

# Digitalisierungsinitiative der Zürcher Hochschulen (DIZH)

## Konzept zum Innovationsprogramm

von T. Stadelmann, C. Weckerle, M. Olivares, R. Sala, H. Gall und L. Spiegel dem DIZH Management Board nach Vernehmlassung durch die Partnerhochschulen vorgelegt am 26. Juni 2020. Durch das DIZH Management Board am 29. Juni 2020 einstimmig genehmigt und dem DIZH Steuerungsausschuss zur Bewilligung vorgelegt am 14. Juli 2020.

## Zu diesem Dokument

Das vorliegende Dokument wurde von der AG Innovationsprogramm erstellt und dem Management Board der DIZH vorgelegt. Es beschreibt in einem integrierten Konzept die Funktionsweise und Umsetzung des Innovationsprogramms der DIZH und dient als Grundlage für die Erstellung des Reglements zum Innovationsprogramm. Das Dokument gibt Aufschluss darüber, welche Ziele das Innovationsprogramm verfolgt und wie diese zu den übergeordneten Zielen der DIZH beitragen können. Es erklärt, wie die im Zentrum stehenden Projekte durch Ausschreibungen (Calls) hervorgebracht werden und wie entsprechende Projekteingaben zu evaluieren sind. Weiter detailliert es die Zusammensetzung und Funktionsweise des dafür zuständigen Innovationspanels und wie die Erfolge gemessen werden.

Dieses Konzept baut inhaltlich und rechtlich auf dem Beschluss des Kantonsrats des Kantons Zürich vom 20. Januar 2020 auf, der einen Rahmenkredit von CHF 108'300'000 für die DIZH für den Zeitraum 2020-2029 bewilligt und davon einen Betrag von CHF 40'000'000 für das Innovationsprogramm vorsieht. Weiter sind die Artikel 13 sowie 23-26 des Organisationsreglements der DIZH vom 15. Januar 2020 (OrgR) massgebend für dieses Dokument.

## 1 Zielsetzung und Zielgruppe

Das Innovationsprogramm soll die *Wettbewerbsfähigkeit* des Standorts Zürich durch verschiedenartige Projekte stärken. Diese Projekte sollen die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Möglichkeiten der Digitalisierung fördern und Innovationen hervorbringen. Diese Innovationen können von der Bildung hochschulübergreifender Strukturen zur Innovationsförderung über gezielte Innovationsprojekte bis hin zur Gründung von Spin-Off Unternehmen der Partnerhochschulen reichen.

Das Innovationsprogramm der DIZH steht allen Mitarbeitenden sowie allen Studierenden der Partnerhochschulen offen.<sup>1</sup> Es richtet sich gleichermassen an etablierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wie an Nachwuchswissenschaftler und -innen und an (fortgeschrittene) Studierende, um damit einen möglichst grossen Personenkreis als Träger für Innovationspotential zu erschliessen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> «Steht offen» heisst, dass alle Mitarbeitenden und Studierenden sich an einem (oder mehreren) Projekten beteiligen können und Mittel empfangen können. Vertreterinnen und Vertreter gesellschaftlicher Akteure können Mit Antragstellerinnen sein, sie können jedoch keine Mittel aus dem Innovationsprogramm erhalten.

<sup>2</sup> Der einfachen Lesbarkeit halber spricht das Papier von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Analog zur disziplinären Breite der beteiligten Hochschulen sind damit ebenso qualifizierte und ausgewiesene Fachleute oder ExpertInnen gemeint, welche sowohl in einem akademischen Umfeld als auch in einem Praxiskontext engagiert sein können.

Das Innovationsprogramm der DIZH unterstützt die Zusammenarbeit der Hochschulen mit dem privaten und öffentlichen Sektor. Durch solche *Partnerschaften* werden die Erkenntnisse aus der Forschung näher an die Praxis herangeführt und für die praktische Anwendung verfügbar gemacht. Umgekehrt sollen die Bedürfnisse der gesellschaftlichen Akteure durch das Innovationsprogramm in die DIZH eingebracht werden.

Die *Fördermittel* im Rahmen des Innovationsprogramms werden in transparenten, kompetitiven Verfahren vergeben. Im Zentrum steht die Förderung von definierten Projekten. Aufgrund von Ausschreibungen werden die besten eingereichten Projekte von einer gemeinsamen Jury der Partnerhochschulen (Innovationspanel) ausgewählt und gemäss dem verfügbaren Finanzrahmen unterstützt. Der Evaluation von Anträgen liegen folgende Förderprinzipien zugrunde (vgl. Abschnitt 5.1):

- a) **Impact und Wertschöpfung:** Die Aktivitäten des Innovationsprogramms zielen darauf ab, in den für die DIZH definierten strategischen Handlungsfeldern auf möglichst direkte Weise *Wirkung* zu erzielen bzw. *Werte* zu schaffen. Die Charakterisierung von potentiellen Wirkungs- und Wertschöpfungsbereichen erfolgt in den Ausschreibungen (*Calls*).
- b) **Agenda Setting und Interface zwischen Akteuren:** Die Wirkung des Innovationsprogramms soll sich einstellen, indem die Themenagenda weniger aus einer *inside-out* (aus der Hochschule heraus) und mehr aus einer *outside-in Perspektive* (derjenigen der gesellschaftlichen Akteure) definiert wird. Dem Programm fällt somit die zentrale Rolle einer Schnittstelle zwischen der DIZH und den verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren (Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Wissenschaft, Bildung, Politik, Verwaltung, etc.) zu.
- c) **Kooperation:** Das Innovationsprogramm betrachtet die DIZH weniger als einen institutionellen Zusammenschluss von vier kantonalen Hochschulen als vielmehr ein *Ökosystem unterschiedlicher Disziplinen und Expertisen quer über die Partnerhochschulen*.

Ergänzend zu diesen Kriterien, die als «common ground» für das gesamte Innovationsprogramm von Bedeutung sind, werden für jeden der unterschiedlichen Calls spezifische Evaluationskriterien und -praxen definiert (vgl. Abschnitt 5.2).

Zusammenfassend tragen die folgende fünf *Leitlinien* zur Erreichung der in diesem Abschnitt skizzierten Ziele bei:

1. **Fokus auf zukunftsweisende Anwendungsbereiche**, Problemstellungen und gesellschaftliche Herausforderungen;
2. **Bündelung der Kompetenzen** der Partnerhochschulen;
3. **Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Akteuren**;

4. **Verankerung** von Pionierarbeit in **Veränderung der Praxis sowie nachhaltigen Strukturen**, so dass von einem tatsächlichen Impact gesprochen werden kann;
5. **Wissenskreislauf** durch Rückfluss von Anwendungswissen aus Innovationsleistungen an die Hochschulen.

## 2 Innovationsverständnis

Der Begriff der Innovation spannt sich generell von Neuerung, Neugestaltung oder Neuschöpfung bis hin zu einer Revolution durch Veränderung. In diesem Innovationsprogramm sind folgende *Charakteristiken* für die Partnerhochschulen der DIZH wesentlich für Projekte:

- a) **Risikobereitschaft:** Innovation ist zukunftsweisend, oft disruptiv und risikobehaftet. Innovation dreht sich um radikal neue Ideen und Ansätze und setzt diese in risikoreichen Vorhaben um (“risky projects”).
- b) **Disziplinäre Vielfalt:** Innovation wird breit verstanden und schliesst sämtliche Disziplinen ein, d.h. sowohl technologische, naturwissenschaftliche, künstlerische, gestalterische als auch sozialwissenschaftliche und geisteswissenschaftliche Fachgebiete, inklusive den Bildungswissenschaften. Innovation entsteht oft an den Disziplinengrenzen. Daher werden transdisziplinäre, interdisziplinäre und multidisziplinäre Innovationsvorhaben ermutigt, um das grösstmögliche Potential auszuschöpfen.
- c) **Wertschöpfung:** Innovation ist wertschöpfend (“value creating”) in ihrer Form (ökonomisch, sozial, politisch, ökologisch). Innovation ergibt sich aus dem Transfer und der Implementierung von forschungs- und/oder technologiebasierten neuen Erkenntnissen in Markt und/oder Gesellschaft durch die Entwicklung von neuartigen Dienstleistungen, Produkten, Geschäftsmodellen, Methoden oder Verfahren etc. Innovation zielt auf eine Veränderung der Praxis ab. Dazu greift sie neue Erkenntnisse aus der Forschung auf und setzt diese um.
- d) **Kollaboration:** Innovation wird vorangetrieben durch Kollaboration. Akteure, wie z.B. Unternehmen, die öffentliche Hand, Schulen oder Einrichtungen aus dem Kultur- und Kunstbereich, können wertvolle Partner sein, um den Transfer in den Markt und/oder die Gesellschaft zu beschleunigen.

Dabei beschäftigt sich das Innovationsprogramm nicht mit Innovationen per se, sondern mit solchen, welche durch die neuen Möglichkeiten der digitalen Transformation erst ermöglicht werden oder diese Möglichkeiten erweitern.

### 3 Ausschreibungen

Projektausschreibungen (Calls) sind das wesentliche Instrument, um das Innovationsprogramm zu bewerben und in Strukturen sowie zeitlichen Abläufen voranzutreiben. Dazu werden *unterschiedliche Arten von Ausschreibungen (Calls)* vorgeschlagen (vgl. Abschnitt 4 zur zeitlichen und finanziellen Staffelung).

Folgende *Prinzipien* werden zum Aufsetzen der Calls herangezogen, sofern in 3.1 bis 3.5 nicht anders angegeben.

- **Staffelung und Ausschreibungsrhythmus:** Aus operativen Gründen (Konsortienbildung, Einreichung und Begutachtung der Anträge, Abwicklung etc.) werden die *Einreichungen auf einen jährlich wiederkehrenden Termin* beschränkt und dabei soweit möglich auf die Termine anderer bestehender Förderinstrumente abgestimmt. Ausnahmen bilden etwa stehende Calls.
- **Förderung grösserer Vorhaben:** Calls sollten *nach Möglichkeit grosse Vorhaben fördern*, mit dem Ziel, einen substantiellen Impact zu erzeugen (vgl. Abschnitt 1 zur Zielsetzung, Abschnitt 4 zu Phasen und Budgets, sowie Abschnitt 5.2 zu Evaluationskriterien). Diese Wirkung soll in der Praxis, ausserhalb der Hochschulen ankommen und für Teile der Gesellschaft jeweils konkret ersichtlich oder spürbar werden. Ausnahmen bilden etwa Vorhaben zur Sichtbarmachung oder solche mit zeitkritischer Komponente.
- **Thematische Bottom-Up Orientierung:** Themen der Calls sollten *nach Möglichkeit bottom-up orientiert* sein, d.h. Calls adressieren eher breite Themenfelder, während Antragstellende konkrete Themensetzungen in Ihren Projekteingaben vornehmen. So wird die Kreativität der Eingebenden genutzt und thematische Vorgaben nicht nur im Voraus getroffen. Ausnahmen können besonders ergiebige Themenfelder sein.
- **Inside-Out und Outside-In:** Das Innovationsprogramm *fördert die Zusammenarbeit zwischen den Partnerhochschulen sowie mit gesellschaftlichen Akteuren*, etwa Unternehmen, der öffentlichen Verwaltung und jenen Akteuren, wie sie sich in Vereinen, Stiftungen oder in im Web konstituierten Interessensgemeinschaften organisieren. Diese gesellschaftlichen Akteure sind eine wichtige Quelle ausserhalb der Hochschulen für die Generierung relevanter Fragestellungen und tragen diese durch das Innovationsprogramm in die Hochschulen. Dies ist eine Vorgabe des OrgR (Art. 23), hilft sicherzustellen, dass die Innovation ausserhalb der Hochschulen ankommt, und ist ein wichtiger Baustein zur Verstetigung des durch das Innovationsprogramm gelegten Grundsteins für den Erfolg – Netzwerke, die bleiben (siehe Abschnitt 5 zu Evaluationskriterien).
- **Sichtbarmachung:** Um das Ziel von *Impact* und *Nachhaltigkeit* durch alle Tätigkeiten zu erreichen, sollten alle Calls jeweils angemessene *Outreach-Massnahmen* von geförderten Projekten einfordern. Vertiefte und weiterführende

Outreach-Massnahmen werden in spezifischen *Outreach-Calls* (vgl. Abschnitt 3.5) gefördert.

- **Offenheit für Nachwuchskräfte:** Die Calls sollen nach Möglichkeit Chancen für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler und (fortgeschrittene) Studierende bieten, sich im Bereich der digitalen Transformation zu etablieren. Durch die Adressierung von Nachwuchskräften könnte das Innovationsprogramm zudem neue Zielgruppen erreichen, für junge Personen relevante Themenfelder identifizieren und somit dem Nachhaltigkeitsgedanken des Programms gerecht werden.
- **Schlanke Eingabe und Evaluationsverfahren:** Calls sollen so schlank wie möglich abgehandelt werden, um Entscheide schnell und effizient treffen zu können. Bei Founder- und Rapid-Action-Calls (s.u.) ist diesem Prinzip besonderes Augenmerk zu geben.

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Typen von Calls dargestellt, wie wir sie für notwendig und hilfreich erachten.

### 3.1 Struktur-Calls

Um die Schaffung von Innovation bestmöglich zu unterstützen, muss das Innovationsprogramm auf unterstützende *Strukturen* zurückgreifen können: Diese *dienen dem Zweck, die Innovationskapazitäten der Partnerhochschulen untereinander und mit den relevanten gesellschaftlichen Akteuren zu vernetzen*, und zwar jeweils für einen Themenbereich von übergreifender integrativer Wirkung und breiter praktischer Relevanz. Nur so können die Grenzen disziplin- und organisationsbezogener Silos zur Erstellung praktisch relevanter Lösungen effektiv überwunden werden. Neben dem Gedanken der Vernetzung und Zusammenarbeit können entsprechende Strukturen auch Orte der Begegnung sein. Entsprechend können sie neben virtuell-digitaler Vernetzung auch physisch realisiert sein, etwa mit Räumen der Begegnung, des Experimentierens und des Darstellens. Sie dienen somit sowohl als Katalysator spezifischer Problemlösungskompetenz der Partnerhochschulen als auch als Anlaufpunkt und Anbieter entsprechender Lösungen für Akteure wie z.B. Praxispartner, Interessensgruppen oder andere Hochschulangehörige.

Die Struktur-Calls, zeitlich entsprechend eng mit dem Ramp-up des Innovationsprogramms verbunden, sollen die Möglichkeit zur Schaffung solcher Strukturen bieten. Dies beinhaltet die Schaffung oder den Ausbau von die DIZH überdauernden Organisationsformen durch Personal und Material. *Erfolgreiche Strukturen sind dabei Formate, welche beispielsweise Folgendes ermöglichen* und somit obiger Zielsetzung möglichst umfassend dienen:

- a) das Bilden thematischer Netzwerke, Hubs und Plattformen,
- b) die Ermittlung praktischer Fragestellungen,
- c) das Organisieren geeigneter Vermittlungsformate,
- d) den Transfer von Forschungsergebnissen,

- e) das gemeinsame Prototypen in FabLabs, Open Spaces etc.,
- f) das Lancieren von Experimenten, Projekten und Studien gemäss Abschnitt 3.2 im gewählten Thema,
- g) die Organisation von Hackathons, Makeathons etc.

Strukturen können über eine verhältnismässig längere Zeit gefördert werden (siehe Tabelle 1 in Abschnitt 4). Zunächst ist aufzuzeigen, was der Mehrwert und Nutzen dieser Struktur sowie die Abgrenzung von Bestehendem ist (siehe Abschnitt 5.2). Nach der Hälfte der Projektlaufzeit findet eine Evaluation statt, welche insbesondere den Vernetzungsaspekt zwischen den Partnerhochschulen und mit gesellschaftlichen Akteuren berücksichtigt (siehe Abschnitt 5.2). So kann in der Ramp-up Phase des Innovationsprogramms zunächst eine gewisse Anzahl (auch experimenteller, kleinerer) Strukturen gefördert werden, die sich nach der Zwischenevaluation auf die erfolgreichsten Strukturen reduziert. Diese sollen sich zu starken und auch von der Grösse her bedeutenden Hubs in ihrem Themenfeld weiterentwickeln mit dem Auftrag, durch die Sicherstellung von anderweitiger Anschlussfinanzierung persistent zu werden. *Spätere Phasen des Innovationsprogramms können dann (nicht-exklusiv) auf diese Themenfelder fokussieren.*

Ein *gutes Beispiel für eine solche Struktur* in ihrer umfassendsten Form wäre ein zwischen den Partnerhochschulen zu gründendes «*Open Lab*» in einem breiten Themenbereich wie etwa «*Digital Health*», das als «*virtuelles Institut*» diesen interdisziplinär bearbeitet und hierzu auch Ressourcen zur Koordination des Netzwerks und der Generierung von Umsetzungsprojekten einsetzt. Es vernetzt effektiv seine Angehörigen, die sich aus allen Teilen der Partnerhochschulen und auch von aussen als Mitglieder bewerben können und einen Beitrag leisten, und generiert wiederum einzelne Innovationsprojekte in seinem Themenfeld.

*Ein negatives Beispiel*, das von den Struktur-Calls nicht unterstützt werden sollte, *sind etwa einmalige Projekte* (siehe hierzu stattdessen Abschnitt 3.2), die zwar einen der Punkte aus obiger Liste aufgreifen, aber nicht zu einer persistenten Struktur im Sinne einer Anlaufstelle werden, hinter der ein Netzwerk von Personen steht, die Innovation im gewählten Themenfeld dauerhaft voranbringen. Ebenfalls nicht gemeint mit den Struktur-Calls sind Projekte zur Entwicklung der DIZH (siehe hierzu Abschnitt 3.5).

### 3.2 Projekt-Calls

Das Innovationsprogramm unterstützt mit diesem Typ die *Bearbeitung spezifischer Fragestellungen in Form von multilateralen Projekten*. Die Abgrenzung zum Forschungscluster der DIZH ergibt sich aus der klar aufzuzeigenden Wirkung des Projekts ausserhalb der Hochschulen: während Forschungsförderung direkt auf wissenschaftliche Neuerung abzielt und Innovation hervorbringen *kann*, zielt die Innovationsförderung des



DIZH Innovationsprogramms umgekehrt direkt auf praktischen Nutzen, wozu sie auf Forschung und Forschungstransfer zurückgreifen *kann*. Letzteres wird durch Antragstellende *typischer Weise durch die Involvierung eines gesellschaftlichen Akteurs* (s.o.) in geeigneter Rolle aufgezeigt, der z.B. als «Problemsponsor» bzw. Nutzniesser auftritt.

Projekt-Calls sollen grundsätzlich ausgerichtet sein auf zukunftsweisende Lösungen für relevante praktische Fragestellungen und gesellschaftliche Herausforderungen. Dies schliesst explizit die Möglichkeit zur Bearbeitung disruptiver und risikobehafteter Fragestellungen mit ein, für welche der Weg zur Umsetzung oder der Messung des Impacts von vorneherein noch mit einiger Unsicherheit behaftet ist.

Eine Möglichkeit, einen Call durchzuführen, ist ein invertierter Call: Bei einem solchen Aufruf würden zunächst die gesellschaftlichen Akteure eingeladen, Fragestellungen einzureichen. Nach Begutachtung und Anerkennung durch das Evaluationsgremium würden in einem zweiten Schritt Angehörige der Partnerhochschulen aufgefordert, Konsortien zu bilden und Projektvorschläge zur Bearbeitung der Fragestellung einzugeben, die wiederum begutachtet werden. Der grössere Aufwand in der Projektanbahnung würde einer ungleich grösseren Wirkung in der Bevölkerung gegenüberstehen, dass die Hochschulen «wirklich etwas für die Leute machen». Des Weiteren dient ein solcher Call auch der Abgrenzung von anderen Förderangeboten wie etwa denjenigen der Innosuisse. Natürlich sind auch nicht-invertierte Calls denkbar. Generell können in die Anbahnung von Projekt-Calls die erfolgreichen Strukturen aus Abschnitt 3.1 eingebunden werden.

Ein *gutes Beispiel* für ein Projekt aufgrund eines Projektcalls ist eine Eingabe, welche Partner aus den Reihen der Partnerhochschulen und gesellschaftlichen Akteure zusammenbringt, um eine praktische Fragestellung mittels neuer Erkenntnisse aus der Forschung zu lösen und dabei aufgrund des Setups oder der Zielsetzung nicht auf Unterstützung durch etwa die Innosuisse hoffen dürfte.

*Negative* und nicht förderwürdige *Beispiele* wären Projekte, die erkennbar *lediglich eine Forschungsagenda treiben*. In solchen Vorhaben gäbe es wenig Mehrwert konkret durch das Innovationsprogramm. Anträge, welche den Vernetzungsgedanken der DIZH nicht aufgreifen, sind sehr genau dahingehend zu prüfen, welchen Mehrwert sie im Rahmen der DIZH stiften können.

### 3.3 Founder-Calls

Das Innovationsprogramm soll die Entstehung von Spin-offs, Start-ups und not-for-profit Organisationen von Mitarbeitenden und insbesondere Studierenden der Partnerhochschulen fördern. Aus regulatorischen Gründen darf kein Geld der DIZH an private Unternehmungen fliessen, was in der Förderung berücksichtigt werden muss. Da die Personalkosten für



angehende Founders ein kritisches Element darstellen, könnten Stipendien für die Inkubationsphase erteilt werden, ergänzend zu Beratung und angemessener Regelung von IP, solange die Projektbeteiligten Mitglieder einer der Partnerhochschulen sind.

Für Founder-Calls kann die Anforderung hinsichtlich des Mitwirkens von Projektpartnern mehrerer Partnerhochschulen niedrig priorisiert werden. Entsprechende Vorhaben bauen naturgemäss auf ein eingespieltes Gründungsteam auf, was sich schlecht durch Vorgaben hervorbringen lässt. Des Weiteren können Founder-Calls stehend ausgeschrieben werden, so dass kein spezifischer Termin einzuhalten ist, und auch kleinere Vorhaben unterstützen.

*Gute Beispiele* zur Unterstützung von Unternehmensgründern fallen *auch in den Bereich der Struktur-Calls* und betreffen z.B. den Aufbau eines *DIZH-eignen Inkubators und Investorenzirkels, sofern diese einen Mehrwert in der bestehenden Landschaft nachweisen können.*

*Negative Beispiele* wären Calls, die *lediglich auf Beratung* abzielen.

### 3.4 Rapid-Action-Calls

Den Schwerpunktsetzungen des Innovationsprogramms sollen permanent Massnahmen zur Seite gestellt werden, mit denen es den Angehörigen der Partnerhochschulen ermöglicht wird, *besonders zeitkritische Ideen*, die prinzipiell dem Geist des Innovationsprogramms entsprechen (vgl. Abschnitt 2), zu realisieren, unabhängig vom aktuellen Schwerpunkt oder dem Eingabezeitplan. Calls für Sofortmassnahmen können stehend ausgeschrieben werden und richten sich typischer Weise an vom Umfang her eher kleine Vorhaben.

Für Rapid-Action-Calls kann die Anforderung an das Mitwirken von Projektpartnern mehrerer Partnerhochschulen bei guter Begründung niedrig priorisiert werden. Entsprechende Vorhaben müssen naturgemäss schnell umgesetzt werden, dem könnte eine vorgeschaltete breite Partnerfindung entgegenstehen.

*Gute Beispiele* wären etwa Sofortmassnahmen für eine unerwartet eintreffende spezielle Lage wie aktuell die *COVID-19* Situation, in der es plötzlich Herausforderungen von Homeoffice über digitale Beratungsangebote bis zu medizinischer Bildverarbeitung schnell zu bewältigen gilt. *Schlechte Beispiele* wären *tendenziell nicht zeitkritische Vorhaben*, welche aber Gefahr liefen, den qualitativen Anforderungen in den strategischen Calls nicht zu genügen.

### 3.5 Outreach-Calls

Um das Innovationsprogramm effizient auszubauen und sichtbar zu machen, kann es folgende *flankierenden Massnahmen* in geeignetem Umfang direkt unterstützen, unabhängig von Eingabezeitpunkten:

- a) *Outreach-Massnahmen, welche die Sichtbarmachung des Erreichten fördern auf eine Art, die in Umfang und Reichweite weit über das hinausgeht, was ein einzelnes Innovationsprojekt leistet*
- b) *Massnahmen zur Entwicklung der DIZH, etwa im Bereich der effektiven Vernetzung sowie Implementierung neuer Arbeitsweisen und Arbeitsumfelder;*
- c) *Massnahmen zur Wissensvermittlung für Angehörige der Partnerhochschulen und potentielle Praxispartner, welche überfachliche Angebote zu aktuellen Innovationsthemen beinhalten können. Im Sinne eines Wissenskreislaufs (vgl. Abschnitt 1) können diese auch dem Rückfluss des Anwendungswissens in die Hochschule dienen.*

Das Innovationsprogramm soll mit diesem Typ Call in die Lage versetzt werden, sicherzustellen, dass die Innovationskraft der DIZH auch wirklich “bei den Leuten ankommt”. Speziell bei den Outreach-Massnahmen geht es darum, den Nutzen erreichter Innovationen der Öffentlichkeit deutlich breiter zur Verfügung zu stellen, als dies ein einzelnes Innovationsprojekt während seiner Laufzeit leisten kann, da es seinen Nutzen primär gegenüber seinen Projektpartnern direkt deutlich machen und Ergebnisse allenfalls via Medien einer breiteren Öffentlichkeit prinzipiell zugänglich machen kann. Outreach-Massnahmen flankieren in diesem Sinn die eigentlich innovationstreibenden Calls des Innovationsprogramms, indem sie für eine grössere Wirkung der bereits erbrachten Innovationsleistung sorgen. In ihrem Volumen sind entsprechende Calls daher deutlich beschränkt.

Ein *gutes Beispiel* für Outreach-Massnahmen kann eine *Ausstellung* sein, ein *Showroom*, eine *Sonderbeilage in einer Tageszeitung*, die Teilnahme an einer Veranstaltung wie dem *Digitaltag* oder ein an einem öffentlichen Ort wie dem *Zürcher Hauptbahnhof installiertes Objekt*, das zur Interaktion einlädt. Solche Massnahmen sind mit den Kommunikationsmassnahmen der DIZH abzustimmen und können zum Beispiel auch in die Strukturen aus Abschnitt 3.1 integriert werden. Ein anderer Typ guter Beispiele sind *Meta-Analysen und Studien*, welche aus dem Rückblick über vergangene Projekte und Massnahmen die *Lessons Learned* extrahieren und einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung stellen, sowie die *Verfügbarmachung wesentlicher digitaler Ressourcen* wie Datensammlungen oder Repositorien, die im Rahmen der DIZH entstanden. *Negative Beispiele* wären *kleinräumige Massnahmen* wie die Unterstützung einer Publikation in einer Fachzeitschrift, oder auch Entwicklungs- und Wissensvermittlungs-Massnahmen, *welche*

*bereits in anderen DIZH Gefässen verortet sind (etwa Kommunikationsaufgaben der Geschäftsstelle, Wissensvermittlung im Rahmen des Bildungsprogramm).*

#### 4 Schwerpunktsetzung und Realisierungsphasen

Das Innovationsprogramm soll im Laufe der zehnjährigen Förderphase der DIZH unterschiedliche Förderungsschwerpunkte setzen, die sich in drei Phasen gliedern und über die Ausschreibung von Calls gesteuert werden. Die einzelnen Call-Typen werden in Abschnitt 3 «Ausschreibungen» detailliert erläutert.

- a) **Ramp-up-Phase:** In den ersten drei Jahren des Innovationsprogramms soll der Schwerpunkt zum einen auf «extensiver» und «explorativer» Förderung liegen, d.h. auf der Unterstützung von Vorhaben, die in ihrer Summe ein sehr breites Spektrum an Anwendungsbereichen und Problemstellungen in Angriff nehmen und die notwendigen Strukturen schaffen, diese im weiteren Verlauf des Programms nachhaltig zu bearbeiten. Dies schliesst Projekte mit einer verhältnismässig kurzen Förderdauer ein, die darauf abzielen, ausdrücklich risikobehaftete Ideen zu erproben und unterschiedliche Zugänge und Themenfelder zu sondieren. Hierbei sollen auch Formate entwickelt werden, die mit verschiedenen Formen der Zusammenarbeit zwischen den Partnerhochschulen und mit den gesellschaftlichen Akteuren einhergehen. Dies soll in DIZH-überdauernde Strukturen münden, z.B. Open Labs (vgl. Abschnitt 3.1), welche die Bildung von stark innovativ ausgerichteten Forschungsteams ermöglichen und besonders die interdisziplinäre und hochschulübergreifende Zusammenarbeit fördern sollen. Diese Strukturen werden unabhängig von einzelnen Projekten eingerichtet und können, nach Erfüllung von Auflagen bei Zwischenbeurteilungen, einige Jahre gefördert werden, um die Handlungsfähigkeit der DIZH für die Generierung von Innovation zu stärken. Die Förderung erfolgt im Sinne einer Anschubfinanzierung.
- b) **Vertiefungsphase:** Ab ca. 2024 soll sich der Fokus der Innovationsförderung auf Anwendungsbereiche und Problemstellungen richten, *welche sich auch auf Basis der erfolgreichen Strukturen bis dann als besonders fruchtbar erwiesen haben und auf welche die DIZH mit ihrem Potenzial optimal reagieren kann;* dies allerdings ohne den prinzipiellen thematischen bottom-up Charakter der Initiative aufzugeben. Ein konsequentes Monitoring der Projektergebnisse soll es ermöglichen, die zu vertiefenden Felder zu identifizieren und entsprechend die Calls auszugestalten. Folgeprojekte von Vorhaben aus der Ramp-Up-Phase sollen explizit möglich und erwünscht sein, sofern diese Bereiche und Kriterien adressieren, die im Mittelpunkt der neuen Calls stehen. Zudem soll mit dem Transfer vielversprechender und praxisrelevanter Konzepte aus den Reihen des DIZH-Forschungsclusters begonnen werden.
- c) **Konsolidierungs- und Public Engagement Phase:** In den letzten zwei Jahren der DIZH soll das Innovationsprogramm darauf abzielen, die stärksten Innovationen zu

*konsolidieren*, welche bis dahin in Strukturen und Praktiken übersetzt worden sind und damit einen nachhaltigen Wandel ermöglichen. Um die Ressourcen optimal einzusetzen, spielt auch hier das konsequente Monitoring der Projektergebnisse eine zentrale Rolle. Eine wesentliche Bedeutung zur Festigung der erarbeiteten Innovationsansätze erhalten zudem Massnahmen des Public Engagements im Sinne einer erweiterten Sichtbarmachung, die in den Calls dieser Phase explizit gefordert werden sollen. Der Miteinbezug der breiten Öffentlichkeit bei Innovationen stellt eine wesentliche Voraussetzung für deren langfristigen Erfolg und soll in allen Strukturen von Anfang an integriert sein, um einen effektiven Wandel zu ermöglichen.

In der Ramp-Up-Phase werden die Struktur-Calls eine vordergründige Rolle spielen. Eine besondere Bedeutung in der Vertiefungsphase erhalten die Projekt-Calls und die Gründer-Calls. Zentral während der Konsolidierungsphase sind die Gründer-Calls und die Outreach-Calls. Die Rapid-Action Calls werden während der gesamten Laufzeit situativ eingesetzt. Die genauen Volumina pro Call-Typ sind noch zu spezifizieren, es soll jedoch auf eine ausgewogene Verteilung geachtet werden in dem Sinn, dass der Fokus auf Projekten liegt und Strukturen beispielsweise nicht mehr als ein Viertel der Mittel des Innovationsprogramms ausmachen.

Das Budget des Innovationsprogramms wird gemäss Auflage der Bildungsdirektion linear verteilt (CHF 4 Mio. p.a.) und die Ausrichtung/ Gewichtung der Calls in den Phasen Ramp-up, Vertiefung und Konsolidierung über die Call-Typen gesteuert (vgl. Tabelle 1).

Call Typ	Struktur-Calls	Projekt-Calls	Founder-Calls	Rapid-Action-Calls	Outreach-Calls
Max. Volumen pro Projekt (CHF, nur Sonderkredit, ohne in-kind Leistungen)	2 Mio (2x1M)	600K (400+200K)	150K (2x75K)	50K	50K
Max. Laufzeit (Jahre)	2 + 3	2 + 1	1 + 1	1	1
Ausschreibung	Angestrebt werden 3 Calls im Zeitraum 2020 - 2024	Jährlich 2020 - 2028	Jährlich 2021 - 2028	Jährlich bei Bedarf	Jährlich

Tabelle 1: Übersicht Budget pro Zeitraum und Call-Typen.

In jeder Phase besteht weiter die Möglichkeit, schnell und bedarfsgerecht auf aktuelle Gegebenheiten zu reagieren (vgl. Abschnitt 3.4). Dies schliesst die Möglichkeit zur Förderung aktuell nicht im Fokus liegender, aber situationsinduzierter Massnahmen, sowie von Eingaben mit hoher zeitkritischer Komponente ein.

## 5 Förderregularien

### 5.1 Grundprinzipien der Förderung

Die Förder- und Evaluationspraxis des Innovationsprogramms ist in hohem Masse spezifisch und reagiert optimal auf die Bedürfnisse bzw. Bedingungen der an der DIZH beteiligten Akteure. Basierend auf dem in Abschnitt 2 definierten Innovationsbegriff bzw. den in Abschnitt 3 beschriebenen Förderformaten lassen sich jedoch Förderprinzipien beschreiben, welche grundsätzlich Gültigkeit haben sollen (vgl. deren Zusammenfassung in Abschnitt 1):

- a) **Dimension Impact / Wertschöpfung:** Die Aktivitäten des Innovationsprogramms zielen darauf ab, in den für die DIZH definierten strategischen Handlungsfeldern auf möglichst direkte Weise *Wirkung* zu erzielen bzw. *Werte* zu schaffen. Die Zieldimensionen der angestrebten Wirkungen sind dabei so vielfältig wie das Themenspektrum der DIZH; es geht um wissenschaftliche, politische, soziale, wirtschaftliche, kulturelle, etc. Wirkung bzw. Wertschöpfung. Impact wird generiert bzw. beurteilt durch die integrale Betrachtung von *Output* und den damit verbundenen *Input-Dimensionen*. Für die nachhaltige und erfolgreiche Generierung von Impact sind daher *disziplinspezifische Praktiken und Bedingungen* zu berücksichtigen. Diese sind z.B. in einem Hightech-Umfeld anders definiert als dort, wo Soziale Innovation oder kulturelle Innovation im Vordergrund stehen. Solche disziplinspezifischen Praktiken und Bedingungen sind auch in die Überlegungen zur *Implementierung* des Innovationsprogramms einzubeziehen (die DIZH kann hier teilweise auf bestehendes Erfahrungswissen einzelner Förderagenturen aufsetzen). Das Innovationspanel (vgl. Abschnitt 5.3) wird Mechanismen entwickeln, welche den Einbezug der Zielgruppen sicherstellen. Denn, ob Aktivitäten erfolgreich sind, muss immer auch von den *adressierten / betroffenen gesellschaftlichen Akteuren* beurteilt und verhandelt werden. Solche Mechanismen sind zudem als effiziente Kommunikationskanäle der DIZH zu verstehen.
- b) **Dimension Agenda Setting / Interface:** Die beabsichtigte Wirkung des Innovationsprogramms wird sich dann einstellen, wenn die Themenagenda weniger aus einer inside-out und mehr aus einer *outside-in Perspektive* definiert wird. Dem Programm fällt somit die zentrale Rolle eines Interfaces zwischen der DIZH und den verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren (Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Wissenschaft, Politik, Verwaltung, etc.) zu. Durch das Aufspüren *gesellschaftlicher Concerns* ermöglicht das Programm den breiten Zugang zur DIZH und garantiert ein/e ebenso gefächertes Innovationsverständnis bzw. -praxis. Dieser Austausch wird insbesondere dann stattfinden, wenn Innovation auch als Prozess verstanden wird. *Doing innovation* meint, dass es nicht darum geht, aus einer ex post-Perspektive auf erfolgreiche Cases zu schauen und diese im Kontext der DIZH ebenfalls umzusetzen. *Doing innovation* meint vielmehr, die Prozesse, Strategien und damit verbundenen

Risiken zu beleuchten. Auf diese Weise entstehen neue und für Zürich spezifische Zugänge. *Doing innovation* meint jedoch nicht «carte blanche», sondern erfordert klare strategische Zielsetzungen.

- c) **Dimension DIZH / Kooperation:** Das Innovationsprogramm betrachtet die DIZH weniger als einen institutionellen Zusammenschluss von vier kantonalen Hochschulen als vielmehr ein *Ökosystem unterschiedlicher Disziplinen und Interessen*. Die weiter oben beschriebenen Dimensionen von Impact und Concern lassen sich nicht durch den mechanistisch-additiven Einbezug aller Institutionen realisieren. Vielmehr gilt es jeweils zu klären, welche Disziplinen, Akteure, Infrastrukturen und Netzwerke am besten geeignet sind, um eine Fragestellung zu adressieren. Oft wird es der Fall sein, dass mehrere Disziplinen aus unterschiedlichen Institutionen integriert sein werden – das ist jedoch keine Bedingung für erfolgreiche Innovation. Die DIZH muss daher effiziente *interne Kommunikations- und Austauschformate* entwickeln, welche es den beteiligten Akteuren erlauben, sich laufend ein Bild über die geplanten Aktivitäten bzw. die artikulierten Bedürfnisse zu machen. Das Innovationspanel (vgl. Abschnitt 5.3) wird entsprechende Vorschläge entwickeln. Es stellt durch eine laufende Analyse der Förderlandschaft und durch das Formulieren *DIZH-spezifischer Calls* sicher, dass sich die Aktivitäten der DIZH von bereits bestehenden Förderformaten sinnvoll differenzieren, um somit die DIZH-Mittel möglichst effektiv einzusetzen.

Ergänzend zu diesen Kriterien, welche als «common ground» für das gesamte Innovationsprogramm von Bedeutung sind, gilt es für jeden der unterschiedlichen Calls spezifische Evaluationskriterien und -praxen zu entwickeln (vgl. Abschnitt 5.2).

## 5.2 Evaluationskriterien

Im Sinne der Grundprinzipien der Förderung (vgl. Abschnitt 5.1) sowie der übergeordneten Ziele der DIZH (vgl. Abschnitt 1) lassen sich die Kriterien definieren, die dem Evaluationsverfahren respektive der Auswahl der zu fördernden Vorhaben zugrunde liegen sollen. Zusätzlich zu jedem Kriterium nennen wir jeweils beispielhaft einige Indikatoren, auf die in einem Projektantrag einzugehen und die in der Evaluation gemessen/bewertet werden sollen:

- a) **Impact.** Die Innovationsvorhaben sollen auf die Implementierung von forschungs- und/oder technologiebasierten neuen Erkenntnissen in Gesellschaft und Markt abzielen und mit ökonomischer, sozialer, politischer, kultureller und ökologischer Wertschöpfung einhergehen. Hierbei steht nicht zuletzt im Fokus, dass Antragsteller und -stellerinnen die Machbarkeit plausibel schildern können (im Gegensatz zu einer Begutachtung des persönlichen Leistungsausweises).



*Mögliche Indikatoren: Machbarkeit, Reichweite, Relevanz, Abgrenzung von Bestehendem.*

- b) **Aktualitätsbezug.** Besondere Beachtung können Förderanträgen mit Fragestellungen erhalten, welche im aktuellen gesellschaftlichen Diskurs als besonders relevant erachtet werden.

*Mögliche Indikatoren: Plausibilität der zeitkritischen Natur, Anschlussfinanzierung (bei Rapid-Action-Calls).*

- c) **Wissenschaftliche und fachliche Qualität.** Innovationsvorhaben sollen auf die neuesten Erkenntnisse gemäss *dem state of the art zurückgreifen*. Hierbei sind auch hohe Standards einzuhalten, wie diese in der jeweiligen Community massgeblich sind.

*Mögliche Indikatoren: Verhältnis zum state of the art, Adäquatheit der Methodik.*

- d) **Erfindergeist & Risikobereitschaft.** Besondere Beachtung sollen Förderanträge erhalten, die einen disruptiven und zukunftsweisenden Charakter und radikal neue Ansätze verfolgen. Darunter fallen auch die Methoden des Hacking, also z.B. eine bereits existierende Technologie bewusst anders zu verwenden, als sie gedacht ist. Besonders förderungswürdig sind risikoreiche Vorhaben, die nicht etablierten Wegen folgen und nicht zuletzt auch mit einem hohen Risiko für die Antragsstellenden (beispielsweise im Sinne von Ressourceneinsatz und Reputation) einhergehen. Risiko heisst für ein Evaluationsverfahren, dass die Resultate eines Vorhabens ex ante nicht vollständig beschrieben werden können, wohl aber der erwartete Impact.

*Mögliche Indikatoren: Neuartigkeit der Anwendung, Chancen, Risiken, Grad der Disruption.*

- e) **Kooperation und disziplinärer Dialog.** Je nach Projekt-Typ spielt die Zusammenarbeit zwischen den Partnerhochschulen eine grosse Rolle (siehe Tab. 2). Interdisziplinäre und multidisziplinäre Innovationsvorhaben sollen ausserdem im Sinne eines «Plus» besonders gefördert werden. Hierbei sollen sie nicht zuletzt zur Vernetzung zwischen den Partnerhochschulen beitragen.

*Mögliche Indikatoren: Passung der interdisziplinären Anlage zur Problemstellung, Synergieeffekte zwischen Hochschulen und Fachbereichen.*

- f) **Praxisorientierung.** Die Praxisorientierung ist eines der Kernelemente des Innovationsprogramms. Diese soll sich in der Zusammenarbeit mit einem Praxispartner (z.B. Projektbeteiligung oder Letter of Intent) äussern, der schon in der Antragsphase gewonnen wird. Alternativ kann eine Strategie vorgelegt werden, wie entsprechende Netzwerke im Verlauf des Projekts aufgebaut werden können.

*Mögliche Indikatoren: Plausibilität der Strategie zur Erzeugung von Praxisimpact, Darstellung bestehender (oder fehlender) Anspruchsgruppen, deren zielführende Einbindung, Bezug zu einer relevanten praktischen Fragestellung.*

Die genannten Evaluationskriterien sind für sämtliche Förderinstrumente des Innovationsprogramms massgeblich. Für die unterschiedlichen Call-Formate können sie jedoch eine mehr oder minder grosse Bedeutung erhalten (siehe Tabelle 2). Die Tabelle



versteht sich als eine Orientierungshilfe zur Differenzierung zwischen Call-Typen, die konkrete Gewichtung der Evaluationskriterien soll in den unterschiedlichen Calls ausdifferenziert werden. Generell sollen alle geförderten Projekte eine hohe Passung zu den Zielen der DIZH haben (mögliche Indikatoren: Nichtverfügbarkeit anderer Mittel, starker Digitalisierungsbezug, lokale Wertschöpfung, bleibende Vernetzung).

	<b>Struktur-Calls</b>	<b>Projekt-Calls</b>	<b>Gründer-Calls</b>	<b>Rapid-Action-Calls</b>	<b>Outreach-Calls</b>
<b>Impact</b>	Hoch	Hoch	Hoch	Mittel	Hoch
<b>Aktualitätsbezug</b>	Mittel	Hoch	Mittel	Hoch	Hoch
<b>Fachliche Qualität</b>	Hoch	Hoch	Mittel	Mittel	Mittel
<b>Erfindergeist &amp; Risikobereitschaft</b>	Mittel	Hoch	Hoch	Mittel	Mittel
<b>Kooperation und disziplinärer Dialog</b>	Hoch	Mittel	Niedrig	Niedrig	Mittel
<b>Praxisorientierung</b>	Mittel	Hoch	Hoch	Hoch	Mittel

Tabelle 2: Relevanz der verschiedenen Evaluationskriterien pro Call-Typ.

### 5.3 Beteiligte Organe der DIZH: Innovationspanel, Gutachter, Geschäftsstelle, Managementboard, Steuerungsausschuss

Im Folgenden werden die Funktionsweisen der Organe, welche für die Entfaltung des Innovationsprogramms Hand in Hand arbeiten, auf der Grundlage des OrgR wo notwendig ausdetailliert.

Grösse, Zusammensetzung und generelle Aufgaben des Innovationspanels regelt Art. 13 OrgR. Der Vorsitz (siehe Art. 9.1 und 8.i OrgR für Vorschlag und Ernennung) sollte für 2 Jahre gelten und zwischen den Partnerhochschulen rotieren. Um Kontinuität sicherzustellen, sind Personen, die auch von ausserhalb der Partnerhochschule kommen können, für mindestens 2 Jahre Mitglied des Innovationspanels. Jede Partnerhochschule kann insgesamt einen festen Stellvertreter oder eine feste Stellvertreterin für Ausnahmefälle benennen. Jedes Mitglied des Innovationspanels stimmt mit einer Stimme. Potentielle Interessensbindungen sind offenzulegen; sie verhindern nicht eine Mitarbeit im Innovationspanel per se, bedingen aber ein in-den-Ausstand-Treten bei tangierten Entscheiden (etwa bei der Evaluation von Anträgen, zu denen Bindungen bestehen). Als Interessenkonflikt zählen insbesondere:<sup>3</sup>

- Arbeit in der gleichen Linie an der Partnerhochschule;
- Gemeinsame Projekte oder Publikationen in den vergangenen 3 Jahren;

<sup>3</sup> Die Regelungen des SNF gelten mit obigen Anpassungen sinngemäss, siehe Kapitel 2 hier: [http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/richtlinien\\_interessenkonflikte\\_gesuchsverfahren\\_d.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/richtlinien_interessenkonflikte_gesuchsverfahren_d.pdf)

- Mitwirkung in Gremien einer Organisationseinheit oder anderweitigen Struktur, die sich als solche um Förderung bemüht;
- Enge persönliche Beziehungen.

Insbesondere für die Evaluation von Calls kann das Innovationspanel gezielt auf die Hilfe weiterer Expertinnen und Experten als *Gutachter* zurückgreifen. Mögliche Expertinnen und Experten (extern oder aus den Reihen der Partnerhochschulen) werden direkt vom Innovationspanel beigezogen. Es gelten die gleichen Regelungen bzgl. Interessensbindungen wie für Angehörige des Innovationspanels. Bei der Evaluation von Anträgen ist auf ein ausgewogenes Verhältnis von «nahen» und «fernen» Gutachtenden zu achten (im fachlichen und organisatorischen Sinn), um Entscheide breit abzustützen. Die Verantwortung für die finale Auswertung eines Calls, die in Form einer rangierten Liste zu Händen des Management Boards erstellt wird, liegt beim Innovationspanel; ein festes Reviewboard existiert nicht, es kann jedoch ein über die Zeit wachsender Pool von Gutachtern aufgebaut werden.

Die *Geschäftsstelle* der DIZH (siehe auch Art. 10.i OrgR) ist verantwortlich für die *operative* Abwicklung

- der Calls (z.B. Wachen über den Zeitplan für Ausschreibungen, Einberufen von Meetings, textliche Redaktion, Achten auf die Einhaltung der Rahmenbedingungen);
- der Begutachtung (z.B. Organisation von Review-Hearings, Kontaktieren und Koordinieren von Gutachtern, Zusammenführen und Aufbereiten der Informationen);
- der Begleitung laufender Projekte (z.B. Verpflichten der geförderten Projektpartner auf eine verbindliche Vereinbarung, Einfordern von Reportings, Erstkontakt für Fragen).

Die AG Innovationsprogramm empfiehlt hierfür stark die Einrichtung eines Projektoffice und dessen Dotierung im üblichen Rahmen (beispielsweise 3% der verwalteten Fördersumme).

## 5.4 Finanzenregularien

Die DIZH-Finanzierung im Innovationsprogramm muss auf der Ebene der Projekte im Verhältnis 50:50 aus anderweitigen Mitteln erbracht werden (Matching Funds, siehe OrgR Art. 26). Valide Eigenleistungen sind die Umschichtung bestehender Erträge der Hochschulen sowie die Neueinwerbung von Drittmitteln (siehe Aktennotiz der Bildungsdirektion vom 23. März 2020; die Auflösung von Reserven steht für das Innovationsprogramm ebenfalls zur Verfügung, siehe Aktennotiz vom 16.06.2020):

- **Drittmittel:** Unter Drittmittel fallen zweckgebundene (auftragsbezogene Forschung) und nicht-zweckgebundene Fremdmittel von Dritten, die für DIZH-Projekte eingesetzt werden können. Dies können etwa Beiträge anderer am Projekt beteiligter gesellschaftlicher Akteure sein, oder vorgängig oder parallel in den beantragenden

Organisationseinheiten laufende Drittmittelprojekte, für welche Synergien mit dem beantragten Innovationsprojekt nachgewiesen werden.<sup>4</sup> Die Drittmittel sollten in der Buchhaltung separat ersichtlich sein. Die Finanzreglemente der Hochschulen regeln die Details zu den Drittmitteln.

- **Umschichtung bestehender Erträge:** Dabei handelt es sich um Mittel aus dem ordentlichen Staatsbeitrag im Rahmen der Globalbudgets zur Leistungserbringung der Hochschulen. Grundsätzlich können für ein Projekt aus dem Innovationsprogramm daraus Sach- oder Personalmittel eingesetzt respektive umgeschichtet werden.

## 5.5 Abwicklung von Projekten

Projekte können auf einen Antrag hin durch das Innovationsprogramm gefördert werden, welcher die Erfüllung der Evaluationskriterien (siehe Abschnitt 5.2) nachweist. Die Förderung kommt durch eine verbindliche Vereinbarung zustande, welche die Geschäftsstelle der DIZH mit den Projektpartnern vor Projektbeginn trifft.

- **Projektantrag:** Soll ein Projekt aus dem Innovationsprogramm finanziert werden, muss im Rahmen des Antrags neben dem Projektbeschrieb die Projektfinanzierung gezeigt werden. Mindestens die Hälfte eines Projektbudgets ist über die genannten Formen von Eigenmitteln zu finanzieren. Der Rest kann über das Innovationsprogramm finanziert werden.
- **Projektbuchhaltung und Reporting:** Zentral ist während der Projektabwicklung die Führung der Projektbuchhaltung, auf der alle Projektkosten und -erträge geführt werden. Die Projektbuchhaltung wiederum liefert auch Grundlagen für das Reporting, wie es im Reglement zur DIZH vorgesehen ist. Das Reporting umfasst im Bereich des Innovationsprogramms auf Projektebene die Kategorien der Eigenleistungen und die Mittel aus dem Sonderkredit des Kantons.
- **„In-kind“ Leistungen resp. Infrastruktur- und Overheadkosten:** Infrastruktur- und Overheadkosten müssen nicht auf das einzelne Projekt gebucht werden, sondern können zentral ermittelt, dokumentiert und mit einem Verteilschlüssel auf die einzelnen Bereiche Geschäftsstelle, Forschungscluster, Bildungsförderung und Innovationsprogramm verteilt werden. Über die Beilage C „Reporting Raster“ erfolgt die Meldung innerhalb des DIZH-Projekts. Die Höhe der Kosten wie die Verteilung

---

<sup>4</sup> Im Nachgang des Gesprächs zwischen den Partnerhochschulen und der Bildungsdirektion vom 16.06.2020 wurde sich auf folgendes gemeinsame Verständnis für Drittmittel als Matching-Funds geeinigt: Das Matching-Prinzip soll den Transfer von Innovationsleistungen in die Gesellschaft unterstützen. Dabei können auch Drittmittel anerkannt werden, welche zeitlich vorgelagert sind. Denkbar wären hierbei Situationen, bei denen ein Vorprojekt oder eine Machbarkeitsstudie mit einem Drittmittelgeber durchgeführt wurden. Der inhaltliche Bezug muss klar belegt werden können. Eine enge Auslegung, dass parallel zwei Anträge zum gleichen Forschungsthema formuliert werden müssen (z.B. bei Innosuisse und gleichzeitig bei der DIZH) ist damit nicht gemeint. Passende Forschungsthemen können in die DIZH verknüpft werden, ohne diese zwingend für die DIZH zu lancieren.

auf die einzelnen Bereiche müssen nachvollziehbar sein. Für die Projekte des Innovationsprogramms sollten die Infrastruktur- und Overheadkosten nicht höher sein (im Verhältnis) als für die 'normalen' Drittmittelprojekte.<sup>5</sup>

- **Projektvereinbarung:** Sie regelt Rechte und Pflichten der Projektpartner und der DIZH und verpflichtet diese insbesondere auf die notwendigen Massnahmen zum Reporting und zur Sichtbarmachung der Ergebnisse.

## 6 Positionierung in der Förderlandschaft

Das Innovationsprogramm der DIZH unterscheidet sich von weiteren Angeboten im Bereich der Innovationsförderung – wie insbesondere den Innovationsprojekten von Innosuisse oder Bridge, dem gemeinsamen Programm von Innosuisse und SNF – nicht lediglich durch den Fokus auf Digitalisierung. *Erstens* geht das Programm vom Standortgedanken aus, der der DIZH zugrunde liegt. Die Stärkung des Kantons Zürich als Innovationsarena entspricht nicht dem Rückzug in geschlossene lokale Strukturen. Vielmehr ist es evident, dass sich gerade digitale Innovationen von standortgebundenen Netzwerken massiv speisen können, was sowohl für die Hochschullandschaft als auch für die gesellschaftlichen Akteure gilt. *Zweitens* stehen interdisziplinäre Ansätze ausdrücklich im Fokus, welche häufig im Rahmen der festverankerten Strukturen der Innovationsförderung zu kurz kommen. *Drittens* soll sich das Programm nicht lediglich auf Projekte mit einem zeitlich begrenzten Horizont und einer von vornherein eng definierten Zielsetzung beschränken, sondern auch Gefässe fördern, die als Labore der dynamischen Innovationserprobung respektive als Hort von Innovationsteams dienen können. *Viertens* zeichnet sich das Innovationsprogramm dadurch aus, dass auch Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie (fortgeschrittene) Studierende angesprochen werden. Somit wird eine Zielgruppe einbezogen, die für Innovationen im Bereich der Digitalisierung ein besonders starkes Potential haben. Entsprechend soll das Innovationsprogramm im Interesse eines effektiven und auf Impact abzielenden Einsatzes seiner Mittel vornehmlich Anliegen fördern, die bei anderen Förderprogrammen geringe oder keine Finanzierungschancen haben.

---

<sup>5</sup> Der anzunehmende Satz ist laut Gespräch zwischen den Partnerhochschulen und der Bildungsdirektion vom 16.06.2020 unter den Partnerhochschulen zu klären. Es wurde bislang davon ausgegangen, dass die üblichen Sätze der Hochschulen angewendet werden (in Abstimmung mit Overhead-Sätzen, welche bei der Durchführung von Drittmittelprojekten finanziert durch Förderinstitutionen zum Einsatz kommen, wie beispielsweise bei Projekten mit der Innosuisse). Da unterschiedliche Sätze vorhanden sind, wurde die Formulierung «gemäss üblicher Praxis an den Hochschulen» vorgeschlagen. Die vorliegende Usanz muss bei der Abrechnung je Hochschule belegt werden. Eine andere Variante wäre, dass sich die Hochschulen gemeinsam auf eine einheitliche Lösung einigen würden. Dieser Punkt wird aktuell noch geprüft und soll durch das DIZH Management Board spätestens an der Sitzung vom 20.8.20 entschieden werden.