte nicht wirklich  
anwendbar

6'414 VZÄ



## Ressourcenmanagement in einer Universität steht im Spannungsfeld zweier Kulturen => **Akademie:**

- **Aufgaben:** Lehre/Forschung sowie Dienstleistungen/Weiterbildung
- **Ziel:** Gewinnung der besten Köpfe (Talentwettbewerb)  
-> *Forschungsleistung und Reputation*
- **Strategische Steuerung:** Lehrstuhlplanung und Berufung;  
Schwerpunktförderung, Nachwuchsförderung  
-> *Themen und Ressourcenallokation*
- **Operative Steuerung?**
  - Freiheit von Forschung und Lehre // Steuerung, Beurteilung
  - Intrinsische Motivation // gesetzte Leistungsanreize
  - Differenzierung der Forschung // Kennzahlen
  - „Unkündbarkeit“ von Professuren // Sanktionen



## Ressourcenmanagement in einer Universität steht im Spannungsfeld zweier Kulturen => **Dienste:**

- **Aufgaben:** Interne und externe Administration, Sicherstellung der technischen Infrastruktur, effiziente Prozesse
- **Ziel:** Unterstützung von Akademie und Hochschulleitung  
*-> Gute Rahmenbedingungen und Entscheidungsgrundlagen*
- **Strategische Steuerung:** Strukturen, Rekrutierung  
*-> Angebot und Dienstleistungsorientierung*
- **Operative Steuerung,** um
  - Dienstleistungs- und ‚Kundenorientierung‘ zu stärken
  - Prozesse zu überprüfen und zu verbessern
  - Ziele, Massnahmen und Erfolge zu überprüfen
  - *Dienste erfahren mehr operative Steuerung als die Akademie, haben diese jedoch stets vor Augen*



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

**Direktion Finanzen, Personal und Infrastruktur**

# **Führung und Freiheit im Finanzmanagement: Finanzplanung und Leistungsüberprüfung**



## Finanzmanagement an der UZH: Finanzplanung und Budgetierung

- Verteilung der Mittel: Zusprache durch UL auf Basis Anträge Einheiten und Fakultäten
- Schwerpunkte: Professuren, Strategische Programme, Infrastruktur und Supportorganisation
- Mehrmittel über höhere öffentliche Finanzierung, Umwidmung bestehender Ressourcen und Nutzung von Synergien/ Prozessoptimierungen in der Supportorganisation (z.B. KWF)
  - Öffentliche Finanzierung stagniert derzeit
  - Umwidmung stösst an vielen Stellen auf Widerstand/Denkverbote (z.B. Umwidmung von Professuren oder Räumen)
  - Supportorganisation extrem heterogen (z.B. 40 Bibliotheken an über 90 Standorten) → Grenzen der Prozessharmonisierung/-optimierung



## Finanzmanagement an der UZH: Kürzungen am Beispiel Leistungsüberprüfung

- Budgetkürzung um insgesamt 25 Mio. CHF (bad) oder 50 Mio. CHF (worst) für 2017-2019
- Rasenmäher? → ‚Richtigere‘ Entscheidung vor Ort; ‚Bestrafung‘ auch von sehr guten Einheiten
- Selektive Kürzung? → Gezielte, grössere Eingriffe; ‚Ausruhen‘ bei nicht betroffenen Einheiten

Vorgehen: Selektive Kürzung in zwei Szenarien (bad/worst case)

- Einheiten UZH erarbeiten Vorschläge für kostensenkende Massnahmen und Einsparpotenziale (September 2015).
- Universitätsleitung lanciert ‚Zentrale Vorhaben‘ zur Kostenreduktion (z.B. Konsolidierung Bibliothekslandschaft)

Effektive Kürzung 12 Mio. CHF: Vorgabe -1.5% Budget an Einheiten,  
Fortsetzung Zentraler Vorhaben



## Zusammenfassung und Ausblick

- Es gibt kein Standardrezept zum Finanzmanagement an der UZH.
- Angesichts eher stagnierende öffentlicher Mittel müssen andere Wege genutzt werden:
  - Optimierung der Nutzung vorhandener Ressourcen, v.a. im administrativen Bereich – auch durch Neuorganisation der Aufgaben (z.B. Pooling auf Stufe Institut/Fakultät statt Verlagerung auf wissenschaftliche Stellen).
    - Schutz der prioritären Ressourcen für Forschung und Lehre
  - Mehr Mut zur Umwidmung bestehender Ressourcen (v.a. Lehrstühle und Räume).