

**1. Globalbudget "Fachhochschulbildung"
(Erfolgsrechnung); Produktegruppenziele und
Verpflichtungskredit für die Jahre 2012–2014**
**2. Änderung des Beschlusses über die
Budgetstruktur für die Jahre 2010–2013;
Bestimmung der Globalbudgets und der
Produktegruppen (KRB Nr. SGB 118/2008 vom
10. Dezember 2008)**

Botschaft und Entwurf des Regierungsrates
an den Kantonsrat von Solothurn
vom 14. Juni 2011, RRB Nr. 2011/1278

Zuständiges Departement

Departement für Bildung und Kultur

Vorberatende Kommissionen

Bildungs- und Kulturkommission
Finanzkommission

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	3
1. Einleitende Bemerkungen	5
2. Bezug zu den Planungsgrundlagen des Regierungsrates	6
3. Leistungserbringer	7
4. Leistungsauftrag und Saldovorgabe.....	7
4.1 Produktgruppen	7
4.1.1 Produktgruppe 1: Fachhochschule Nordwestschweiz	7
4.1.2 Produktgruppe 2: Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen.....	8
4.2 Saldovorgabe (Verpflichtungskredit)	9
4.3 Veränderungen von Leistungen und Finanzen zur vergangenen Globalbudgetperiode	9
4.3.1 Veränderungen im Leistungsauftrag.....	9
4.3.2 Finanzielle Veränderungen	10
5. Finanzströme und Investitionen ausserhalb Globalbudget	11
6. Rechtliches	11
7. Antrag	12
8. Beschlussesentwurf 1	13
9. Beschlussesentwurf 2	15

Anhang/Beilagen

Anhang 1: Leistungsauftrag an die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW 2012-2014

Anhang 2: Fachhochschule Nordwestschweiz; Bericht zum Leistungsauftrag 2012-2014

Anhang 3: Erläuterungen zur Berechnung des Verteilschlüssels Globalbeitrag

Anhang 4: Strategische Leitlinien der FHNW auf dem Weg ins Jahr 2020

Kurzfassung

Diese Vorlage ist zweigeteilt. Mit ihr werden der Leistungsauftrag und der Globalbudgetsaldo für die Erfüllung der Aufgabe "Fachhochschulbildung" für die Jahre 2012 bis 2014 definiert und der dafür nötige Verpflichtungskredit beantragt; weiter wird der Beschluss über die Budgetstruktur angepasst.

Beschlussesentwurf 1

Der Leistungsauftrag an die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) wird als Teil des Globalbudgets "Fachhochschulbildung" für die Jahre 2012 bis 2014 zur Genehmigung unterbreitet. Der Leistungsauftrag der FHNW entspricht den Vorgaben des Staatsvertrags und legt entsprechend die politischen Zielsetzungen und Entwicklungsschwerpunkte, die von der FHNW zu erbringenden Leistungen sowie Kriterien zur Zielerfüllung, die zugeteilten Mittel für die Auftragsperiode, die jährlichen Beiträge, die Zuordnung der Fachbereiche und Schwerpunkte auf die Vertragskantone sowie die besonderen kantonalen Vorgaben für den Fachbereich Pädagogik fest. Der vorliegende Leistungsauftrag wurde am 7. April 2011 der interparlamentarischen Kommission vorgestellt und von dieser zur Kenntnis genommen.

Dieses Globalbudget umfasst zusätzlich jene Elemente des Globalbudgets "Fachhochschulbildung", welche im Leistungsauftrag an die FHNW nicht enthalten und separat zu beauftragen sind. Im Rahmen des Globalbudgets "Fachhochschulbildung" werden folgende Aufgaben wahrgenommen:

- Führung und Weiterentwicklung der FHNW nach den bundesrechtlichen sowie staatsvertraglichen Regelungen und dem Leistungsauftrag der Kantone Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn für die Jahre 2012–2014.
- Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen

a) Globalbudget: "Fachhochschulbildung" (Erfolgsrechnung)

1. Produktgruppe 1: Fachhochschule Nordwestschweiz
 - 1.1. Produkte gemäss Leistungsvereinbarung der FHNW für die Jahre 2012–2014. Der interkantonale Leistungsauftrag wird genehmigt; es erfolgt eine jährliche, separate Berichterstattung.
2. Produktgruppe 2: Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen
 - 2.1. Deckung des Bedarfs an Lehrkräften für die Solothurner Volksschule
 - 2.2. Deckung des Bedarfs an Lehrkräften Sekundarstufe 1 mit adäquater Ausbildung

b) Verpflichtungskredit 2012–2014

108'245'000 Fr.

Beschlussesentwurf 2

In der Globalbudgetperiode 2009–2011 hat das Globalbudget "Fachhochschulbildung" die Produktgruppe Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung sowie Dienstleistungen FHNW enthalten. Die Produktgruppe Dienstleistungen beinhaltete das Führen von Vorkursen Pädagogik zur Vorbereitung von Berufslernenden auf das Studium an der Pädagogischen Hochschule. Diese Aufgabe wird ab 1. Januar 2012 in das Globalbudget "Volksschule und Kindergarten" verlagert.

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass die Integration des Leistungsauftrags für die Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung in das Globalbudget "Fachhochschulbildung"

nicht ideal ist. Dies deshalb, weil das Amt für Volksschule und Kindergarten (AVK) den Bedarf an Weiterbildung der Lehrpersonen am besten beurteilen kann und ebenso, ob der Leistungsauftrag auch tatsächlich erfüllt worden ist. Deshalb wurde mit RRB Nr. 2011/741 vom 5. April 2011 der Transfer der Finanzmittel vom Globalbudget "Fachhochschulbildung" ins Globalbudget "Volksschule und Kindergarten" beantragt. Dies macht eine Änderung des Beschlusses über die Budgetstruktur für die Jahre 2010–2013 notwendig. Die erforderliche Änderung wird mit dem Beschlussesentwurf 2 beantragt.

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Wir unterbreiten Ihnen nachfolgend Botschaft und Entwurf zum Globalbudget "Fachhochschulbildung".

1. Einleitende Bemerkungen

Die Aufgabe "Fachhochschulbildung" umfasst die folgenden Leistungen, die durch die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) zu erbringen sind:

- Führung und Weiterentwicklung der FHNW nach den bundesrechtlichen sowie staatsvertraglichen Regelungen und dem Leistungsauftrag der Kantone Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn für die Jahre 2012–2014.
- Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen

Die FHNW wird für die Jahre 2012–2014 zum dritten Mal mit einem dreijährigen Leistungsauftrag und einem Globalbudget ausgestattet. Gemäss § 17 Absatz 1 Buchstabe b des Vertrages zwischen den Kantonen Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn über die FHNW vom 9./10. November 2004 (BGS 415.219) beschliessen die Regierungen der Vertragskantone über den mehrjährigen Leistungsauftrag zuhanden der Parlamente, welche ihn (gemäss § 15 Absatz 1 Buchstabe a) zu genehmigen haben. Der interkantonale Leistungsauftrag der FHNW (siehe Leistungsauftrag und Bericht im Anhang) entspricht den Vorgaben von § 6 des Staatsvertrags und legt entsprechend die politischen Zielsetzungen und Entwicklungsschwerpunkte, die von der FHNW zu erbringenden Leistungen sowie Kriterien zur Zielerfüllung, die zugeteilten Mittel für die Auftragsperiode, die jährlichen Beiträge, die Zuordnung der Fachbereiche und Schwerpunkte auf die Vertragskantone, die besonderen kantonalen Vorgaben Pädagogik sowie die Modalitäten der Berichterstattung fest. Der vorliegende Leistungsauftrag wurde am 7. April 2011 der Interparlamentarischen Kommission (IPK) vorgestellt und von dieser zur Kenntnis genommen.

2010 verzeichnete die FHNW rund 7'280 Bachelor- und Master-Studierende. Damit ist sie nach der Fachhochschule der französischsprachigen Schweiz (HES-SO) und der Zürcher Fachhochschule (ZFH) die drittgrösste Fachhochschule in der Schweiz. Von den dreizehn an schweizerischen Fachhochschulen angebotenen Bereichen bietet die FHNW neun Fachbereiche in neun dafür zuständigen Hochschulen an; die FHNW zählt lediglich die kleineren Bereiche wie Sport, Land- und Forstwirtschaft, Angewandte Linguistik sowie Gesundheit nicht zu ihren Studienangeboten.

In der dritten Leistungsauftragsperiode stehen nebst der Konsolidierung des bisherigen Ausbildungsportfolios der Aufbau und die Akkreditierung der Masterstudiengänge, die Etablierung der Weiterbildungs-Masterstudiengänge (MAS), die Umsetzung der Neubauprojekte sowie die Definition hochschulübergreifender strategischer Initiativen und die Etablierung von Forschungsschwerpunkten im Vordergrund. Wie im zweiten Leistungsauftrag sind auch im Leistungsauftrag 2012 bis 2014 besondere Vorgaben für die Pädagogische Hochschule aufgeführt, insbesondere im Zusammenhang mit den Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen. Mit dieser Vorlage wird der Leistungsauftrag an die FHNW als Teil (Produktgruppe 1) des Globalbudgets „Fachhochschulbildung“ für die Jahre 2012 bis 2014 zur Genehmigung unterbreitet (Einzelheiten und Kommentar zum Leistungsauftrag, siehe Anhänge 1 bis 4; Erläuterungen zur Entwicklung der Globalbeiträge siehe auch Kapitel 4.3.2.).

Das Globalbudget umfasst zusätzlich jene Elemente, die gemäss § 6 Absatz 2 Buchstabe f des Staatsvertrags separat zu beauftragen sind. Es sind dies die Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen (Produktgruppe 2).

Der Mangel an Lehrpersonen wird auch im Kanton Solothurn in den nächsten Jahren zum Problem. Deshalb hat die Regierung mit RRB Nr. 2011/741 vom 5. April 2011 dem Kantonsrat als Massnahme beantragt, erfahrene Berufspersonen für den Lehrberuf zu gewinnen. Personen, welche Kompetenzen in einem anderen Berufsfeld erworben haben, sich für den Lehrberuf eignen und hochmotiviert sind, sollen zu diesem Studiengang zugelassen werden. Die Zulassung erfolgt in einem ersten Schritt über eine Dossierprüfung und in einem zweiten Schritt durchlaufen die Bewerber und Bewerberinnen ein Assessment, in welchem soziale und persönlichkeitsrelevante Kompetenzen im Zusammenhang mit dem Lehrberuf überprüft werden. Durchlaufen die Bewerber und Bewerberinnen das Assessment erfolgreich, absolvieren sie in den regulären Studiengängen der Pädagogischen Hochschule ein individuell abgestimmtes Programm, das ihre vorhandenen Kompetenzen ergänzt.

Zudem wurde mit RRB Nr. 2011/741 vom 5. April 2011 beantragt, für nicht adäquat ausgebildete Lehrpersonen auf Sekundarstufe I einen verkürzten Studiengang anzubieten. Lehrpersonen mit einer Lehrbefähigung für die Primarstufe, die aber auf der Sekundarstufe unterrichten, sollen damit die Lehrbefähigung für die Sekundarstufe I erwerben können.

Diese Leistungen sollen mit Leistungsaufträgen vom zuständigen Departement für Bildung und Kultur bei der FHNW bestellt werden (siehe RRB Nr. 2011/741 vom 5.4.2011, Ziff. 1).

In der Globalbudgetperiode 2009–2011 hat das Globalbudget die Produktgruppe Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung sowie die Produktgruppe Dienstleistungen FHNW enthalten. Die Produktgruppe Dienstleistungen beinhaltet das Führen von Vorkursen Pädagogik zur Vorbereitung von Berufsleuten auf das Studium an der Pädagogischen Hochschule. Diese Aufgabe wird ab 1. Januar 2012 in das Globalbudget „Volksschule und Kindergarten“ verlagert.

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass die Integration des Leistungsauftrags für die Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung in das Globalbudget „Fachhochschulbildung“ nicht ideal ist. Dies deshalb, weil das Amt für Volksschule und Kindergarten (AVK) den Bedarf an Weiterbildung der Lehrpersonen am besten beurteilen kann und ebenso, ob der Leistungsauftrag auch tatsächlich erfüllt worden ist. Deshalb wurde mit RRB Nr. 2011/741 vom 5. April 2011 der Transfer der Finanzmittel vom Globalbudget „Fachhochschule“ ins Globalbudget „Volksschule und Kindergarten“ beantragt. Dies macht eine Änderung des Beschlusses über die Budgetstruktur für die Jahre 2010-2013 notwendig. Die erforderliche Änderung wird mit dem Beschlussesentwurf 2 beantragt.

2. Bezug zu den Planungsgrundlagen des Regierungsrates

Legislaturplan 2009 – 2013

Nr	Handlungsziel	Produktgruppen	
		1	2
C.1.1.2	Bildungsstandort Kanton Solothurn stärken	X	

Integrierter Aufgaben- und Finanzplan 2012 – 2015

Nr	Massnahme	Produktgruppen	
		1	2
	Die Fachhochschule Nordwestschweiz wird im Integrierten Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) 2012-2015 nicht explizit erwähnt.	X	

3. Leistungserbringer

Name Produktgruppe	Leistungserbringende Dienststelle
1. Produktgruppe 1	Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
2. Produktgruppe 2	Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

4. Leistungsauftrag und Saldovorgabe

4.1 Produktgruppen

4.1.1 Produktgruppe 1: Fachhochschule Nordwestschweiz

Produkte: Produkte gemäss Leistungsauftrag der FHNW für die Jahre 2012-2014 (RRB Nr. 2011/xxxx vom xx.xxxxxx 2011). Es erfolgt eine jährliche, separate Berichterstattung

Produktgruppenergebnis

Beträge in Fr. 1'000.-	RE 09	RE 10	VA 11	Vergangene GB-Periode	VA 12	Plan 13	Plan 14	Neue GB-Periode
1 Fachhochschule Nordwestschweiz								
Kosten	27'805	30'867	30'945	89'617	32'053	33'467	37'233	102'753
- Erlös	-342	-346	-340	-1'028	-340	-340	-340	-1'020
Saldo	27'463	30'521	30'605	88'589	31'713	33'127	36'893	101'733

Bemerkungen

RE10 Im 2010 wurde nach Rücksprache mit der Kantonalen Finanzkontrolle eine Rückstellung in der Höhe von 2.59 Mio. Franken für die Zusatzfinanzierung gem. KRB vom 2.11.2010, SGB 101/2010 gebildet.

VA11 Die mit KRB vom 2.11.2010, SGB 201/2010 beschlossene Zusatzfinanzierung von 2.59 Mio. Franken wurde im Voranschlag 2011 eingestellt. Davon werden TFr. 907 in der Produktgruppe 2 ausgewiesen.

4.1.2 Produktgruppe 2: Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen

Produkte: Studienprogramm erfahrene Berufsleute, Studienprogramm Stufenwechsel zu Sek I

Nr	xx Produktgruppenziel xxx Indikatoren	Ist 09	Ist 10	Soll 11	Soll 12	Soll 13	Soll 14	Bem.
21	Deckung des Bedarfs an Lehrkräften für die Solothurner Volksschule							
211	Erfolgsquote (in %)	-	-	-	90	90	90	
22	Deckung des Bedarfs an Lehrkräften Sekundarstufe I mit adäquater Ausbildung							
221	Erfolgsquote (in %)	-	-	-	90	90	90	

211,

221 Mindestens 90 % der Absolventen haben die Prüfung erfolgreich absolviert und eine Lehrbefähigung erhalten.

Leistungsdaten

ausgestellte Lehrbefähigungen Primarstufe	Anzahl	-	-	-	0	50	50	
ausgestellte Lehrbefähigungen Sekundarstufe I	Anzahl	-	-	-	0	20	20	

Produktgruppenergebnis

Beträge in Fr. 1'000.-	RE 09	RE 10	VA 11	Vergangene GB-Periode	VA 12	Plan 13	Plan 14	Neue GB-Periode
2 Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen								
Kosten	0	0	907	907	2'155	2'632	1'725	6'512
- Erlös				0				
Saldo	0	0	907	907	2'155	2'632	1'725	6'512

Bemerkungen

Die Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen wurden dem Kantonsrat mit RRB 2011/741 vom 5. April 2011 beantragt.

4.2 Saldovorgabe (Verpflichtungskredit)

Beträge in Fr. 1'000.-	RE 09	RE 10	VA 11	Vergangene GB-Periode	VA 12	Plan 13	Plan 14	Neue GB-Periode	Bem.
Aufwand	27'805	30'867	31'852	90'524	34'208	36'099	38'958	109'265	
- Ertrag	-342	-346	-340	-1'028	-340	-340	-340	-1'020	
Globalbudgetsaldo	27'463	30'521	31'512	89'496	33'868	35'759	38'618	108'245	
Interne Verrechnungen				0				0	1
Produktgruppenenergebnisse Total									
Kosten	27'805	30'867	31'852	90'524	34'208	36'099	38'958	109'265	
- Erlöse	-342	-346	-340	-1'028	-340	-340	-340	-1'020	
Saldo	27'463	30'521	31'512	89'496	33'868	35'759	38'618	108'245	
1 Fachhochschule Nordwestschweiz									
Kosten	27'805	30'867	30'945	89'617	32'053	33'467	37'233	102'753	2
- Erlös	-342	-346	-340	-1'028	-340	-340	-340	-1'020	
Saldo	27'463	30'521	30'605	88'589	31'713	33'127	36'893	101'733	
2 Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen									
Kosten	0	0	907	907	2'155	2'632	1'725	6'512	3
- Erlös	0	0	0	0	0				
Saldo	0	0	907	907	2'155	2'632	1'725	6'512	

Bemerkungen:

- gestützt auf § 33 WoV-G hat der Regierungsrat beschlossen, dass alle internen Leistungsverrechnungen nicht beeinflussbar sind und somit nicht mehr zum Globalbudgetsaldo zählen.
- Im 2010 wurde nach Rücksprache mit der Kantonalen Finanzkontrolle eine Rückstellung in der Höhe von 2.59 Mio. Franken für die Zusatzfinanzierung gem. KRB vom 2.11.2010, SGB 101/2010 gebildet.
- Die mit KRB vom 2.11.2010, SGB 201/2010 beschlossene Zusatzfinanzierung von 2.59 Mio. Franken wurde im Voranschlag 2011 eingestellt. Davon werden TFr. 907 in der Produktgruppe 2 ausgewiesen.

Verpflichtungskredit 2012-2014 in Fr.				108'245'000		
Jahr	Globalbudget	Voranschlag	Rechnung	Zweckgeb. Reserven	Nicht zweckgeb. Reserven	Bem
Stand Reserven per 31. Dez 11						
Reservenübertrag 1. Jan 12				0	0	
2012	33'868'000					
2013	35'759'000					
2014	38'618'000					
Total	108'245'000	0	0	0	0	

4.3 Veränderungen von Leistungen und Finanzen zur vergangenen Globalbudgetperiode

4.3.1 Veränderungen im Leistungsauftrag

Im Vergleich zur Globalbudgetperiode 2009–2011 gibt es eine Änderung bei den Produktgruppen. Die bisherigen Produktgruppen 2 und 3 sind nicht mehr Bestandteil des vorliegenden Globalbudgets "Fachhochschulbildung". Die "Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung", bisher Produktgruppe 2, soll ab 1. Januar 2012 Bestandteil des Globalbudgets "Volksschule und Kindergarten" werden und die "Dienstleistungen FHNW", bisher Produktgruppe 3, welche den Vorkurs Pädagogik zur Vorbereitung von Berufsleuten auf das Studium an der Pädagogischen Hochschule umfasst, wird ab 1. August 2011 ins Globalbudget "Mittelschulbildung" verlagert. Neu werden im vorliegenden Globalbudget "Fachhochschulbildung" als Produktgruppe 2 "Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen" geführt.

4.3.2 Finanzielle Veränderungen

a) Vergangene Globalbudgetperiode

Verpflichtungskredit GB-Periode 2009-2011		In Mio. Franken
Genehmigter Verpflichtungskredit		95.6
+	Ausserordentlicher Finanzierungsbeitrag für die Jahre 2009 bis 2011, Zusatzkredit SGB 101/2010 vom 2. November 2010	+2.6
Bereinigter Verpflichtungskredit		98.2
Voraussichtliches Ergebnis des Verpflichtungskredits (RE09 + RE10 + VA11)		100.4
Zu begründende Differenz		+2.1

Begründung		Total
+	Für den mit SGB 101/2010 beschlossenen ausserordentlichen Finanzierungsbeitrag wurde im 2010 eine Rückstellung gebildet, der Betrag ist jedoch im Voranschlag 2011 bereits enthalten	2.6
+	Zusatzaufwand für Aufbauarbeiten Weiterbildung Sekundarstufe 1 gem. RRB 2010/1293 vom 6. Juli 2010	0.2
-	Minderaufwand Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung im 2009 (weniger Zertifikate für Schulleitungen und weniger Teilnehmendtage Kaderbildung)	0.6
-	Transfer Vorkurs Pädagogik ins Globalbudget Mittelschulen gem. SGB 132a/2010 vom 7. Dezember 2010	0.1
Total		2.1

b) Neue Globalbudgetperiode

Vergleich der vergangenen und zukünftigen GB-Periode		In Mio. Franken
Voraussichtliches Ergebnis des Verpflichtungskredits (RE09 + RE10 + VA11) (inklusive Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen aber ohne die Produktgruppen Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung sowie Dienstleistungen FHNW, welche nicht mehr Bestandteil des vorliegenden Globalbudgets sind)		89.5
Beantragter Verpflichtungskredit 2012–2014		108.2
Zu begründende Differenz		+18.7

Begründung		Total
+	Mehraufwand Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen gem. RRB 2011/741 vom 5. April 2011	6.5
+	Höhere Beiträge gemäss Szenario „moderates Wachstum“ RRB 2011/409 vom 22. Februar 2011	12.2
Total		18.7

Beim „moderaten Wachstum“ handelt es sich um ein bewusst gebremstes Wachstum. Die Wachstumsraten der Studierenden dieses Szenarios liegen unter den entsprechenden Prognosen des Bundesamtes für Statistik; die FHNW wird daher trotz absolutem, moderatem Wachstum gegenüber heute voraussichtlich an Marktanteilen verlieren. Für detaillierte Ausführungen verweisen wir auf die Beilage 1 zum RRB Nr. 2011/409 vom 22. Februar 2011.

Soll die FHNW in ihrer dritten Leistungsauftragsperiode in die Lage versetzt werden, ihren bisher mit Erfolg verfolgten Kurs weiterzuführen, die benötigten Studienplätze zur Verfügung zu stellen und ihre gute Positionierung im Vergleich zu den anderen sechs Schweizer Fachhochschulen zu halten, ist die Erhöhung des Globalbeitrages an die FHNW unumgänglich. Ein ungebremses Wachstum ist aber nicht nur wegen der finanziellen Situation in den Trägerkantonen, sondern auch aus Qualitätsüberlegungen und aus Kapazitätsgründen weder realistisch noch zu verantworten.

In Anbetracht der beschränkten Ressourcen und mit dem Bestreben, die Qualität der Leistungen zu halten bzw. weiter zu verbessern, soll die Studierendenzahl in den Diplomstudiengängen in den nächsten drei Jahren gemäss Planung der FHNW um insgesamt moderate 4 % (rund 1,3 % pro Jahr) ansteigen. Nach Abschluss der Einführung der Master-Studiengänge und der ersten Aufbauphase der jungen Hochschulen für Angewandte Psychologie und für Life Sciences verzeichnet die FHNW ab 2012 also kaum mehr ein Wachstum. So sieht die Planerfolgsrechnung per 2016 rund 7'960 Studierende (FTE, das heisst in Vollzeitäquivalenten) vor, was einer Konsolidierung der Studierendenzahlen gleich kommt. Ein durchschnittliches Wachstum der Studierendenzahlen ab 2010 bis 2016 gemäss Prognosen des Bundesamtes für Statistik würde per 2016 insgesamt 8'300, also 340 zusätzliche Vollzeit-Studienplätze bedeuten. Die FHNW verzichtet damit auf ein Wachstum ‚mit dem Markt‘, wie sie es in ihrem Antrag ursprünglich vorgesehen hat. Die Wachstumssteuerung erfolgt über das existierende Instrument der Zulassungsbeschränkungen, mit welchem jährlich die maximal zulässige, das heisst finanzierbare Anzahl Studienplätze pro Studiengang festgelegt wird. Aufgrund des herrschenden Lehrkräftemangels soll jedoch in der Pädagogik ein bildungs- und arbeitsmarktpolitisch begründeter Angebotsausbau erfolgen, der sich am realen Bedarf orientiert.

Der ungebrochene Zustrom der Studierenden an die FHNW ist die Folge der Stärkung des dualen Bildungssystems, der erfolgreichen Etablierung der Berufsmatur und der Fachmatur sowie der hervorragenden Berufsaussichten der FH-Absolventen und -Absolventinnen (Arbeitsmarktfähigkeit). Aus dem Kanton Solothurn sind heute 892 Studierende an der FHNW immatrikuliert, gegenüber 703 im Jahr 2006.

Der von den Regierungen den Parlamenten beantragte Finanzierungsbeitrag erlaubt es der FHNW, das heutige Angebot im vierfachen Leistungsauftrag fortzuführen, die neuen Infrastrukturen zu finanzieren und eine praxisorientierte, berufsqualifizierende und forschungsgestützte Ausbildung auf Hochschulniveau in den Fachbereichen der FHNW sicherzustellen. Neue Entwicklungen oder ein Wachstum in bestimmten Bereichen während der neuen Leistungsperiode bedingen allenfalls strategische Entscheide des Fachhochschulrates (Umverteilung der Mittel).

5. Finanzströme und Investitionen ausserhalb Globalbudget

keine

6. Rechtliches

Der nachfolgende Beschluss untersteht als gebundene Ausgabe (Verpflichtungskredit und Spezialfinanzierungen) nicht dem fakultativen Referendum nach Art. 36 KV (Art. 37 Abs. 1 Bst. c KV).

7. Antrag

Wir bitten Sie, auf die Vorlage einzutreten und den nachfolgenden Beschlussesentwürfen zuzustimmen.

Im Namen des Regierungsrates

Christian Wanner
Landammann

Andreas Eng
Staatsschreiber

8. Beschlussesentwurf 1

Globalbudget "Fachhochschulbildung" (Erfolgsrechnung); Produktegruppenziele und Verpflichtungskredit für die Jahre 2012–2014

Der Kantonsrat von Solothurn, gestützt auf Artikel 74 Absatz 1 Buchstabe b der Kantonsverfassung vom 8. Juni 1986¹ sowie die §§ 19 Absatz 1 und 20 des Gesetzes über die wirkungsorientierte Verwaltungsführung vom 3. September 2003 (WoV-G)², nach Kenntnisnahme von Botschaft und Entwurf des Regierungsrates vom 14. Juni 2011 (RRB Nr. 2011/1278), beschliesst:

1. Für das Globalbudget "Fachhochschulbildung" der Erfolgsrechnung werden für die Jahre 2012–2014 folgende Produktegruppenziele festgelegt:
 - 1.1. Produktegruppe 1: Fachhochschule Nordwestschweiz
 - 1.1.1. Produkte gemäss Leistungsauftrag der FHNW für die Jahre 2012–2014. Der interkantonale Leistungsauftrag wird genehmigt; es erfolgt eine jährliche, separate Berichterstattung.
 - 1.2. Produktegruppe 2: Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen
 - 1.2.1. Deckung des Bedarfs an Lehrkräften für die Solothurner Volksschule
 - 1.2.2. Deckung des Bedarfs an Lehrkräften Sekundarstufe 1 mit adäquater Ausbildung
2. Für das Globalbudget "Fachhochschulbildung" der Erfolgsrechnung/Investitionsrechnung wird als Saldovorgabe für die Jahre 2012–2014 folgender Verpflichtungskredit von total 108'245'000 Franken beschlossen:
 - 2.1. für die Produktegruppe 1: Fachhochschule Nordwestschweiz 101'733'000 Franken;
 - 2.2. für die Produktegruppe 2: Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen 6'512'000 Franken.
3. Die Ziffern 1.1. und 2.1. werden unter dem Vorbehalt beschlossen, dass die Parlamente der Kantone Aargau, Basel-Landschaft und Basel-Stadt gleich lautende Beschlüsse fassen.
4. Der Regierungsrat wird mit dem Vollzug beauftragt.

Im Namen des Kantonsrates

Präsident

Ratssekretär

Dieser Beschluss unterliegt nicht dem Referendum.

¹ BGS 111.1.

² BGS 115.1.

Verteiler KRB

Departement für Bildung und Kultur (6) KF, VEL, YJP, DK, MM, LS, mit B+E

Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen (4), mit B+E

Finanzdepartement, mit B+E

Amt für Finanzen (2), mit B+E

Kantonale Finanzkontrolle, mit B+E

Parlamentsdienste (2) BRE, GRE, mit B+E

9. Beschlussesentwurf 2

Änderung des Beschlusses über die Budgetstruktur für die Jahre 2010–2013; Bestimmung der Globalbudgets und der Produktgruppen (KRB Nr. SGB 118/2008 vom 10. Dezember 2008)

Der Kantonsrat von Solothurn, gestützt auf Artikel 74 Absatz 1 Buchstabe b der Kantonsverfassung vom 8. Juni 1986¹, § 18 Absatz 2 des Gesetzes über die wirkungsorientierte Verwaltungsführung vom 3. September 2003 (WoV-G)², nach Kenntnisnahme von Botschaft und Entwurf des Regierungsrates vom 14. Juni 2011 (RRB Nr. 2011/1278), beschliesst:

Die Ziffer 1.19 lautet neu wie folgt:

1.19 Globalbudget „Fachhochschulbildung“ mit den zwei Produktgruppen „Fachhochschule Nordwestschweiz“ und „Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen“.

Im Namen des Kantonsrates

Präsident

Ratssekretär

Dieser Beschluss unterliegt nicht dem Referendum.

Verteiler KRB

Departement für Bildung und Kultur (6) KF, VEL, YJP, DK, MM, LS, mit B+E

Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen (4), mit B+E

Finanzdepartement, mit B+E

Amt für Finanzen (2), mit B+E

Kantonale Finanzkontrolle, mit B+E

Parlamentsdienste (2) BRE, GRE, mit B+E

¹ BGS 111.1.

² BGS 115.1.

Leistungsauftrag

der Regierungen der Kantone Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn

an die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

für die Jahre 2012 – 2014

Version 28. März 2011

Ingress

Gemäss § 6 des Vertrags zwischen den Kantonen Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn über die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) vom 27. Oktober / 11. November 2004 führen die Trägerkantone die FHNW mit einem mehrjährigen Leistungsauftrag. Mit der Sicherung des finanziellen Fundaments über mehrere Jahre hinweg ermöglichen sie der FHNW eine längerfristige Planung, die für eine strategisch profilierte Entwicklung ihres Lehrangebots und ihrer Forschungsschwerpunkte unabdingbar ist.

Der Leistungsauftrag 2012 – 2014 bildet den strategischen und finanziellen Rahmen für die dritte Leistungsauftragsperiode der FHNW. In dieser setzt die FHNW einerseits auf die Konsolidierung des Erreichten, andererseits auf einen punktuellen, gezielten Ausbau ihres Angebots insbesondere in der Pädagogischen Hochschule sowie - bereichsspezifisch - in der Forschung. Gesamtstrategisch pointiert die FHNW vor allem ihr spezifisches Profil einer Mehrspartenhochschule, welches sie im Rahmen von hochschulübergreifenden Lehr- und Forschungsprojekten fördern wird. Der Bezug der Campus-Neubauten in Olten, Brugg-Windisch und Basel wird die dritte Leistungsauftragsperiode zudem in besonderer Weise auszeichnen.

Damit die FHNW den politisch bestellten Leistungsumfang des Jahres 2011 halten, der Nachfrage nach zusätzlichen Studienplätzen moderat begegnen, Angebot und Forschungsleistungen punktuell erweitern und insbesondere den Mehraufwand im Infrastrukturbereich infolge der Neubau-bezüge finanzieren kann, wird der Trägerbeitrag in der Leistungsauftragsperiode 2012 – 2014 um CHF 80 Mio. erhöht. Ausgehend vom Basisjahr 2011 beträgt der in der Leistungsauftragsperiode 2012 – 2014 der FHNW zugeführte Globalbetrag damit insgesamt rund CHF 675 Mio.

1. Politische Ziele der Regierungen		
Allgemeiner Kommentar Zu den bildungspolitischen Zielen gehören der allgemeine Bildungsauftrag der Kantone (praxisorientierte Berufsausbildung auf Hochschuleniveau in ausgewiesenen Fachbereichen), Aussagen zur Struktur der FHNW (Standorte und Schwerpunkte der Hochschulen), zur Sicherung der Finanzierung (Stichworte Trägerbeiträge und Kosteneffizienz), der Qualitätsanspruch sowie die gesellschaftliche, wirtschaftliche und kulturelle Bedeutung der FHNW (vierfacher Leistungsauftrag).		
	Politische Ziele allgemein	Kommentar
1.1	Die FHNW bietet eine praxisorientierte, berufsqualifizierende und forschungsgestützte Ausbildung auf Hochschuleniveau in den Bereichen Angewandte Psychologie, Architektur, Bau und Geomatik, Design und Kunst, Life Sciences, Musik, Pädagogik, Soziale Arbeit, Technik und Wirtschaft.	
1.2	Die Bereiche werden von neun Hochschulen geführt. Die Standorte der Hochschulen sind den Trägerkantonen wie folgt zugeordnet: <i>Hochschule für Angewandte Psychologie:</i> Solothurn <i>Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik:</i> Basel-Landschaft <i>Hochschule für Gestaltung und Kunst:</i> Basel-Stadt <i>Hochschule für Life Sciences:</i> Basel-Landschaft¹ <i>Musikhochschulen:</i> Basel-Stadt <i>Pädagogische Hochschule:</i> Aargau (Schwerpunkt), Basel-Landschaft², Solothurn <i>Hochschule für Soziale Arbeit:</i> Solothurn (Schwerpunkt), Basel-Landschaft³ <i>Hochschule für Technik:</i> Aargau⁴ <i>Hochschule für Wirtschaft:</i> Solothurn (Schwerpunkt), Aargau, Basel-Stadt	Punkt 4. Portfolio im aktuellen Leistungsauftrag 2009-2011 wird neu als politisches Ziel aufgenommen (vgl. dazu Staatsvertrag § 2: Abs. 1 "Die FHNW hat in jedem Vertragskanton mindestens einen Standort." 2: "In jedem Vertragskanton liegt der Schwerpunkt mindestens eines Fachbereichs." Abs. 3: "Die Zuordnung der Fachbereiche und Schwerpunkte auf die Vertragskantone erfolgt im Leistungsauftrag".
1.3	Die FHNW erweist sich mit ihren Angeboten und Leistungen in Ausbildung, anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistung als wichtige Partnerin für Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur.	
1.4	Die FHNW positioniert sich als innovationsstarke, von hohen Qualitätsansprüchen geleitete und für Studierende, Dozierende wie Mitarbeitende attraktive Fachhochschule.	

¹ Befristeter Standort in BS bis zur Fertigstellung des Campus MuttENZ

² Befristeter Standort in BS bis zur Fertigstellung des Campus MuttENZ

³ Befristeter Standort in BS bis zur Fertigstellung des Campus MuttENZ

⁴ Trinationaler Studiengang in MuttENZ und Optometrie in Olten

	Politische Ziele allgemein	Kommentar
1.5	Zur Erfüllung des vorliegenden Leistungsauftrages verfügt die FHNW über angemessene, bedarfsgerechte Trägerbeiträge, betreibt die FHNW ein qualitäts- und kostenbewusstes, auf Effizienz und Effektivität ausgerichtetes Management.	
	Politische Ziele spezifisch für die Leistungsauftragsperiode 2012 – 2014	
1.6	Der Globalbeitrag 2012 – 2014 (Ziff. 5.2) bemisst sich an einer Studierendenwachstumsrate von total 4 % (rund 1.3 % pro Jahr, ausgehend vom Budget 2011).	Die Binnendifferenzierung der Wachstumsvorgabe nach Hochschulen liegt in der strategischen Verantwortung des Fachhochschulrates: Gemäss Staatsvertrag § 22 lit. j erlässt er die Zulassungsbeschränkungen zu den Bachelor- und Masterstudiengängen. Dabei werden zwei unterschiedliche Wachstumsziele voneinander abgegrenzt: 1. Wachstum zwecks Ausschöpfung der vorhandenen Kapazitäten und Kostenoptimierung (Auslastung von Studienangeboten und Standorten). 2. Strategisches Wachstum mit entsprechenden Kostenfolgen. Die alljährlich vom Fachhochschulrat fixierten Zulassungsbeschränkungen genehmigt der Regierungsausschuss auf der Grundlage des Staatsvertrags § 18 lit. d.
2. Entwicklungsschwerpunkte der FHNW		
Allgemeiner Kommentar: Unter den Entwicklungsschwerpunkten werden Projekte und Entwicklungsarbeiten genannt, welche die Leistungsauftragsperiode spezifisch auszeichnen (Schwerpunkt Pädagogische Hochschule) oder für die weitere strategische Entwicklung der FHNW von besonderer Bedeutung sind (Strategische Initiativen).		
	Entwicklungsschwerpunkte	Kommentar
2.1	In ihrer dritten Leistungsauftragsperiode fördert die FHNW im Rahmen von <i>Strategischen Initiativen</i> gezielt die hochschulübergreifende Zusammenarbeit in Lehre und Forschung in den Themenfeldern 'Nachhaltige Entwicklung von Institutionen, Organisationen und Unternehmen', 'Ressourcennutzung und -entwicklung' sowie 'Transformation von Kulturen und Lebenswelten'.	In den <i>Strategischen Leitlinien der Fachhochschule Nordwestschweiz auf dem Weg ins Jahr 2020</i> vom 27. April 2009 hat die FHNW drei disziplinenübergreifende Themenfelder definiert, mit welchen sich die FHNW als Gesamtorganisation stärken und ihr spezifisches Profil einer Mehrspartenhochschule unterstreichen möchte. Leitgedanke zu allen Themenfeldern ist, dass moderne Gesellschaften dann erfolgreich sind, wenn sie innovative Entwicklung auf der einen Seite, Stabilität und Kontinuität auf der anderen Seite auszubalancieren vermögen. In diesem Sinne werden die neun Hochschulen der FHNW dazu aufgefordert, mit ihrem je eigenen disziplinären Hintergrund, aber im Verbund mit anderen Hochschulen hochschulübergreifende <i>Strategische Initiativen</i> zu lancieren, in welchen die Themen Nachhaltigkeit, Ressourcen und Transformation bearbeitet und in Lehr- und Entwicklungsprojekten umgesetzt werden (zu aktuellen Projektbeispielen vgl. den Begleitbericht zum Leistungsauftrag).
2.2	In ihrer dritten Leistungsauftragsperiode fördert die FHNW gezielt das Angebot, die Standorte und das Ausbildungsprofil der Pädagogischen Hochschule.	Um die Attraktivität des Lehrberufs zu stärken (Programm „Laubhahn Schule“ des Bildungsraums Nordwestschweiz), erweitert die Pädagogische Hochschule ihr Angebot und flexibilisiert ihre Zugangsbedingungen. Zu den einzelnen Massnahmen, dem Angebotsausbau sowie den finanziellen Implikationen dieses Entwicklungsschwerpunkts vgl. Ziff. 4 <i>Besondere Vorgaben für die Pädagogische Hochschule</i> .

3. Leistungsziele der FHNW

	Ziele Mit den Zielen werden die übergeordneten Zielsetzungen im vierfachen Leistungsauftrag sowie in der Organisation und im Management der FHNW erfasst. Damit gibt es sechs Oberziele in den Kategorien Ausbildung, Forschung und Entwicklung, Weiterbildung, Dienstleistung, Organisation/Management und Immobilien.	Unterziele Mit den Unterzielen werden die abstrakt formulierten Oberziele ausdifferenziert.	Indikatoren – Standards Die Indikatoren und Standards stellen Vorgaben dar, auf welche Weise (quantifiziert/beschreibend) und in welchen Themenfeldern über die Ziele/Unterziele berichtet werden sollte. Die genauere Definition der Indikatoren und Standards hat zum Ziel, die Aussagekraft und inhaltliche Verbindlichkeit der Berichterstattung zu erhöhen. Die Anzahl der Indikatoren/Standards widerspiegelt dabei Ausmass und Ausdifferenzierung der politischen Steuerung. Der Fokus liegt bei der Ausbildung, der F&E und dem Management.	Kommentar
3.1 Die FHNW bietet eine im nationalen und in einzelnen Bereichen auch im internationalen Vergleich hervorragende und attraktive Lehre an.		1. Die FHNW führt die fähigen und motivierten Studierenden unabhängig von Geschlecht und Herkunft zu einem erfolgreichen Abschluss. 2. Das Studium ist berufsfeldorientiert, wissenschafts- und forschungsbasiert, das Studienangebot entspricht dem Bedarf von Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur. In einzelnen Hochschulen führt die FHNW internationale Angebote. 3. Die Ausbildung ist effizient und wirtschaftlich.	- Ausbildungserfolg: Die FHNW erhebt und kommentiert ihre Studienerfolgsquote. - Qualitätsmanagement: Die FHNW verfügt über eine effektive Befragungs- und Feedback-Kultur, die auch die Absolventen und Absolventinnen sowie die wichtigsten Arbeitgeberverbände einbezieht. Dabei bewerten mindestens 80 % der Studierenden die Ausbildung insgesamt positiv. - Beratung und Coaching: Die FHNW etabliert studienbegleitende Beratungen und spezielle Unterstützungsangebote insbesondere in der Studieneingangsphase sowie an der Schnittstelle zum Berufseinstieg. - Praxisnähe und Berufsperspektive: Die FHNW führt die Studierenden bereits während ihrer Ausbildung in ihr zukünftiges Berufsumfeld ein. Nach Möglichkeit haben die Studierenden zudem Gelegenheit, in Forschungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungsprojekten mitzuarbeiten. - CH-Standardkosten: Bei allen Hochschulen sind die Werte kleiner bzw. maximal gleich wie die Standardkosten gemäss Masterplan Fachhochschulen 2012 (zur PH vgl. 4. <i>Besondere Vorgaben für die Pädagogische Hochschule</i>).	
3	Ziele	Unterziele	Indikatoren – Standards	Kommentar

3.2	Die FHNW erbringt hervorragende Forschungsleistungen und verfügt über hohe Innovationskraft.	1. Die FHNW betreibt anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung im Dienst von Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur und baut hierfür ihre Kooperationen mit entsprechenden Unternehmen und Institutionen aus. Die Zusammenarbeit wird insbesondere innerhalb der FHNW selber sowie im Hochschulraum Nordwestschweiz (FHNW, Universität Basel, Paul Scherrer Institut, Department of Biosystems Science and Engineering ETHZ) verstärkt. 2. Die Forschungsergebnisse finden in der Lehre Eingang und werden der Fachwelt sowie einer interessierten Öffentlichkeit bekannt gemacht. 3. Die Forschungs- und Entwicklungsprojekte erwirtschaften Drittmittel und erschliessen konsequent vorhandene Finanzierungsquellen. 4. Der Anteil an Forschungsleistungen am Gesamtaufwand der FHNW wird insgesamt leicht erhöht. Die Entwicklung erfolgt differenziert nach Bereichen.	- Seminar der Forschungsergebnisse: Im Rahmen der jährlichen Berichterstattung publiziert die FHNW in geeigneter Form ihre Forschungsergebnisse. - Wissenstransfer - Dialog: Die FHNW organisiert Tagungen und Kongresse für die Fachwelt, für Unternehmen sowie für eine interessierte Öffentlichkeit. Sie prüft eine Kooperation mit den Volkshochschulen der Trägerschichten und nutzt diese als Plattform des Wissenstransfers. - Kostendeckungsgrad: Die Forschungs- und Entwicklungsprojekte (inkl. Pädagogische Hochschule) decken ihre direkten Kosten zu 70 %. - Forschungsanteil insgesamt: 2012 - 2014: 18 % - Über die Binnendifferenzierung pro Bereich wird im Rahmen der jährlichen Berichterstattung informiert.	Vorgaben Masterplan Fachhochschulen 2012 beim Kostendeckungsgrad und dem Forschungsanteil: Keine Vorgaben. Die Zielwerte sind pro Bereich zu definieren. Kostendeckungsgrad Leistungsauftrag 2009-2011: 38 % bezogen auf Vollkosten (DB 6). Im Leistungsauftrag 2012-2014 wird zum Zweck der nationalen Vergleichbarkeit die Vorgabeterminologie des Masterplans 2012 übernommen. Forschungsanteil Leistungsauftrag 2009-2011: 16 % (2009/2010); 17 % (2011). Die Vorgaben für 2012-2014 werden im Begleitbericht unter 4.3. begründet.
3	Ziele	Unterziele	Indikatoren – Standards	Kommentar
3.3	Die FHNW unterhält ein vielfältiges	1. Das Weiterbildungsangebot der	Kostendeckungsgrad: Die Weiterbildungsange-	Ohne Pädagogische Hochschule: Bei der

	tiges, bedarfsorientiertes und wissenschaftsbasiertes Weiterbildungsangebot.	FHNW knüpft an die inhaltlichen Ausrichtungen der einzelnen Hochschulen an und orientiert sich an den professionsbezogenen Entwicklungen sowie am Bedarf von Gesellschaft, Wirtschaft, Kultur. 2. Das Weiterbildungsangebot der FHNW ist praxisnah und gewährt den Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in den beruflichen Alltag. 3. Die Weiterbildung ist effizient und wirtschaftlich.	bote (ohne Pädagogische Hochschule) decken ihre direkten Kosten zu 100 % plus 20 % der Overheadkosten.	PH sind die Trägerkantone die Hauptabnehmer der Weiterbildungsangebote. Da die Träger via Globalbeitrag bereits Overhead- und Infrastrukturbeiträge leisten, wurden die Weiterbildungsvereinbarungen zwischen den Trägern und der PH auf Kalkulationsbasis DB 3 (Kosten Institut) plus Infrastrukturkostenanteil fixiert. Aufgrund dieser niedrigeren Kalkulationsbasis sind die Kostenzielwerte bei der PH-Weiterbildung separat aufzustellen (vgl. 4. Sondervorgaben für die Pädagogische Hochschule). <u>Vorgabe Masterplan Fachhochschulen 2012</u>: 100 % direkte Kosten plus 20 % Anteil Overhead. <u>Kostendeckungsgrad Leistungsauftrag 2009-2011</u>: 85 % bezogen auf Vollkosten (DB 6 inkl. PH). Im Leistungsauftrag 2012-2014 wird zum Zweck der nationalen Vergleichbarkeit die Vorgabeterminologie des Masterplans 2012 übernommen. Die Vorgabe für den LA 2012-2014 wird im Begleitbericht unter 4.3 begründet.	PH sind die Trägerkantone die Hauptabnehmer der Weiterbildungsangebote. Da die Träger via Globalbeitrag bereits Overhead- und Infrastrukturbeiträge leisten, wurden die Weiterbildungsvereinbarungen zwischen den Trägern und der PH auf Kalkulationsbasis DB 3 (Kosten Institut) plus Infrastrukturkostenanteil fixiert. Aufgrund dieser niedrigeren Kalkulationsbasis sind die Kostenzielwerte bei der PH-Weiterbildung separat aufzustellen (vgl. 4. Sondervorgaben für die Pädagogische Hochschule). <u>Vorgabe Masterplan Fachhochschulen 2012</u>: 100 % direkte Kosten plus 20 % Anteil Overhead. <u>Kostendeckungsgrad Leistungsauftrag 2009-2011</u>: 85 % bezogen auf Vollkosten (DB 6 inkl. PH). Im Leistungsauftrag 2012-2014 wird zum Zweck der nationalen Vergleichbarkeit die Vorgabeterminologie des Masterplans 2012 übernommen. Die Vorgabe für den LA 2012-2014 wird im Begleitbericht unter 4.3 begründet.
3.4.	Die FHNW bietet Unternehmen und Institutionen hochwertige Dienstleistungen an.	1. Das Beratungs- und Dienstleistungsangebot der FHNW knüpft an die inhaltlichen Ausrichtungen der einzelnen Hochschulen an. 2. Das Beratungs- und Dienstleistungsangebot ist effizient und wirtschaftlich.	Kostendeckungsgrad: Die Dienstleistungs- und Beratungsangebote (ohne Pädagogische Hochschule) decken ihre direkten Kosten zu 100 % plus 40 % der Overheadkosten.	Ohne Pädagogische Hochschule: Die Separierung der PH erfolgt aus den gleichen Gründen wie bei der Weiterbildung. Vgl. dazu den Kommentar unter 3.3. <u>Vorgabe Masterplan Fachhochschulen 2012</u>: 100 % direkte Kosten plus 20 % Anteil Overhead. <u>Kostendeckungsgrad Leistungsauftrag 2009-2011</u>: 100 % bezogen auf Vollkosten (DB 6 inkl. PH). Im Leistungsauftrag 2012-2014 wird zum Zweck der nationalen Vergleichbarkeit die Vorgabeterminologie des Masterplans 2012 übernommen. Die Vorgabe für den LA 2012-2014 wird im Begleitbericht unter 4.3 begründet.	Ohne Pädagogische Hochschule: Die Separierung der PH erfolgt aus den gleichen Gründen wie bei der Weiterbildung. Vgl. dazu den Kommentar unter 3.3. <u>Vorgabe Masterplan Fachhochschulen 2012</u>: 100 % direkte Kosten plus 20 % Anteil Overhead. <u>Kostendeckungsgrad Leistungsauftrag 2009-2011</u>: 100 % bezogen auf Vollkosten (DB 6 inkl. PH). Im Leistungsauftrag 2012-2014 wird zum Zweck der nationalen Vergleichbarkeit die Vorgabeterminologie des Masterplans 2012 übernommen. Die Vorgabe für den LA 2012-2014 wird im Begleitbericht unter 4.3 begründet.
	Ziele	Unterziele	Indikatoren – Standards	Kommentar	
3.5	Die FHNW ist eine nach moder-	1. Die FHNW unterhält eine rollen-	• Strategische Planung: Es wird eine jährliche,		

	nen Grundsätzen geführte öffentliche Institution. Ihre Führung basiert auf Transparenz und einer schlanken Organisation.	de Entwicklungs-, Finanz- und Investitionsplanung, die sowohl finanzielle wie auch inhaltlich-strategische Aspekte berücksichtigt, und führt ein entsprechendes strategisches Controlling. 2. Die FHNW sorgt für eine zweckmässige Organisation ihrer internen Prozesse. 3. Die FHNW schafft familienfreundliche Arbeits- und Studienbedingungen und fördert die Chancengleichheit. 4. Die FHNW pflegt eine partizipative, die Mitwirkungsrechte der Mitarbeitenden und Studierenden aktiv einbeziehende Hochschulkultur.	rollende interne Entwicklungs-, Finanz- und Investitionsplanung gemäss Konzept für die Berichterstattung vom x.x.x erstellt. Jährliche Kennzahlen auf Ebene der FHNW, der Hochschulen und der Leistungsbereiche sind integraler Bestandteil. • Prozessorganisation: Die FHNW informiert im Rahmen der jährlichen Berichterstattung über ihre hochschulübergreifenden Koordinationsprozesse namentlich in den Bereichen Qualitätsmanagement und Beschaffungswesen. • Chancengleichheit: Referenz bildet das Bundesprogramm 'Chancengleichheit von Frauen und Männern an den Fachhochschulen' 2008-2011. Die FHNW entwickelt einen Aktionsplan, um die dortigen quantitativen Vorgaben zu erreichen, führt ein Gleichstellungscontrolling durch und informiert im Rahmen der jährlichen Berichterstattung über den Stand der Zielerreichung. • Partizipation: Referenz bilden die im Gesamtarbeitsvertrag GAV sowie in den Statuten der students.fhnw festgehaltenen Mitwirkungsrechte.	
3.6	Die FHNW führt die von ihr gemieteten Immobilien nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen.	1. Die FHNW misst ihren Flächenbedarf an anerkannten Benchmarks und steuert ihre Hochschulen und Services mittels eines Anreizsystems. 2. Die FHNW führt jeden Standort, der durch ein Neubauprojekt ergänzt wird, mit einem dynamischen Raumbewirtschaftungssystem.	• Flächenkennzahl: Das Ziel ist ein haushälterischer Umgang der verfügbaren Fläche, in Verbund mit dem Abbau proprietär genutzter Räumlichkeiten. Mittels eines Monitorings soll der m2-Bedarf pro Organisationseinheit überprüft werden.	

4. Besondere Vorgaben für die Pädagogische Hochschule			
4.1 Angebot			
	Vorgaben	Kommentar	Finanzierung
4.1.1	Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen – Programm „Laufbahn Schule“	Um dem absehbaren Mangel an Lehrpersonen insbesondere auf Primar- und Sekundarstufe I zu begegnen, führt die PH zusätzlich zu den regulären Studienangeboten Sonderqualifikationsangebote mit dem Ziel, geeignete Personen mit oder ohne reguläre Zulassungsvoraussetzungen für den Einstieg in den Lehrberuf, eine Zusatzqualifikation auf der Sekundarstufe I oder den Wiedereinstieg zu gewinnen.	Die Finanzierung sämtlicher Sonderqualifikationsangebote (4.1.1) erfolgt ausserhalb des FHNW-Globalbeitrages auf der Basis von separaten Leistungsvereinbarungen und via individuelle Kostengutsprachen. Die Studierendenstatistik der PH unterscheidet damit zwischen Studierenden in regulären, über den Globalbeitrag finanzierten Studiengängen und Studierenden, die im Rahmen der Sondermassnahmen aufgenommen werden. Bei den Sonderqualifikationsmassnahmen handelt es sich um einen Pilotversuch. Für den Leistungsauftrag 2015-2017 werden Angebote und Finanzierungsregelung überprüft. Die Pädagogische Hochschule FHNW erstellt jährlich einen Überblick über die Leistungen im Programm „Laufbahn Schule“ zuhanden der Kantone (vgl. dazu Leistungsvereinbarung zum Programm „Laufbahn Schule“, Ziff. 4, vom 20.12.2010).
4.1.2	Master Sekundarstufe I in Solothurn	Angesichts des auf der politischen Entscheidungsebene festgelegten und auf der Grundlage der Leistungsaufträge 2006-2008 und 2009-2011 von den Parlamenten verabschiedeten Standortportfolios der FHNW, welches eine dezentrale Organisation der pädagogischen Ausbildung an der FHNW vorsieht, ist für die strategische Weiterentwicklung der Pädagogischen Hochschule die Etablierung eines Masters Sekundarstufe I mit pädagogischem Schwerpunkt und einer eingeschränkten Fächerwahl am Standort Solothurn vorgesehen. Der Master setzt auf dem bereits heute in Solothurn geführten Studium „Vorschul- und Primarstufe“ und „Primarstufe“ auf. Mit dem neuen Masterangebot soll der Standort Solothurn konsolidiert und der Abwanderung von Sekundar-I-Studierenden an die Pädagogische Hochschule Bern begegnet werden. Damit sich das Angebot etablieren kann, genügt für den Start eine Anmeldezahl von 15 Studierenden. Mit Ende der Leistungsperiode muss eine Anmeldezahl von mind. 25 Studierenden bei wachsender Tendenz erreicht werden (2012/13: 15; 2013/14: 20; 2014/15: 25).	Integraler Bestandteil des Globalbeitrages FHNW.

	Vorgaben	Kommentar	Finanzierung
4.1.3	Start und Evaluation eines Pilotprojekts „Berufseinführung“	Die Berufseinführung der Absolventen und Absolventinnen der Pädagogischen Hochschule FHNW ist im Bildungsraum NWCH derzeit unterschiedlich geregelt. Da das Gelingen des Berufseinstiegs entscheidend ist für die Verweildauer der Lehrpersonen im Bildungssystem sowie für die Qualität des Unterrichts, wurde die Pädagogische Hochschule gebeten, ein einheitliches Konzept auszuarbeiten. Dieses sieht ein duales System von lokaler Begleitung am Arbeitsplatz und externer Unterstützung vor und berücksichtigt die Empfehlungen der cohep (Schweizerische Konferenz der RektorInnen und Rektoren der Pädagogischen Hochschulen). Von den Schulleitungen der Trägerkantone wird das Konzept begrüsst, es kann auf der Basis von je kantonalen Leistungsvereinbarungen von den FHNW-Trägerkantonen übernommen werden.	Die Finanzierung erfolgt ausserhalb des FHNW-Globalbeitrages auf der Basis von je kantonalen Leistungsvereinbarungen.
4.2	Steuerungsinstrumente		
	Ziel	Indikatoren – Standards	Kommentar
4.2.1	Die Ausbildung an der PH ist effizient und wirtschaftlich.	Durchschnittskosten: Bis Ende Leistungsauftragsperiode 2012 – 2014 reduziert die PH ihre Durchschnittskosten pro Student/in unter bzw. maximal auf den Wert von CHF 34'500 ⁵ auf Stufe DB 5.	Durchschnittskosten: Im Gegensatz zu den Vorgaben bei den BBT-Bereichen gibt es bei den PHs noch keine offizielle Standardkostenvorgabe. Mit Bezug auf das zu erwartende Studierendenwachstum und die damit einhergehende Auflage, die Studierenden optimal auf die bestehenden Standorte und Angebote zu verteilen, ist es sinnvoll, als Ziel die Senkung der Durchschnittskosten zu setzen. Der gesetzte Durchschnittswert wurde von einer vom Fachhochschulrat eingesetzten, aus Vertretungen der FHNW und der Kantone zusammengesetzten Arbeitsgruppe ermittelt.
4.2.2	Die Weiterbildungs- sowie Beratungs- und Dienstleistungsangebote sind effizient und wirtschaftlich.	Kostendeckungsgrad: Im Durchschnitt über die gesamte Leistungsauftragsperiode deckt die PH ihre Kosten zu 100 % auf Stufe DB 3 inkl. Anteil an Infrastrukturkosten.	Abgrenzung Weiterbildung und Dienstleistungen: Gemäss BBT-Bestimmungen fallen bei der PH die MAS (Master of Advanced Studies) und die CAS (Certificate of Advanced Studies) unter die Weiterbildung. Kurse, Fachtagungen u.s.f. werden dagegen unter den Dienstleistungen ausgewiesen. Auf eine Differenzierung zwischen Weiterbildung und Dienstleistungen ist aus Gründen der unklaren Abgrenzung deshalb zu verzichten. Kalkulationsbasis DB 3 plus Infrastrukturkostenanteil: Bei der PH sind die Trägerkantone die Hauptabnehmer der Weiterbildungs- und Dienstleistungsangebote. Da die Träger via Globalbeitrag bereits Overhead- und Infrastrukturbeiträge leisten, sind die Weiterbildungsvereinbarungen zwischen den Trägern und der PH auf Kalkulationsbasis DB 3 (Kosten Institut) plus Infrastrukturkostenanteil fixiert.

⁵ Dieser Wert könnte noch eine Korrektur erfahren. Eine Arbeitsgruppe ist aktuell daran, die Durchschnittskosten der PH-Studierenden neu zu berechnen.

		– Bei Nicht-Trägerkantonen und Drittinstitutionen verrechnet die PH FHNW den Vollkostenpreis (Kalkulationsbasis DB 6). <u>Durchschnitt über die gesamte Leistungsauftragsperiode:</u> Da die Entwicklungsleistungen nicht gleichmässig anfallen (Vorinvestitionen – Verrechnung erst mit den Produkten) ist eine durchschnittliche Bemessung anzustreben.
--	--	---

5. Finanzierung

5.1 Allgemeine Finanzierungsgrundsätze

1. Gemäss Staatsvertrag § 6 Abs. 1 und Abs. 2 lit. a-c erhält die FHNW für eine vereinbarte Periode und für vereinbarte Leistungen einen Globalbeitrag. Gemäss § 6 Abs. 2 lit. d sind die jährlich von den Kantonen zu leistenden Finanzierungsbeiträge ebenfalls im Leistungsauftrag festgelegt und damit bindend. Dieser Verpflichtungscharakter des Globalbetrages gilt vom Prinzip her auch für die FHNW. So wird in § 29 Abs. 2 des Staatsvertrages festgehalten, dass die FHNW allfällige Verluste selbst tragen muss; einen Aufwandüberschuss hat sie innerhalb von drei Jahren durch die Auflösung von Rücklagen abzutragen, welche sie gemäss § 29 Abs. 1 über Ertragsüberschüsse bildet.
2. Über den Globalbeitrag hinausgehende Mittel kann sie nur dann beantragen (Staatsvertrag § 27 Abs. 3), wenn eine nicht planbare, ausserordentliche Situation vorliegt. Als ausserordentliche Faktoren gelten beispielsweise Änderungen in der Subventionspraxis durch den Bund und Tarifsenkungen bei der Fachhochschulvereinbarung.

5.2 Finanzierungsgrundsätze im Infrastrukturbereich

Die FHNW ist auch im Infrastrukturbereich mit exogenen Faktoren konfrontiert: Eine Verschiebung eines Bezugstermins eines Campus-Neubauprojekts oder ein höherer Subventionsentscheid des BBT führen zu einem Minderaufwand bzw. Mehrertrag, während andererseits ein tieferer Subventionsentscheid einen Minderetrag zur Folge hat. Mit nachfolgenden Finanzierungsgrundsätzen soll eine zweckbestimmte Verwendung der für den Infrastrukturbereich vorgesehenen Geldmittel sichergestellt werden.

1. Im Anhang zum Leistungsauftrag werden alle relevanten Plandaten, insbesondere diejenigen für die Neubauprojekte in Brugg-Windisch, Olten und Basel, explizit ausgewiesen:
 - Mietaufwand an Kantone und Drittmieten (um eine allfällige Differenz aufzuzeigen)
 - Abschreibungsaufwand
 - Veranschlagte BBT-Subventionen an FHNW
 - Projektaufwand (nicht aktivierbare Leistungen, wie z.B. Umzugskosten, Instandstellungskosten, eingekaufte Dienstleistungen)
2. Sollten exogene Faktoren (namentlich Bezugsverzögerungen oder veränderte Bundessubventionen) zu einem Minderaufwand bzw. Mehrertrag für die FHNW führen, so sind diese transparent auszuweisen und einer zweckbestimmten Reserve zuzuführen beziehungsweise von dieser zu entnehmen.
3. Die FHNW hat die Reserve (oder die Forderung) in ihrer Bilanz auszuweisen und über ihre Verwendung gegenüber den Trägerkantonen Bericht zu erstatten.
4. Über die Reserve wird nach Abschluss der jeweiligen Leistungsauftragsperiode abgerechnet. Ein allfälliger Negativsaldo soll mittels Zusatzfinanzierungsbeiträgen ausgeglichen werden.
5. Die Kantonalen Finanzkontrollen prüfen im Rahmen ihrer ordentlichen Aufträge die Bildung, die Bewirtschaftung, den Bestand und die Auflösung der Reserven.

5.3. Trägerbeiträge an die FHNW für die Jahre 2012 – 2014						
Trägerbeitrag in Mio. CHF je Kanton	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aargau	76.724	78.263	78.911	81.336	83.872	94.120
Basel-Landschaft	51.361	52.392	52.826	58.517	60.477	67.686
Basel-Stadt	33.509	34.161	33.836	39.494	40.784	45.860
Solothurn	27.806	28.384	29.227	32.053	33.467	37.233
Trägerbeitrag Total pro Jahr	189.400	193.200	194.800	211.400	218.600	244.899
Trägerbeitrag Total LA-Periode	577.400					
Zusatzfinanzierung	17.500					
Gesamttotal	594.900					
	674.900					
	674.900					

6. Berichterstattung

Die FHNW erstattet den Vertragskantonen auf der Basis des Leistungsauftrags und unter Berücksichtigung des Konzepts für das Reportingwesen vom **X.X.X** Bericht. Wesentliche Abweichungen zu den formulierten Zielen sollen dabei ausgewiesen und kommentiert werden.

7. Schlussbestimmung

Die FHNW beantragt den Kantonen bis Ende April 2013 auf Basis einer detaillierten Vergangenheitsbetrachtung und ihrer strategischen Planung 2014 – 2017 (inkl. Immobilienplanung) den Globalbeitrag 2015 – 2017. Dabei sind allfällige Änderungswünsche am Leistungsauftrag vorzubringen.

Zusatzinformationen:

- Erläuterungen zur Berechnung des Verteilschlüssels Globalbeitrag
- Strategische Leitlinien der Fachhochschule Nordwestschweiz auf dem Weg ins Jahr 2020 vom 27. April 2009

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Aargau

Aarau, den

Landammann
Dr. Urs Hofmann

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Basel-Stadt

Basel, den

Regierungspräsident
Dr. Guy Morin

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Basel-Landschaft

Liestal, den

Regierungspräsident
Jörg Krähenbühl

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Solothurn

Solothurn, den

Landammann
Christian Wanner



REGIERUNGSRAT DES KANTONS AARGAU
REGIERUNGSRAT DES KANTONS BASEL-LANDSCHAFT
REGIERUNGSRAT DES KANTONS BASEL-STADT
REGIERUNGSRAT DES KANTONS SOLOTHURN

Fachhochschule Nordwestschweiz

Bericht zum Leistungsauftrag 2012 - 2014

xx. Juni 2011

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	4
1. AUSGANGSLAGE UND RAHMENBEDINGUNGEN	4
1.1. Mehrjährigkeit des Leistungsauftrages	4
1.2. Inhalt des Leistungsauftrages	4
1.3. Überarbeitung des Dokuments Leistungsauftrag	5
2. RÜCKBLICK	5
2.1. Erste Leistungsperiode 2006 - 2008	5
2.2. Zweite Leistungsauftragsperiode 2009 - 2011	6
3. LEISTUNGSaufTRAGSPERIODE 2012 - 2014: WICHTIGE ECKWERTE UND ENTWICKLUNGEN	8
4. KOMMENTAR ZU DEN EINZELNEN ELEMENTEN DES LEISTUNGSaufTRAGS	9
4.1. Politische Ziele der Regierungen	9
4.2. Entwicklungsschwerpunkte der FHNW	10
4.3. Von der FHNW zu erfüllende Leistungen	11
4.4. Besondere Vorgaben für die Pädagogik	12
4.5. Finanzierungsgrundsätze	13
5. TRÄGERBEITRÄGE	13
5.1. Finanzierungsbedarf für die Leistungsperiode 2012 - 2014	13
5.2. Bewertung der Kostenentwicklung	15
5.3. Trägerbeiträge	16
6. INFRASTRUKTUR	16
6.1. Bezug der Campusneubauten	16
6.2. Neues Mietzinsmodell	17
6.3. Finanzierungsgrundsätze im Infrastrukturbereich	17
6.4. Stand der Projektrealisierung - Planung 2012 - 2014	17
6.4.1. Kanton Aargau: Campus Brugg-Windisch	17
6.4.2. Kanton Basel-Landschaft: Campus Muttensz	18
6.4.3. Kanton Basel-Stadt: Campus Dreispitz	18
6.4.4. Kanton Solothurn: Campus Olten und Campus Solothurn	19
7. BERICHTERSTATTUNG	20

Zusammenfassung

Der Leistungsauftrag 2012 – 2014 bildet den strategischen und finanziellen Rahmen für die dritte Leistungsauftragsperiode der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Standen in der zweiten Periode der Aufbau und der Beginn der Masterstudiengänge, die Erarbeitung und der Start der gemeinsamen Pensionskassenlösung FHNW sowie die Planung der Campus-Projekte im Vordergrund, so setzt die FHNW in ihrer dritten Leistungsauftragsperiode einerseits auf die Konsolidierung des Erreichten, andererseits auf einen punktuellen, gezielten Ausbau ihres Angebots insbesondere in der Pädagogischen Hochschule sowie - bereichsspezifisch - in der Forschung. Gesamtstrategisch pointiert die FHNW vor allem ihr spezifisches Profil einer Mehrspartenhochschule, welches sie im Rahmen von hochschulübergreifenden Lehr- und Forschungsprojekten fördern wird. Der Bezug der Campus-Neubauten in Olten, Brugg-Windisch und Basel wird die dritte Leistungsauftragsperiode zudem in besonderer Weise auszeichnen.

2010 verzeichnet die FHNW rund 7'280 Bachelor- und Master-Studierende; damit ist sie nach der Fachhochschule der französischsprachigen Schweiz (HES-SO) und der Zürcher Fachhochschule (ZFH) die drittgrösste Fachhochschule in der Schweiz. Von den dreizehn an schweizerischen Fachhochschulen angebotenen Bereichen bietet die FHNW neun Fachbereiche in neun dafür zuständigen Hochschulen an; es fehlen lediglich die kleineren Bereiche wie Sport, Land- und Forstwirtschaft, Angewandte Linguistik sowie die Gesundheit.

Aufgrund von Ertragsausfällen bei den Bundessubventionen und den interkantonalen Abgeltungen erhielt die FHNW in ihrer zweiten Leistungsauftragsperiode einen Zusatzkredit, mit dem sich das Total der Trägerbeiträge für 2009 - 2011 auf rund CHF 595 Mio. beläuft. Auf dieser Finanzierungsgrundlage kann die FHNW ihre zweite Leistungsperiode ausgeglichen abschliessen und auch den Verlustvortrag aus der ersten Periode 2006 - 2008 abtragen. Damit die FHNW den politisch bestellten Leistungsumfang des Jahres 2011 halten, der Nachfrage nach zusätzlichen Studienplätzen moderat begegnen, Angebot und Forschungsleistungen punktuell erweitern und insbesondere den Mehraufwand im Infrastrukturbereich infolge der Neubaubezüge finanzieren kann, wird eine Erhöhung des Trägerbeitrags in der Leistungsauftragsperiode 2012 – 2014 um CHF 80 Mio. beantragt. Ausgehend vom Basisjahr 2011 beträgt der in der Leistungsauftragsperiode 2012 – 2014 der FHNW zugeführte Globalbetrag damit insgesamt rund CHF 675 Mio. (2012 CHF 211 Mio., 2013 CHF 219 Mio., 2014 CHF 245 Mio.).

1. Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Gemäss dem Vertrag zwischen den Kantonen Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn über die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) vom 27. Oktober / 11. November 2004 (Staatsvertrag) führen die Trägerkantone die FHNW mit einem Leistungsauftrag. Der Leistungsauftrag wird von den Regierungen erteilt und von den Parlamenten genehmigt. Ihm kommt der Status eines Staatsvertrags zwischen den Trägerkantonen zu, der nur Gültigkeit erlangt, wenn ihn alle vier Parlamente genehmigen.

Mit vorliegendem Bericht unterbreiten die Regierungen den Parlamenten den Leistungsauftrag 2012 - 2014 zur Genehmigung. Die Interparlamentarische Kommission FHNW wurde als Organ der gemeinsamen Oberaufsicht der Parlamente in einem mehrstufigen Verfahren in den Erarbeitungsprozess einbezogen.

1.1 Mehrjährigkeit des Leistungsauftrages

Gemäss § 6 Abs. 1 des Staatsvertrags sprechen die Kantone einen mehrjährigen Leistungsauftrag. Mit der Sicherung des finanziellen Fundaments über mehrere Jahre hinweg ermöglichen sie der FHNW eine längerfristige Planung, die für eine strategisch profilierte Entwicklung ihres Lehrangebots und ihrer Forschungsschwerpunkte unabdingbar ist.

Da im Leistungsauftrag ebenfalls die von den Kantonen *jährlich* zu leistenden Finanzierungsbeiträge festgelegt sind (§ 6 Abs. 2 lit. d), binden sich die Kantone mit der Genehmigung des Leistungsauftrags auch gegenseitig. Die jährlichen Finanzbeiträge müssen daher nicht mehr eigens von der FHNW jedes Jahr beantragt und von den Kantonen ausgehandelt werden. Ihre Freigabe erfolgt - wie die Freigabe anderer vertraglich gebundener Mittel - gemäss den kantonalen Gepflogenheiten.

Eine Anpassung der jährlichen Finanzierungsbeiträge während der Laufzeit einer Leistungsauftragsperiode ist nur dann möglich, wenn die Parlamente aller Vertragskantone einer solchen Änderung zustimmen (vgl. § 15 Abs. 2). Ansonsten gilt weiterhin der vereinbarte Beitrag.

1.2. Inhalt des Leistungsauftrages

Der Inhalt des Leistungsauftrags wird durch § 6 des Staatsvertrags definiert. Danach umfasst er:

- a. die politischen Zielsetzungen und Entwicklungsschwerpunkte;
- b. die von der FHNW zu erbringenden Leistungen sowie Kriterien der Zielerfüllung;
- c. die zugeteilten Mittel für die Auftragsperiode insgesamt und die jährlichen Beiträge (insgesamt und pro Kanton);
- d. die Zuordnung der Fachbereiche (Hochschulen) und Schwerpunkte auf die Vertragskantone;
- e. allfällige besondere Vorgaben für den Bereich Pädagogik;
- f. Vorgaben für die Berichterstattung.

Der Bericht der Regierungen zum Staatsvertrag hält zudem fest (Ziff. 3.4.), dass der Leistungsauftrag mit Rücksicht auf die notwendige fachliche und unternehmerische Autonomie der FHNW offen zu formulieren und auf wesentliche Zielsetzungen zu beschränken ist. Es erfolgt namentlich eine Zuordnung der Fachbereiche (Hochschulen) und Schwerpunkte auf die Vertragskantone, jedoch keine weitere Differenzierung des Auftrags nach Standorten. Nicht Teil des gemeinsamen Leistungsauftrags sind gemäss § 6 Abs. 4 Ausbildungsangebote, die die FHNW im Auftrag eines *einzelnen* Kantons führt. Die der FHNW durch die Führung eines solchen Angebots zusätzlich entstehenden Kosten müssen entsprechend von der FHNW separat ausgewiesen und vom auftraggebenden Kanton bezahlt werden (§ 26 Abs. 4).

1.3 Überarbeitung des Dokuments Leistungsauftrag

Die beantragten Trägerbeiträge sind integraler Bestandteil des Leistungsauftrages an die FHNW. Der Leistungsauftrag muss damit möglichst präzise (bei gleichzeitiger Wahrung der strategischen Autonomie der FHNW) angeben können, für welche Ziele und auf der Grundlage welcher Vorgaben die Trägerbeiträge gesprochen werden. Diesen Anspruch erfüllt der Leistungsauftrag 2009 - 2011 nur bedingt. In den parlamentarischen Verhandlungen über den zweiten Leistungsauftrag im Jahre 2008 meldeten die Bildungskommissionen der Kantonsparlamente sowie die Interparlamentarische Kommission (IPK) FHNW denn auch Vorbehalte an gegen den Gehalt und die Aussagekraft des Leistungsauftrages. Aus diesem Grund wurde der Leistungsauftrag für die Periode 2012 - 2014 grundsätzlich überarbeitet. Die folgende Auflistung gibt einen Überblick über die vorgenommenen Neuerungen:

- Stärkere strategische Fundierung - Herausarbeitung eines FHNW-spezifischen, von inhaltlichen Zielen der Institution geprägtes und von anderen Fachhochschulen unterscheidbares Profil (siehe dazu unten Abschn. 4.2 und 4.3 sowie Ziff. 2 und die Indikatoren zu den Zielen 3.1, 3.2, 3.5 im Leistungsauftrag (LA));
- Ausdifferenzierung der unterschiedlichen (Kalkulations-)Vorgaben zwischen der Pädagogischen Hochschule (kantonale Kompetenz) und den Hochschulen unter der Regelungskompetenz des Bundes (siehe dazu insbesondere Ziff. 4.2 im LA);
- Präzisierung der Indikatoren und Standards zwecks Erhöhung der Aussagekraft und inhaltlichen Verbindlichkeit der Berichterstattung (siehe dazu unten Abschn. 4.3 sowie die Ziele 3.1, 3.2, 3.5 und 3.6 im LA);
- Definition neuer Zielformulierungen zur Raumbewirtschaftung, zur strategischen und finanziellen Planung sowie zur FHNW-internen Prozessorganisation (siehe dazu die Ziele 3.5 und 3.6 im LA);
- Explizierung allgemeiner Finanzierungsgrundsätze auf der Basis des Staatsvertrages, Definition von Finanzierungsgrundsätzen im Infrastrukturbereich (siehe dazu Ziff. 5 im LA).

Dem Kommentar zu den einzelnen Elementen des Leistungsauftrages unter Ziff. 4. lassen sich die Neuerungen detailliert und mit Beispielen versehen entnehmen.

2. Rückblick

2.1 Erste Leistungsperiode 2006 - 2008

Die erste Leistungsauftragsperiode (LAP) 2006 - 2008 stand im Zeichen der Umsetzung der Fusion und der dafür erforderlichen internen Reorganisationen und Konzentrationen einzelner Organisationseinheiten. Grosse Entwicklungsanstrengungen wurden unternommen, um

- die Bachelor-Studiengänge zu etablieren,
- die Vorgängerinstitutionen und deren Studiengänge zu Hochschulen zusammenzuführen,
- die beiden neuen Hochschulen für Angewandte Psychologie und Life Sciences aufzubauen,
- die neuen Masterstudiengänge und Master of Advanced Studies zu entwickeln,
- auf Beginn 2008 die Musikhochschulen zu integrieren,
- und den Gesamtarbeitsvertrag auf den 1.1.2007 in Kraft zu setzen.

Die Trägerbeiträge für die erste LAP wurden auf der Basis von 2003 festgelegt und beliefen sich auf CHF 508.8 Mio. Dank Synergieeffekten aus der Zusammenführung der Hochschulen und laufenden Effizienzsteigerungen gelang es der FHNW, die Herausforderungen zu meistern und gleichzeitig in einem beachtlichen Ausmass zu wachsen:

- die Zahl der immatrikulierten Studierenden (Head Counts, Jahresdurchschnitt) stieg zwischen 2003 und 2008 um insgesamt 41 % (von 5224 auf 7393 im Jahr 2008, davon 578 Studierende aus den im Jahr 2008 integrierten Musikhochschulen; die übrigen Bereiche wuchsen in diesem Zeitraum um 30 %);
- die Drittmittel (ohne Bund und Kantone) konnten im gleichen Zeitraum um 35 % von CHF 46 Mio. auf CHF 62 Mio. gesteigert werden;
- der Selbstfinanzierungsgrad nahm um 10 Prozentpunkte auf 50 % zu. Bei einem Jahresbudget von CHF 350 Mio. entspricht dies einem jährlichen Entlastungsbeitrag von CHF 35 Mio.

Die FHNW schloss die Leistungsauftragsperiode 2006 - 2008 mit einem kumulierten Verlust von CHF 1.66 Mio. ab, was rund 1.7 % des Gesamtumsatzes entsprach.

2.2 Zweite Leistungsauftragsperiode 2009 - 2011

Der Leistungsauftrag der zweiten Leistungsauftragsperiode 2009 - 2011 setzt auf jenem der ersten Periode auf und führt die mit der Gründung der FHNW begonnene Entwicklung weiter. Damit stehen in den Jahren 2009 - 2011 die Konsolidierung des Ausbildungsportfolios und der Führung und Organisation der FHNW, die Fortsetzung des Aufbaus der neuen Hochschulen, der Aufbau der Masterstudiengänge sowie die Planung und teilweise Realisierung der Campus-Projekte im Vordergrund (zum letzteren siehe die Ausführungen unter 6.4). Namentlich genannt seien die folgenden Entwicklungen und Meilensteine:

Ausbildung - Angewandte Forschung und Entwicklung:

- Die Pädagogische Hochschule hat in den Jahren 2007 bis 2010 die über 20 lokalen Studiengänge durch sieben standortübergreifende, schweizerisch anerkannte Studiengänge ersetzt.
- Die FHNW hat im selben Zeitraum zwölf neue Master-Studiengänge erfolgreich aufgebaut. Bei der Hochschule für Musik wurden vier altrechtliche Diplomstudiengänge zu Masterstudiengängen konzeptionalisiert. Der Masterstudiengang Heilpädagogik der Pädagogischen Hochschule sowie der Masterstudiengang Architektur der Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik bestanden bereits bei Gründung der FHNW. Insgesamt führt die FHNW damit also 18 Masterstudiengänge.
- Der Aufbau der jungen Hochschulen für Angewandte Psychologie APS und für Life Sciences HLS konnte erfolgreich fortgesetzt werden. An der APS waren per Oktober 2010 280 Studierende immatrikuliert, davon 49 im Master-Studiengang. In der HLS sind zum gleichen Zeitpunkt erstmals über 500 Studierende immatrikuliert (474 in den Bachelor-Studiengängen und 49 im Masterstudiengang).
- Mit grossem Erfolg konnten 2010 die strategischen, hochschulübergreifenden Initiativen gestartet werden, mit welchen sich die FHNW als Gesamtorganisation stärkt und ihr spezifisches Profil einer Mehrspartenhochschule unterstreicht (vgl. dazu ausführlicher unter 4.2).

Organisation:

- Auf organisatorischer Ebene hat die FHNW ihre Leitungsstrukturen überprüft und auf den Zeitpunkt der Pensionierung des Gründungs-Direktionspräsidenten Prof. Dr. Richard Bühner Optimierungen eingeleitet. Per 1. Januar 2011 übernahm das neu geschaffene Direktionspräsidium unter dem neuen Direktionspräsidenten Prof. Dr. Crispino Bergamaschi sowie dem Vizepräsidenten Raymond Weisskopf und der Vizepräsidentin Prof. Dr. Andrea Rögner die operative Leitung der FHNW.
- 2009 und 2010 waren zudem durch intensive Vorbereitungsarbeiten für die gemeinsame Pensionskassenlösung FHNW per 1. Januar 2011 geprägt. Dank der zielgerichteten und konstruktiven Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern und der Unterstützung durch die Trägerkantone konnte die Auflage aus dem Staatsvertrag rechtzeitig realisiert werden.

- Nicht zuletzt wurde 2010 die Stiftung FHNW formell gegründet. Es ist der FHNW gelungen, einen gut zusammengesetzten Stiftungsrat zu besetzen sowie ein erstes finanzielles Fundament zu legen. So äufneten vierzehn Firmen, Gemeinden und Private ein Stiftungskapital von CHF 700'000. Zweck der Stiftung FHNW ist die Förderung der Lehre sowie der Forschung und Entwicklung an der FHNW. Sie unterstützt Projekte und Aktivitäten der FHNW, die im Rahmen des ordentlichen Budgets nicht zu verwirklichen wären.

Wichtige Kennzahlen:

- Vergleicht man die im Jahr 2008 immatrikulierten Studierenden mit den im Jahr 2011 budgetierten Studierenden (in FTE = Full Time Equivalents), so beträgt das Wachstum in den Jahren 2009 bis 2011 12 % (6'782 FTE 2008 und 7'636 FTE Budget 2011). 2010 verzeichnete die FHNW 7'284 Studierende. In Headcounts, d.h. nach 'Köpfen' gezählt, entwickeln sich die Studierendenzahlen von 7'393 Studierenden im Jahr 2008 auf geplante 8510 Studierende im Jahr 2011.
- Im gleichen Zeitraum pendelt sich der Selbstfinanzierungsgrad (Gesamt der Mittel ausserhalb der kantonalen Trägerbeiträge) stabil auf 48 % ein.
- Die Drittmittel (ohne Bund und Kantone) können von 62 Mio. auf 64 Mio. in 2009, auf 66 Mio. in 2010 gesteigert werden. Im Jahr 2011 sollen diese nochmals um 2 Mio. auf 68 Mio. erhöht werden.
- Der Deckungsgrad in der Weiterbildung übertrifft mit durchschnittlichen 89 % die Vorgabe des Leistungsauftrages, gleiches gilt für die Forschung; hier erreicht die FHNW einen Mittelwert von ca. 47 %. Im Dienstleistungssegment dagegen kann die Vorgabe von 100 % nicht erreicht werden. Dies ist unter anderem auf den beachtlichen Umfang an Kantonsaufträgen an die Pädagogische Hochschule zurückzuführen; da die Träger via Globalbeitrag bereits Overhead- und Infrastrukturbeiträge leisten, können diese nicht zu Vollkosten abgerechnet werden. Aus diesem Grund werden im neuen Leistungsauftrag 2012 - 2014 die Effizienzziele der Pädagogischen Hochschule von den Effizienzzielen der anderen FHNW-Hochschulen separiert.
- Für ihre zweite Leistungsauftragsperiode erhält die FHNW Trägerbeiträge in der Höhe von CHF 577.4 Mio. Gegenüber der Vorperiode entspricht dies einer Erhöhung des Globalbeitrages um CHF 68 Mio. Davon sind CHF 26 Mio. strukturelle Folgen der Fusion, die durch die etappierte Eingliederung der Musikhochschulen und des Instituts für Spezielle Pädagogik und Psychologie in die FHNW entstanden sind.

Auf der Grundlage einer separaten Vorlage bewilligten die Parlamente zudem einen Zusatzkredit von CHF 17.5 Mio., mit dem Ertragsausfälle bei den Bundessubventionen und den interkantonalen Abgeltungen (FHV-Beiträge) ausgeglichen werden. Das Total der Trägerbeiträge für 2009 - 2011 beläuft sich damit auf CHF 594.9 Mio.

Ausblick 2011:

In den ersten Monaten des Jahres 2011 wird die FHNW die Aufgaben und Kompetenzen der obersten strategischen und operativen Führungsstufen unter der neuen Führung präzisieren. Gleichzeitig möchte sie den Blick vermehrt auch nach aussen richten und anhand einer Umfeldanalyse die Basis für strategische Entscheide legen.

Im zweiten Halbjahr stehen die Umsetzung des Qualitätsmanagements sowie die konkrete Planung des ersten Planjahres der neuen Leistungsauftragsperiode im Vordergrund.

Wie bereits vermerkt, plant die FHNW im Jahre 2011 mit 7636 Studierenden (FTE, im Mittel; Head Counts 8510) insgesamt. Gegenüber dem Vorjahr entspricht dies einem Wachstum von rund 5 %. Während die zusätzlichen Studierenden in den Bachelor-Studiengängen zu keinen relevanten Mehrkosten führen, verursacht der weitere Ausbau bei den bewilligten Master-Studiengängen einen deutlich höheren Finanzierungsbedarf.

Im erweiterten Leistungsbereich strebt die FHNW auch im Jahre 2011 eine hohe Selbstfinanzierung an. Trotz zunehmendem Konkurrenzdruck sowohl bei der Vergabe von Forschungsmitteln wie auch im hart umkämpften Weiterbildungsmarkt versucht die FHNW ihre Deckungsbeiträge 2011 gegenüber dem Vorjahr noch zu steigern. In der Forschung plant die FHNW mit 51 % Selbstfinanzierung (Vorjahr 49 %), in der Weiterbildung mit 90 % (Vorjahr 88 %). Bei den Dienstleistungen sieht die FHNW in etwa die gleichen Deckungsbeiträge wie im Vorjahr (85 %) vor.

3. Leistungsauftragsperiode 2012 - 2014: Wichtige Eckwerte und Entwicklungen

Der Leistungsauftrag 2012 - 2014 ist das Resultat eines mehrstufig angelegten Verhandlungsprozesses, in den nebst der FHNW und dem Regierungsausschuss die Regierungen sowie die Interparlamentarische Kommission FHNW frühzeitig einbezogen waren. In ihm wurden die Bedarfsanmeldungen der FHNW einerseits sowie die bildungs- und finanzpolitischen Vorgaben der Trägerkantone andererseits zusammengeführt und - nach Abstrichen auf beiden Seiten - in Übereinstimmung gebracht. Ziel des Verhandlungsprozesses war somit, Entwicklungsbedarf und Finanzvorgaben soweit anzunähern, dass die Finanzierung der FHNW in den Jahren 2012 - 2014 gesichert ist.

Als Konglomerat unterschiedlicher Anforderungen liegen dem Leistungsauftrag in seiner Endform damit die folgenden strategischen Vorgaben und Entscheide zugrunde; die finanziellen Folgerungen werden unten in Kapitel 5 dargelegt.

- **Konsolidierung: Weiterführung der begonnenen strategischen Entwicklung im vierfachen Leistungsauftrag auf der Basis 2011**

Das bestehende Angebot der erfolgreich eingeführten und akkreditierten Bachelor- und Masterstudiengänge wird beibehalten und fortgeführt. Zur Sicherstellung der Qualität bleiben Ausbildung und Weiterbildung weiterhin eng mit den Tätigkeiten in der angewandten Forschung und den Dienstleistungen verknüpft. Das Kerngeschäft der FHNW - die Bereitstellung von qualitativ sehr guten und bedarfsorientierten Ausbildungsangeboten und Forschungsleistungen - bleibt somit im Zentrum der strategischen Weiterentwicklung der FHNW.

- **Wachstum: Moderates und fachbereichsspezifisches Wachstum bei den Studierenden und in der angewandten Forschung**

In Anbetracht der beschränkten Ressourcen und mit dem Bestreben, die Qualität der Leistungen zu halten bzw. weiter zu verbessern, soll die Studierendenzahl in den nächsten drei Jahren um insgesamt 4 % (rund 1.3 % pro Jahr) ansteigen. Nach Abschluss der Einführung der Master und der ersten Aufbauphase der jungen Hochschulen für Angewandte Psychologie und für Life Sciences verzeichnet die FHNW ab 2012 also kaum mehr ein Wachstum. So sieht die Planerfolgsrechnung per 2016 rund 7'960 Studierende (FTE) vor, was einer Konsolidierung der Studierendenzahlen gleich kommt. Ein durchschnittliches Wachstum der Studierenden ab 2010 bis 2016 gemäss Prognosen des Bundesamtes für Statistik würde per 2016 insgesamt 8'300, also 340 zusätzliche Studierende bedeuten. Die FHNW verzichtet damit auf ein Wachstum ‚mit dem Markt‘, wie sie es in ihrem Antrag ursprünglich vorgesehen hat. Die Wachstumssteuerung erfolgt über das existierende Instrument der Zulassungsbeschränkungen, mit welchem jährlich die maximal zulässige, d.h. finanzierbare Anzahl Studienplätze pro Studiengang festgelegt wird.

Neben der Qualität der Ausbildung ist die nachgewiesene Forschungskompetenz einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Fachhochschule. Aus diesem Grund muss die Sicherstellung

der Qualität der Forschungsleistungen eines der prioritären Ziele der FHNW sein. Der Forschungsanteil über die gesamte FHNW hinweg wird aus diesem Grund leicht erhöht. Mit Rücksicht auf die zur Verfügung stehenden Mittel plant die FHNW allerdings mit einer gezielt fachbereichsspezifischen Weiterentwicklung.

- **Erweiterung: Punktueller Angebotsausbau**

Die Pädagogische Hochschule hat wie bereits in der Leistungsauftragsperiode 2009 - 2011 auch in ihrer dritten Auftragsperiode spezifischen bildungs- und standortpolitischen Anforderungen zu genügen: So muss sie in den Jahren 2012 - 2014 Hand bieten, um die Attraktivität des Lehrberufs mit Sondermassnahmen in ihrem Angebot sowie mittels der Etablierung eines Masters Sekundarstufe I am Standort Solothurn zu stärken. - Mit der vollständigen Integration der bereits organisatorisch in die Hochschule für Technik eingegliederten Optometrie wird eine Vereinfachung in ihrer Finanzierungsform angestrebt.

- **Interdisziplinarität: Stärkung der hochschulübergreifenden Initiativen in Lehre und angewandter Forschung**

In den Jahren 2012 - 2014 soll gezielt das spezifische Profil der FHNW als einer Mehrspartenhochschule gefördert und im Rahmen von hochschulübergreifenden Lehr- und Forschungsprojekten, sog. Strategischen Initiativen, genutzt werden. Diese finden ihren Niederschlag in Forschungs- und Entwicklungsprojekten und in entsprechenden Angeboten in Studiengängen und in der Weiterbildung.

- **Neubauten: Bezugnahme**

In die dritte Leistungsauftragsperiode fällt der Bezug der Campus-Neubauten in Olten, Brugg-Windisch und Basel. Die politische, organisatorische und finanzielle Gründung der FHNW im Jahre 2006 erhält durch die Neubauten und die Zusammenführung der Institute und einzelner Hochschulen erstmals eine Sichtbarkeit, die nicht nur für die FHNW, sondern auch für die Trägerkantone selber von grosser Bedeutung ist. Weitere Informationen können dem Kapitel 6. entnommen werden.

4. Kommentar zu den einzelnen Elementen des Leistungsauftrags

4.1. Politische Ziele der Regierungen

Der Leistungsauftrag 2012 - 2014 unterscheidet neu zwischen allgemeinen politischen Zielsetzungen und politischen Zielen spezifisch für die Leistungsauftragsperiode 2012 - 2014.

Zu den allgemeinen bildungspolitischen Zielen (1.1 - 1.5) gehören Aussagen

- zum allgemeinen Bildungsauftrag der Kantone (1.1),
- zur Struktur der FHNW (1.2),
- zur gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Bedeutung der FHNW (1.3),
- zum politisch gewollten Qualitätsanspruch (1.4),
- sowie zur Sicherung der Finanzierung (1.5).

In den politischen Zielen spezifisch für die Leistungsauftragsperiode 2012 - 2014 (1.6) wird die *Studierendenwachstumsrate* definiert. Die Wachstumsrate bei den Studierenden bildet einen entscheidenden Faktor bei der Bemessung der Trägerbeiträge und zeigt an, welches Wachstum politisch gewollt und entsprechend finanziert wird. Die aufgeführte Wachstumsrate von total 4 % über die Jahre 2012 – 2014 definiert damit also die von den Trägern für diesen Zeitraum finanzierte Budgetgrundlage; das reale Studierendenwachstum an der FHNW kann davon abweichen.

Einer besonderen Regelung bedürfen Wachstumsprognose und die Etablierung eines Zulassungsstopps bei der Pädagogischen Hochschule. Obwohl von der allgemeinen Wachstumsrate der FHNW im Leistungsauftrag nicht ausgenommen, sind sich die Regierungen bewusst, dass es angesichts des herrschenden Lehrpersonenmangels und der entsprechenden Sonderqualifikationsangebote für erfahrene Berufspersonen (vgl. dazu Leistungsauftrag 4.1.1) bildungspolitisch nicht zu verantworten wäre, das reguläre Studierendenwachstum bei der Pädagogischen Hochschule mit einem Numerus Clausus zu regulieren. Zudem ist die Tatsache anzuerkennen, dass die Pädagogische Hochschule als grösste Hochschule der FHNW keine Bundesmittel erhält; ein nicht im Globalbeitrag abgebildetes Studierendenwachstum an der Pädagogischen belastet die FHNW damit überdurchschnittlich und geht zu Lasten der anderen Hochschulen.

In Anerkennung dieser Ausgangslage und vor dem Hintergrund, dass eine Lagebeurteilung erst nachträglich erfolgen kann, schlagen die Regierungen folgenden Lösungsweg vor: Sollte das Studierendenwachstum der Pädagogischen Hochschule (exkl. Studierendenwachstum aufgrund der separat finanzierten Sonderqualifikationsangebote, vgl. Leistungsauftrag 4.1.1) über der im Leistungsauftrag 2012 - 2014 definierten Studierendenwachstumsrate von total 4 % liegen, kommt die im Staatsvertrag § 27 Abs. 3 vorgesehene Regelung betreffend zusätzliche ausserordentliche Mittel in Anwendung. Dies unter der Bedingung, dass die Durchschnittskosten der Pädagogischen Hochschule den im Leistungsauftrag festgehaltenen Wert (4.2.1) erreichen sowie der Nachweis einer optimalen Auslastung der bestehenden Standorte und Angebote erbracht ist.

4.2. Entwicklungsschwerpunkte der FHNW

Unter den Entwicklungsschwerpunkten werden Projekte und Entwicklungsarbeiten genannt, welche die Leistungsauftragsperiode 2012 - 2014 spezifisch auszeichnen (Schwerpunkt Pädagogische Hochschule, vgl. dazu 4.4 *Besondere Vorgaben für die Pädagogik*) oder für die weitere strategische Entwicklung der FHNW von besonderer Bedeutung sind (Strategische Initiativen).

Was den Entwicklungsschwerpunkt der Strategischen Initiativen anbelangt, so hat die FHNW in den *Strategischen Leitlinien der Fachhochschule Nordwestschweiz auf dem Weg ins Jahr 2020* vom 27. April 2009 drei disziplinenübergreifende Themenfelder definiert, mit welchen sie sich als Gesamtorganisation stärken und ihr spezifisches Profil einer Mehrspartenhochschule unterstreichen möchte. Leitgedanke zu allen Themenfeldern ist, dass moderne Gesellschaften dann erfolgreich sind, wenn sie innovative Entwicklung auf der einen Seite, Stabilität und Kontinuität auf der anderen Seite auszubalancieren vermögen. In diesem Sinne werden die neun Hochschulen der FHNW dazu aufgefordert, mit ihrem je eigenen disziplinären Hintergrund, aber im Verbund mit anderen Hochschulen hochschulübergreifende *Strategische Initiativen* zu lancieren, in welchen die Themen Nachhaltigkeit, Ressourcen und Transformation bearbeitet und in Lehr- und Entwicklungsprojekten umgesetzt werden.

So wird die FHNW mit der im Juni 2010 vom Fachhochschulrat bewilligten Strategischen Initiative «Entwicklung eines nachhaltigen Managementsystems für die FHNW» (Kooperation der Hochschulen für Wirtschaft und für Soziale Arbeit) ein Instrumentarium erhalten, mit dessen Hilfe sie ihre Strukturen und Prozesse auf ökologische und soziale Auswirkungen hin analysieren kann. In der Folge werden Massnahmenpakete abgeleitet, mit denen die FHNW die Nachhaltigkeit ihrer Aktivitäten optimieren, transparent nachweisen und eine Vorbildfunktion für andere Hochschulen wahrnehmen wird.

Die ebenfalls im Juni 2010 vom Fachhochschulrat bewilligte Strategische Initiative «Siedlungsentwicklung als kollaborativer Prozess» (Kooperation der Hochschulen für Soziale Arbeit, für Bau, Architektur & Geomatik und für Angewandte Psychologie) positioniert die FHNW vor allem im Strate-

gischen Feld «Ressourcennutzung und -entwicklung» und weist einen starken integrativen Charakter der Technischen Wissenschaften und der Sozialwissenschaften auf.

Im September 2010 genehmigte der Fachhochschulrat fünf weitere strategische Projekte. Die nächste Ausschreibung ist im Frühjahr 2011 geplant.

4.3. Von der FHNW zu erfüllende Leistungen

Bei den Leistungszielen wird neu zwischen Zielen und Unterzielen differenziert. Mit den Zielen werden die übergeordneten Zielsetzungen im vierfachen Leistungsauftrag sowie in der Organisation und im Management der FHNW erfasst. Mit den Unterzielen werden die sechs abstrakt formulierten Oberziele ausdifferenziert. Diese sowie die Indikatoren und Standards orientieren sich an den Strategischen Leitlinien der FHNW vom April 2009 sowie am Masterplan Fachhochschulen 2012 des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie BBT und der EDK. Der Leistungsauftrag der FHNW soll damit stärker als heute an die Strategie der FHNW anknüpfen und mit eigenen inhaltlichen Zielen ausgestattet werden. Die Orientierung am schweizerischen Richtplan für die Fachhochschulen wiederum gewährleistet national gültige Standards und die Vergleichbarkeit insbesondere bei den Effizienz- und Kostenzielen.

Als Beispiel für die verstärkte Strategiefundierung des neuen Leistungsauftrages können die neuen Indikatoren ‚Ausbildungserfolg‘, ‚Beratung und Coaching‘ und ‚Praxisnähe und Berufsperspektive‘ zum Ziel 3.1 *Ausbildung* oder der Indikator ‚Wissenstransfer - Dialog‘ zum Ziel 3.2 *Forschung und Entwicklung* herangezogen werden. Diese Indikatoren stehen für einen wichtigen Bestandteil der Studienprogramme und des Forschungsverständnisses an der FHNW; mit entsprechenden Aussagen in der Berichterstattung lassen sich auf ihrer Grundlage aufzeigen, in welcher Weise die FHNW die Unterziele ‚Führen zu einem erfolgreichen Abschluss‘ (3.1.1), ‚Berufsfeldorientiertes, wissenschafts- und forschungsbasiertes Studium‘ (3.1.2) sowie ‚Transfer der Forschungsergebnisse‘ zu erreichen sucht.

Im neuen Leistungsauftrag 2012 - 2014 beibehalten werden die Effizienz- und Wirtschaftlichkeitsziele im gesamten vierfachen Leistungsauftrag (3.1.3, 3.2.3, 3.3.3, 3.4.2). Mit ihnen werden tiefe und konkurrenzfähige Produktionskosten in der Ausbildung (definierte Standardkosten 2012 pro Fachbereich) sowie ein hoher Selbstfinanzierungsgrad in der Weiterbildung und in den Dienstleistungen angestrebt. Entspricht die Vorgabe beim Selbstfinanzierungsgrad in der Weiterbildung der Massgabe des Masterplans Fachhochschulen BBT/EDK 2012 (100 % der direkten Kosten plus 20 % der Overheadkosten), so wird bei den Dienstleistungen entsprechend den bereits bestehenden Anforderungen 2009 - 2011 eine strengere Vorgabe gesetzt (100 % der direkten Kosten plus 40 % der Overheadkosten. Der Masterplan verlangt analog zur Weiterbildung eine nur 20-prozentige Deckung der Overheadkosten).

Was den Selbstfinanzierungsgrad in der Forschung anbelangt, so macht der Masterplan keine Vorgabe. Die im Leistungsauftrag definierten 70 % an den direkten Kosten bemessen sich an den Vorjahreswerten und den prognostizierten Entwicklungen bei den Kosten und Subventionsansätzen der Forschungsförderungsinstitutionen. Die 70 % Kostendeckung der direkten Kosten entsprechen einem Kostendeckungsgrad zu Vollkosten von rund 43 %. Damit liegen die Vorgaben im neuen Leistungsauftrag 5 Prozentpunkte über den Vorgaben des laufenden Leistungsauftrages.

Insgesamt soll der Forschungsanteil bei der FHNW um einen Prozentpunkt auf rund 18 % in den Jahren 2012 - 2014 erhöht werden (3.2.4). Hat der Masterplan Fachhochschulen 2008 - 2011 noch einen Anteil von 20 % als Zielwert gesetzt, so verzichtet der Masterplan 2012 auf eine quantitative Vorgabe und empfiehlt stattdessen, die Zielwerte ausdifferenziert nach Fachbereich zu definieren.

Gemäss dem oben genannten Überarbeitungsziel sollen für die politische Steuerung zentrale Themenbereiche neu oder differenzierter im Leistungsauftrag berücksichtigt werden. Es wurden des-

halb neue Zielformulierungen zur Raumbewirtschaftung (3.6) sowie zur FHNW-internen Prozessorganisation (3.5.2) definiert. Beide Zielformulierungen haben zum Zweck, den besonders kostenintensiven Bereich der Infrastruktur, der durch die oben genannten Effizienzziele im vierfachen Leistungsauftrag nicht erfasst wird, ebenfalls mit einem Wirtschaftlichkeitsziel zu versehen (Raumbewirtschaftung, Beschaffungswesen).

4.4 Besondere Vorgaben für die Pädagogik

Gemäss § 6 Abs. 2 lit. f des Staatsvertrages enthält der Leistungsauftrag der FHNW allfällige kantonale Vorgaben für den Fachbereich Pädagogik. Bei den Vorgaben im Leistungsauftrag 2009 - 2011 stand die Abstimmung der Harmonisierungsprojekte 'Bildungsraum Nordwestschweiz' und 'HarmoS' mit der Konzeption, Implementierung und Fortentwicklung der neuen PH-Studiengänge im Fokus. In der Leistungsperiode 2012 - 2014 erfordert der vor allem auf den Stufen Primar und Sekundar I diagnostizierte Lehrpersonenmangel eine enge Absprache zwischen den Trägerkantonen und der Pädagogischen Hochschule. Entsprechend zielen die Vorgaben im Leistungsauftrag 2012 - 2014 darauf ab, mit Sondermassnahmen im Angebot der Pädagogischen Hochschule die Attraktivität des Lehrberufs (4.1.1) zu steigern, den Standort Solothurn durch die Etablierung eines Masters Sekundarstufe I zu stärken (4.1.2) sowie Massnahmen für einen optimalen Berufseinstieg angehender Lehrpersonen in allen FHNW-Trägerkantonen zu lancieren (4.1.3).

Der Entscheid für den Standortausbau in Solothurn fällt auf der Grundlage der Leistungsaufträge 2006 - 2008 und 2009 - 2011 und des in diesem Rahmen von den Parlamenten verabschiedeten Standortportfolios der FHNW. Dieses sieht - nach Abschluss der Campusneubauten - eine dezentrale Organisation der pädagogischen Ausbildung an drei Standorten der FHNW vor (Brugg-Windisch, Muttenz, Solothurn). Angesichts der akuten Problematik des Lehrpersonenmangels hat sich der Regierungsausschuss in einer Überprüfung des Standortportfolios der Pädagogischen Hochschule für die Beibehaltung der dezentralen Standortorganisation ausgesprochen. Mit diesem Grundsatzentscheid muss für eine gute Angebotsstruktur aller Standorte gesorgt werden. Das bestehende Studienangebot in Solothurn - die Studiengänge 'Vorschul- und Primarstufe' sowie 'Primarstufe' - soll deshalb mit dem neuen Masterangebot aufgewertet und damit insbesondere auch der Abwanderung von Sekundar-I-Studierenden an die Pädagogische Hochschule Bern begegnet werden. Mit flankierenden Bestimmungen wird dafür gesorgt, dass das neue Angebot verhältnismässig kostengünstig ausfällt: So ist geplant, dass in Solothurn nur die sechs am häufigsten gewählten Fächer (Deutsch, Mathematik, Englisch, Sport, Biologie, Geographie) angeboten werden. Zudem muss mit Ende der Leistungsperiode eine Anmeldezahl von mind. 25 Studierenden bei wachsender Tendenz erreicht werden (2012/13: 15; 2013/14: 20, 2014/15: 25).

Da es sich beim Master Sekundarstufe I um einen strategischen Ausbau des Angebots der Pädagogischen Hochschule handelt, werden die Kosten vierkantonal im Rahmen des Globalbeitrages 2012 - 2014 getragen. Dem stehen die Sonderqualifikationsangebote (4.1) gegenüber, welche nicht von allen Trägerkantonen in gleichem Ausmass in Anspruch genommen werden und damit auch erst befristet in den Leistungsauftrag aufgenommen sind. Diese werden ausserhalb des FHNW-Globalbeitrages auf der Basis von je kantonalen Leistungsvereinbarungen und via individuelle Kostengutsprachen finanziert. Ebenfalls separat auf der Basis von je kantonalen Leistungsvereinbarungen entgolten werden der Start und die Evaluation des Pilotprojekts „Berufseinführung“.

Die Effizienzziele der Pädagogischen Hochschule als der einzigen unter kantonaler Kompetenz stehenden Hochschule werden im Leistungsauftrag 2012 - 2014 neu von den Effizienzzielen der FHNW-Hochschulen unter der Regelungskompetenz des Bundes separiert (4.2).

4.5 Finanzierungsgrundsätze

Im Leistungsauftrag 2012 - 2014 wird die Übersicht über die Trägerbeiträge neu mit Finanzierungsgrundsätzen ergänzt (allgemein und für den Infrastrukturbereich). Mit den allgemeinen Finanzierungsgrundsätzen wird der Rahmen definiert, innerhalb dessen die Trägerbeiträge gemäss Staatsvertrag gesprochen werden. Zudem wird festgehalten, unter welchen Bedingungen über den Globalbeitrag hinausgehende Mittel beantragt werden können.

Die Finanzierungsgrundsätze im Infrastrukturbereich werden unten unter 6. *Infrastruktur* erläutert.

5. Trägerbeiträge

5.1 Finanzierungsbedarf für die Leistungsperiode 2012 - 2014

In den Jahren 2009 bis 2011 ist die FHNW gemäss ihrem Leistungsauftrag gewachsen (insbesondere Aufbau der Masterstufe, vgl. Ziff. 2.2). Das Budget 2011 der FHNW ist darauf ausgerichtet, die Leistungsperiode ausgeglichen abzuschliessen und auch den Verlustvortrag aus der vorherigen Leistungsperiode 2006 - 2008 abzutragen. Die Planbilanz per Ende 2011 sieht – unter Berücksichtigung des Rechnungsabschlusses 2010 – sogar den Aufbau eines kleinen Eigenkapitals von CHF 2.6 Mio. vor, das gemäss § 29 des Staatsvertrags in die neue Leistungsperiode vorgetragen wird und zur Abfederung von Unwägbarkeiten dient (0.6 % des Rechnungsaufwands).

Damit die FHNW in den Jahren 2012 - 2014 den politisch bestellten Leistungsumfang des Jahres 2011 halten, der Nachfrage nach zusätzlichen Studienplätzen moderat begegnen, Angebot und Forschungsleistungen punktuell erweitern und insbesondere den Mehraufwand im Infrastrukturbereich infolge der Neubaubezüge finanzieren kann, ist eine Erhöhung des Trägerbeitrags um insgesamt CHF 80 Mio. nötig. Die einzelnen Komponenten sind in der nachstehenden Tabelle 1 näher erläutert.

Tabelle 1: Trägerfinanzierung FHNW 2012 - 2014

	Betrag (in Mio. CHF)	Erläuterung
Erhalt der Leistungen gemäss Leistungsauftrag 2009 - 2011 in Lehre und Forschung auf dem Niveau von Budget 2011	24.4	Dieser Betrag ist nötig, um den mit dem Leistungsauftrag 2009 - 2011 bestellten Leistungsumfang in Lehre und Forschung auf dem Niveau von 2011 <u>zu halten</u> (Portfolio ohne Teuerung und Lohnentwicklung). Die Zahl der Studierenden etwa ist in den Jahren 2009 bis 2011 um 12 % gewachsen, sowohl in den Bachelor- als auch in den 12 neu eingeführten Masterstudiengängen (vgl. dazu oben, Ziff. 2.2). Sollte das Budget 2011 unterschritten werden, so verfügt die FHNW über zusätzliche Mittel für ihre Weiterentwicklung in den Jahren 2012-2014.
Mehraufwand Infrastruktur 2012 - 2014	21.8	Bedingt durch den Bezug der neuen Campus-Projekte ab 2013 und die damit verbundenen höheren Miet- und Abschreibungskosten verzeichnet der Infrastrukturaufwand in der 3. Leistungsauftragsperiode einen überdurchschnittlichen Anstieg (vgl. dazu unten, Ziff. 6). Der Aufwand im Infrastrukturbereich ist um insgesamt CHF 21.8 Mio. höher als in der vorherigen Leistungsauftragsperiode.
Moderate Entwicklung in den Jahren 2012 - 2014	33.8	Die FHNW benötigt für die neue Leistungsauftragsperiode 2012 - 2014 einen zusätzlichen Trägerbeitrag von insgesamt CHF 33.8 Mio. für die Finanzierung eines <u>moderaten künftigen Wachstums</u> (vgl. dazu oben, Ziff. 3). Die Finanzierung ist nötig, um den folgenden Mehrbedarf abzudecken: - Teuerungseffekte in Lehre und Forschung (1.5 % p.a. auf Lohnsumme; rund CHF 21.9 Mio.) - Entwicklung Pädagogische Hochschule (CHF 3.5 Mio.) - Integration Optometrie (CHF 1.2 Mio.) Nach Abzug dieser <u>gebundenen</u> Positionen verbleiben der FHNW somit lediglich CHF 7.2 Mio. an Trägerbeiträgen für die Finanzierung: - eines moderaten Studierendenwachstums in den Bachelor- und Masterstudiengängen, - der Entwicklung der Forschung und - der strategischen Weiterentwicklung.
Total zusätzliche Trägerbeiträge	80.0	

Zur Finanzierung des Aufwands der FHNW tragen neben dem Globalbeitrag der Träger insbesondere die Bundesmittel für Lehre und Forschung, die interkantonalen Abgeltungen (FHV), weitere Drittmittel sowie Gebühren bei. Die Finanzplanung der FHNW für die Jahre 2012 - 2014 präsentiert sich damit wie folgt (Planerfolgsrechnung):

Tabelle 2: Planerfolgsrechnung FHNW Periode 2012-2014

(in Mio. CHF, gerundete Werte)	B 2011	M 2012	M 2013	M 2014	Total 2012-2014
FHNW-Kostenstruktur					
Personalaufwand	284.7	286.4	289.9	295.1	871.4
Sachaufwand	55.6	55.6	56.8	57.8	170.2
Immobilien	60.1	58.7	64.2	86.6	209.5
Integration Optometrie		0.4	0.4	0.4	1.2
Entwicklung PH		0.8	1.2	1.5	3.5
Strategische Initiativen	2.0	3.0	3.0	3.0	9.0
Aufwand	402.4	404.9	415.5	444.4	1'264.8
Ertrag Dritte	-67.9	-67.3	-68.8	-69.8	-205.9
Ertrag Bund	-72.3	-68.9	-70.5	-71.2	-210.6
FHV-Gelder	-29.9	-30.6	-31.1	-31.8	-93.5
Projekterträge Kantone	-23.7	-26.6	-26.6	-26.6	-79.8
Erträge	-193.8	-193.4	-197.0	-199.4	-589.8
Finanzierungsbedarf (vor Globalbeitrag)	208.6	211.5	218.5	245.0	675.0

Die Finanzplanung in Tabelle 2 basiert auf Annahmen über die zukünftige Entwicklung von externen Einflussfaktoren. Die einzelnen Positionen werden jeweils mit dem Budget neu beurteilt und festgelegt. Für das Budget ist gemäss Staatsvertrag über die FHNW (§ 22) der Fachhochschulrat verantwortlich.

Im ‚Ertrag Dritte‘ sind nebst den Studierendengebühren für Aus- und Weiterbildung sämtliche Erträge kalkuliert, die von der FHNW im Rahmen ihrer Forschungs- und Dienstleistungsprojekte verrechnet werden können (exkl. Bundeserträge und Erträge der vier Trägerkantone). Erträge von Bund (darunter insbesondere die Studierendenpauschalen und die Beiträge der Forschungsförderungsinstitutionen) und Kantonen (darunter insbesondere die spezifischen Aufträge der Trägerkantone an die Pädagogische Hochschule) sind separat ausgewiesen. Das Verhältnis der gesamten Erträge und Aufwände je Leistungsbereich widerspiegelt sich in den Deckungsgraden (siehe auch 4.3).

5.2 Bewertung der Kostenentwicklung

Die Kostenfaktoren Ausbildung und Forschung sowie die Kostenfolgen aus der laufenden Leistungsauftragsperiode führen eine Entwicklung fort, die ab Beginn der FHNW politisch gewollt und als Ziel in den beiden ersten Leistungsaufträgen vorgegeben war. Der ungebrochene Zustrom der Studierenden an die FHNW ist die Folge der Stärkung des dualen Bildungssystems, der erfolgreichen Etablierung der Berufsmatur und der Fachmatur sowie der hervorragenden Berufsaussichten der FH-Absolventinnen und Absolventen (Arbeitsmarktfähigkeit). Aufgrund des herrschenden Lehrkräftemangels soll zusätzlich in der Pädagogik ein bildungs- und arbeitsmarktpolitisch begründeter Angebotsausbau erfolgen.

Soll die FHNW in ihrer dritten Leistungsauftragsperiode in die Lage versetzt werden, ihren bisher mit Erfolg verfolgten Kurs weiterzuführen, die benötigten Studienplätze zur Verfügung zu stellen und ihre gute Positionierung im Vergleich zu den anderen sechs Schweizer Fachhochschulen zu behalten, ist die Erhöhung des Globalbeitrages an die FHNW unumgänglich. Ein ungebremses Wachstum ist aber nicht nur wegen der finanziellen Situation in den Trägerkantonen, sondern auch aus Qualitätsüberlegungen und aus Kapazitätsgründen weder realistisch noch zu verantworten.

Der von den Regierungen den Parlamenten beantragte Finanzierungsbeitrag erlaubt es der FHNW, das heutige Angebot im vierfachen Leistungsauftrag fortzuführen, die neuen Infrastrukturen zu finanzieren und eine praxisorientierte, berufsqualifizierende und forschungsgestützte Ausbildung auf Hochschulniveau in den Fachbereichen, die heute die FHNW ausmachen, sicherzustellen. Neue Entwicklungen oder ein Wachstum in bestimmten Bereichen während der neuen Leistungsperiode bedingen allerdings strategische Entscheide des Fachhochschulrates (Umverteilung der Mittel).

5.3 Trägerbeiträge

Die Finanzierungsbeiträge der einzelnen Trägerkantone richten sich nach dem Verteilschlüssel in § 26 des Staatsvertrags über die FHNW. Das Total der Trägerbeiträge für die Periode 2012 - 2014 beläuft sich auf CHF 674.9 Mio. Der Kanton Aargau finanziert davon 38.42 %, der Kanton Basel-Landschaft 27.66 %, der Kanton Basel-Stadt 18.69 % und der Kanton Solothurn 15.23 % (vgl. dazu die Erläuterungen im Anhang des Leistungsauftrags).

Tabelle 3: Trägerbeiträge für die Periode 2012 - 2014

Trägerbeitrag in Mio. CHF je Kanton	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total 2012-2014
Aargau	76.724	78.263	78.911	81.336	83.872	94.120	259.328
Basel-Landschaft	51.361	52.392	52.826	58.517	60.477	67.686	186.680
Basel-Stadt	33.509	34.161	33.836	39.494	40.784	45.860	126.138
Solothurn	27.806	28.384	29.227	32.053	33.467	37.233	102.753
Trägerbeitrag Total pro Jahr	189.400	193.200	194.800	211.400	218.600	244.899	674.900
Trägerbeitrag Total LA-Periode	577.400						
Zusatzfinanzierung	17.500						
Gesamttotal	594.900			674.900			

Die markante Steigerung der Jahrestanche 2014 ist insbesondere auf den Bezug der Neubauten zurückzuführen (Erhöhung der Mietbelastung; überlappende und somit doppelte Mietverhältnisse bei Alt- und Neubauten in der Übergangsphase; neu einsetzende Abschreibungen für den Mieterausbau). Die Jahrestanchen bilden damit die real anfallenden Kosten ab und sind nicht geglättet.

6. Infrastruktur

6.1 Bezug der Campusneubauten

Die beiden nächsten Leistungsauftragsperioden stellen für die FHNW im Infrastrukturbereich eine wichtige Übergangsphase dar. In die Periode 2012 - 2014 fällt der Bezug der Campus-Neubauten in Olten, Brugg-Windisch und Basel, während in der darauffolgenden derjenige des Campus Muttenz vorgesehen ist.

Die FHNW ist heute in 97 Liegenschaften eingemietet, die einen höchst unterschiedlichen Ausbaustandard aufweisen und deren Mietzinse die Verhältnisse des lokalen Liegenschaftsmarkts abbilden. Mit dem Bezug der Neubauten wird die FHNW Räumlichkeiten beziehen, die exakt auf die Bedürfnisse der Hochschule zugeschnitten sind und die gemäss den heute geltenden Sicherheits-, Energie- und Umweltstandards erstellt worden sind. Die Neubauten und der Abschreibungsaufwand des durch die FHNW zu leistenden Mieterausbaus haben für die Leistungsauftragsperiode 2012 - 2014 einen Mehraufwand im Infrastrukturbereich von CHF 21.8 Mio. zur Folge.

6.2 Neues Mietzinsmodell

Heute werden die Kantonsliegenschaften der FHNW zu einer fixen Brutto-Rendite von 7 % vermietet. In Anbetracht der aktuellen Tiefzinsperiode und im Bestreben, den Mietzins an die tatsächlichen Refinanzierungskosten der Kantone heranzuführen, mietet die FHNW mit Beginn der neuen Leistungsauftragsperiode 2012 - 2014 die Kantonsliegenschaften zu einem sich jährlich ändernden geglätteten Gleitzins. Die Kantone erhalten von der FHNW für die Jahre 2012 - 2014 Netto-Mieterträge (vor Betriebskosten) im Umfang von CHF 92.1 Mio.

Die Miete, welche die FHNW für die kantonalen Neu- und Altbauten entrichtet, basiert dabei nicht auf den effektiven Investitionskosten des jeweiligen Kantons, sondern auf den vom Bund angewandten Standard-Baukosten pro Raumtyp und Ausbaustandard. Dieser Fokus - Berücksichtigung von Standard-Kosten anstelle der effektiven Baukosten - setzt die ökonomischen Anreize dahingehend, dass die Kantone gehalten sind, kostengünstig zu bauen, während die FHNW die unterschiedlich teuren Räume effizient zu nutzen hat.

6.3 Finanzierungsgrundsätze im Infrastrukturbereich

Die FHNW ist im Infrastrukturbereich mit exogenen, nicht beeinflussbaren Faktoren konfrontiert, die eine grosse finanzielle Wirkung auf ihr Globalbudget entfalten können. So hätte eine (derzeit nicht absehbare) Verzögerung bei der Erstellung eines Neubauprojekts einen tieferen Infrastrukturaufwand zur Folge. Nach dem Dafürhalten der Regierungen sind bei einem solchen Szenario die frei werdenden Gelder nicht für andere Zwecke zu verwenden, sondern einer zweckbestimmten Immobilienreserve zuzuführen. Ausserdem könnten die Mietsubventionen des Bundes aufgrund einer bevorstehenden Änderung der Subventionspraxis zu höheren oder tieferen Beiträgen führen als die FHNW für das Globalbudget 2012 - 2014 budgetiert hat. Fallen die Subventionen höher aus, soll dies zu zweckbestimmten Reserven und damit zu einer Reduktion der Trägerbeiträge führen. Fallen die Subventionen tiefer aus, müssen die Trägerkantone aus Sicht der Regierungen zusätzliche Mittel zur Verfügung stellen, da es sich um einen exogen verursachten Ertragsausfall handelt.

Diese Finanzierungsgrundsätze, welche sich an das bei der Fusion 2006 gewählte Verfahren bezüglich Rückstellungen und möglicher Gewährleistungen anlehnen, sind im Leistungsauftrag festgehalten.

6.4 Stand der Projektrealisierung - Planung 2012 - 2014

6.4.1 Kanton Aargau: Campus Brugg-Windisch

Zielsetzung:

Brugg-Windisch ist alleiniger Standort der Hochschule für Technik, Schwerpunktstandort der Pädagogischen Hochschule, Komplementärstandort der Hochschule für Wirtschaft sowie Sitz von Direktion und Services der gesamten FHNW. Diese Hochschuleinrichtungen werden bis 2013/2014 in einem erweiterten Campus zusammengeführt, der neben kantonalen Hoch- und Tiefbauvorhaben auch Bauprojekte der beiden Gemeinden Brugg und Windisch beinhaltet. Bei Bezug des Campus kann die FHNW ihre Anzahl Mietliegenschaften im Kanton Aargau von heute 30 auf 7 reduzieren.

Stand der Realisierung:

- Beim Campus-Neubau handelt es sich um ein multifunktionales Gebäude unmittelbar neben dem Bahnhof Brugg. Rund 80 % der Nutzungen sind der FHNW zugeordnet (Unterrichts- und Büroräumlichkeiten, Mensa, Bibliothek u.a.), während Wohnungen, Verkauf/Dienstleistungen und ein Veranstaltungssaal die restlichen 20 % bilden. Der Kanton Aargau wird bei Nutzungsbeginn die FHNW-Räumlichkeiten im Wert von CHF 189.9 Mio. im Stockwerkeigentum erwerben; einem entsprechenden Kreditbeschluss hat die Aargauer Stimmbevölkerung am 13. Feb-

ruar 2011 mit einem Ja-Anteil von 81,3 % zugestimmt. Die Bauarbeiten haben Mitte März 2011 begonnen und dauern rund 30 Monate.

- Die Spezialräumlichkeiten der Pädagogischen Hochschule (Labor- und Ateliers) erfordern einen aufwendigeren bautechnischen Ausbau und würden die Nutzungsflexibilität des Campus-Neubaus beeinträchtigen. Das ehemalige, nun im Besitz des Kantons stehende Industriebauwerk an der Steinackerstrasse 5 (Gebäude Nord) ist prädestiniert für die Aufnahme von Funktionsräumen, die nicht den Standardnutzungen Unterricht und Büro entsprechen. Der Regierungsrat des Kantons Aargau wird dem Grossen Rat 2012 eine gesonderte Vorlage für diesen Umbau unterbreiten. Der Umbau erfolgt nach dem Umzug der heutigen Nutzungen in den Campus-Neubau und soll bis Sommer 2014 abgeschlossen sein.
- Das Sportausbildungszentrum Mülimatt mit zwei Dreifachturnhallen und mehreren Spezialräumlichkeiten wurde 2008 - 2010 durch den Kanton Aargau und die Stadt Brugg realisiert und wird seit Herbst 2010 durch die FHNW und die örtliche Berufsschule genutzt. Das Investitionsvolumen für den Teil FHNW beträgt CHF 33.2 Mio. Ein neuer Fussgängersteg über die Aare - es handelt sich dabei um die längste Spannbandbrücke der Schweiz - erschliesst die neue Sportstätte mit den bestehenden Aussensportanlagen.
- Mit dem Abschluss der Sanierung der Gebäude im Klosterzelg (Aula/Mensa und Labor) im Herbst 2009 konnte die Hochschule für Technik die vierkantonale Konzentration in Brugg-Windisch erfolgreich abschliessen. Der Grosse Rat hatte für diese Sanierung einen Kredit von CHF 27.4 Mio. gesprochen.
- Mit zwei Tiefbauprojekten - Fussgängerverbindung in den Park Königsfelden und Campus Treppen - ordnet der Kanton die Langsamverkehr-Verbindungen zwischen den verschiedenen Kantonsliegenschaften und schafft neue Begegnungsorte mit hoher Aufenthaltsqualität. Die beiden Projekte werden auf insgesamt CHF 5.7 Mio. veranschlagt.

6.4.2 Kanton Basel-Landschaft: Campus Muttenz

Zielsetzung:

Mit dem Neubauprojekt in Muttenz sollen die bisher auf 36 Standorte in den Kantonen Basel-Landschaft und Basel-Stadt verteilten Hochschulen für Architektur, Bau und Geomatik, für Life Sciences, für Pädagogik und für Soziale Arbeit an einem einzigen Standort zusammengeführt werden. Infrastrukturen wie Hörsäle, Unterrichtsräume, Bibliothek, Mensa und Sporthallen können gemeinsam genutzt und effizient bewirtschaftet werden. Der Neubau bietet ab 2016/17 rund 2'200 Studienplätze und rund 500 Arbeitsplätze der FHNW und schafft Ersatz für die bisher weit verstreuten, sanierungsbedürftigen und teils für die Hochschulnutzung wenig geeigneten Raumflächen. Die Lage am Bahnhof Muttenz ist optimal auf den ÖV ausgerichtet und bietet eine markant verbesserte Positionierung, um als Institution überregional wahrgenommen zu werden.

Stand der Realisierung:

Der Landrat des Kantons Basel-Landschaft hat im Mai 2010 einen Projektierungskredit im Umfang von CHF 32.5 Mio. und einen Landerwerbskredit im Umfang von CHF 31.63 Mio. bewilligt. Im Anschluss daran wurde ein Architekturwettbewerb durchgeführt und im Mai 2011 mit der Bekanntgabe des Siegerprojekts abgeschlossen. Das Siegerprojekt bildet die Grundlage für die Ausarbeitung des Vorprojekts und des Bauprojekts, mit dem beim Parlament im Jahr 2013 der Baukredit beantragt wird. Der Baubeginn ist für 2014 vorgesehen, der Bezug durch die FHNW für 2017.

6.4.3 Kanton Basel-Stadt: Campus Dreispitz

Zielsetzung:

Heute ist die Hochschule für Gestaltung und Kunst HGK auf zahlreiche Standorte in Basel-Stadt verteilt; der Teilbereich Medienkunst und Industrial Design ist zudem in Aarau stationiert. Alle neun FHNW-Institute im Bereich Gestaltung und Kunst sollen neu auf dem Dreispitzareal beim ehemali-

gen Zollfreilager in Münchenstein (BL) zusammengeführt werden. Die HGK-Ansiedlung am Dreispitz ist damit ein wichtiger Baustein in der Transformation des Areals zum sog. Kunstfreilager. Dieses soll im Verbund zwischen Christoph Merian-Stiftung, Basel-Stadt und der Gemeinde Münchenstein vom Gewerbegebiet zu einem Stadtteil entwickelt werden, der durch die Ansiedlung von Galerien, Ateliers, Veranstaltungsräumen und anderem vor allem für die Kreativ-Wirtschaft optimale Standortbedingungen und Vernetzungsmöglichkeiten bieten wird.

Stand der Realisierung:

Ende 2007 wurde das Wettbewerbsverfahren mit der Auswahl je eines Projektvorschlags einerseits für den Neubau der HGK (Morger & Detteli Architekten AG, Basel) und andererseits für die Umnutzung des bestehenden Freilagergebäudes (Müller Sigrist Architekten AG, Zürich) abgeschlossen. Bis Herbst 2008 wurde das Vorprojekt als Basis für den Ratschlag der Kreditvorlage erarbeitet. Am 22. April 2009 hat der Grosse Rat des Kantons Basel-Stadt beschlossen, für die Realisierung der HGK auf der Basis des Vorprojekts vom Oktober 2008 den Baukredit in der Höhe von CHF 120.14 Mio. zu bewilligen. Der Quartierplan wurde am 19. März 2009 vom Regierungsrat des Kantons Basel-Landschaft genehmigt. Ende 2009 wurden die Bauprojekte der beiden Hochbauprojekte (Hochhaus und Freilagergebäude) sowie das Vorprojekt der Freiraumgestaltung der Bauherrschaft übergeben. Auf dieser Grundlage wurden die Baugesuche im Januar 2010 eingereicht. Die detaillierte und sorgfältige Überprüfung der Bauprojekte hat ergeben, dass die Einhaltung des auf der Basis des Vorprojekts ermittelten Gesamtkredits nicht mit der notwendigen Sicherheit gewährleistet war. Zudem hat sich gezeigt, dass die teilweise geänderten und von der HGK neu gewichteten betrieblichen Anforderungen nicht zufrieden stellend erfüllt werden können. In mehreren Bereichen besteht zudem technisches und wirtschaftliches Optimierungspotential. Um ein langfristig gut nutzbares Gebäude zu erstellen, haben deshalb Auftraggeber (Kanton Basel-Stadt) und Nutzer (HGK FHNW) eine Überarbeitung der beiden Hochbauprojekte für erforderlich gehalten. Die Überarbeitung hat zur Folge, dass der Einzug der HGK in das Dreispitz-Areal nicht wie bisher geplant vollständig im Jahr 2013 erfolgen kann. Vielmehr wird der Bezug des Campus Basel-Dreispitz gestaffelt ab 2013 und 2014, spätestens aber bis 2015 erfolgen. Die Möglichkeit, ein Teilprojekt (das umgebaute Freilagergebäude) bereits 2013 abschliessen und auf das Herbstsemester 2013 an die Nutzer übergeben zu können, wird angestrebt.

6.4.4 Kanton Solothurn: Campus Olten und Campus Solothurn

Zielsetzung:

Olten ist alleiniger Standort der Hochschule für Angewandte Psychologie sowie Schwerpunktstandort der Hochschule für Wirtschaft und der Hochschule für Soziale Arbeit. Ein Neubau von rund 10'500 m² Hauptnutzfläche wird ab 2013 Hauptgebäude der FHNW am Platz Olten. Solothurn ist Standort der Pädagogischen Hochschule (BA-Studiengänge ‚Vorschul- und Primarstufe‘ sowie ‚Primarstufe‘ und neu Masterstudiengang Sekundarstufe I).

Stand der Realisierung:

Pädagogische Hochschule am Standort Solothurn:

Die letzte Etappe der 2005 begonnenen Sanierung der Gebäude der Pädagogischen Hochschule (PH) am Standort Solothurn wurde im Herbst 2008 erfolgreich abgeschlossen. Die Gebäude wurden am 24. April 2009 anlässlich einer Feier offiziell der PH zur Benutzung übergeben. Die Sanierungsarbeiten im Musik- und Turnhallentrakt wurden in den Jahren 2009 und 2010 ausgeführt.

Die Bruttoausgaben beliefen sich insgesamt auf CHF 14.29 Mio.; sie lagen somit um rund 0.27 Mio. Franken tiefer als der bewilligte und teuerungsbereinigte Verpflichtungskredit von CHF 14.57 Mio.

Neubau FHNW in Olten:

Das Solothurner Stimmvolk hat den Kredit von CHF 86.7 Mio. für einen Neubau für die FHNW am Standort Olten im November 2008 mit 76.8 % Ja genehmigt. Auf Beginn des Herbstsemesters 2013/2014 werden die drei dort ansässigen Hochschulen, nämlich jene für Wirtschaft, für Soziale Arbeit und für Angewandte Psychologie, ins neue Gebäude an der Von-Roll-Strasse einziehen. Nach einer Phase, die hauptsächlich der Erarbeitung des definitiven Bauprojektes diente, wurde das Baubewilligungsgesuch im September 2009 bei der Stadt Olten eingereicht; diese erteilte die Baubewilligung im Januar 2010. Ende 2009 wurde das Bauprojekt beim Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT eingegeben. Die Subventionszusicherung fiel tiefer aus als die Zusicherung auf der Basis des Vorprojektes erwarten liess. Zwischen den involvierten Parteien wurde vereinbart, dass auf den Bezug hin die tatsächliche Belegungsplanung überprüft und die Subventionsquote entsprechend angepasst wird. Zwischen Januar und Ende Oktober 2010 wurden die bestehenden Gebäude zwischen der Bahnlinie und der Von-Roll-Strasse abgebrochen. Am 25. November 2010 erfolgte die Grundsteinlegung für den Neubau. Gemäss Planung werden die Rohbauarbeiten (Baumeister, Fassade, Flachdach) bis Ende 2011 abgeschlossen sein, so dass ab 2012 mit dem Innenausbau begonnen werden kann. Ab Frühjahr 2013 wird die FHNW das neue Gebäude schrittweise in Betrieb nehmen.

Infolge des laufend angepassten Portfolios der FHNW gegenüber Stand Staatsvertrag 2004 – Olten wurde zum Hauptstandort der Wirtschaft und der Sozialen Arbeit erklärt, es wurde die Angewandte Psychologie aufgebaut und die Optometrie integriert – benötigt die FHNW in Olten gegenüber der ursprünglichen Annahme zusätzliche Flächen. Deshalb bleibt die FHNW in Olten teilweise in bereits heute genutzten Liegenschaften; der Neubau wurde nicht erweitert.

7. Berichterstattung

Die FHNW erstattet den Vertragskantonen jährlich Bericht. Die Berichterstattung erfolgt auf der Basis des Leistungsauftrags. Wesentliche Abweichungen zu den formulierten Zielen sollen dabei ausgewiesen und kommentiert werden. Trotz mehrjähriger Laufzeit wird damit eine laufende Aufsicht durch die Regierungen und Parlamente garantiert.

Die Berichterstattung erfolgt zeitlich so, dass sie in die ordentlichen Rechenschaftsberichte der Regierungen an die Parlamente einfließen kann. Das ihr zugrundeliegende, im Jahr 2011 revidierte Konzept wird von den Regierungen im Rahmen der Beschlussfassung zum Leistungsauftrag 2012 - 2014 verabschiedet und darauffolgend von der Interparlamentarischen Kommission FHNW zur Kenntnis genommen.

Erläuterungen zur Berechnung des Verteilschlüssels Globalbeitrag

Berechnung

Die Berechnung der Beitragsquote je Trägerkanton erfolgt gem. §26 des Staatsvertrages:

80% des Globalbeitrages werden nach Massgabe der Zahl der Studierenden der FHNW in den Diplomstudiengängen mit stipendienrechtlichem Wohnsitz in den Vertragskantonen aufgeteilt.

20% des Globalbeitrages werden nach Massgabe der Studierenden in den Diplomstudiengängen in den einzelnen Vertragskantonen auf die Vertragskantone aufgeteilt, wobei die Studierenden der beiden Basel zusammengezählt und nach dem Schlüssel gemäss Wohnsitz aufgeteilt werden.

Verteilschlüssel Globalbeitrag

Übersicht Globalbeitrag 80 /20

In TCHF	2012	2013	2014	Total
80%	169'120	174'880	195'920	539'920
20%	42'280	43'720	48'980	134'980
100%	211'400	218'600	244'900	674'900

Für die Ermittlung der Verteilschlüssel wird auf das Mittel der Studierendenzahlen aus den Jahren 2008, 2009 und 2010 abgestellt (in Vollzeitäquivalenten). Datenbasis bilden die offiziellen Statistiken der FHNW für das Bundesamt für Statistik (BfS-Statistik jeweils zum Stichtag 15.10.).

Übersicht Studierendenentwicklung nach Trägerkanton:

Nach Wohnsitz	AG	BL	BS	SO	Total
2008	1'879	1'157	694	641	4'371
2009	1'908	1'202	691	651	4'452
2010	1'948	1'214	718	726	4'606
Mittelwert	1'912	1'191	701	673	4'477
In %	42.7%	26.6%	15.7%	15.0%	100%

Nach Kanton	AG	BL	BS	SO	Total
2008	2'106	977	1'997	1'406	6'486
2009	2'003	1'075	2'156	1'537	6'771
2010	1'907	1'159	2'269	1'740	7'075
Mittelwert	2'006	1'070	2'141	1'561	6'778
In %	29.6%	15.8%	31.6%	23.0%	100%

Die Globalbeiträge werden nach Hochschulen (Fachbereiche) gewichtet. Anhand des geplanten Finanzierungsbedarfes der Jahre 2012, 2013 und 2014 ergibt sich folgende relative Verteilung des Finanzierungsbedarfes auf die Hochschulen:

Hochschule (Fachbereich)	2012	2013	2014
Hochschule für angewandte Psychologie	1.4%	1.7%	1.6%
Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik	4.1%	3.9%	4.1%
Hochschule für Gestaltung und Kunst	8.9%	9.1%	10.5%
Hochschule für Life Sciences	7.8%	7.8%	7.4%
Pädagogische Hochschule	36.4%	35.1%	34.1%
Hochschule für Soziale Arbeit	5.7%	6.5%	6.2%
Hochschule für Technik	16.6%	16.1%	16.0%
Hochschule für Wirtschaft	11.2%	12.1%	12.8%
Musikhochschulen	8.0%	7.7%	7.2%
Total FHNW	100%	100%	100%

Die Berechnung der Beitragsquote erfolgt also gewichtet nach den Kosten- und Ertragsstrukturen der Hochschulen (Fachbereiche). Die Beitragsquote wird pro Hochschule (Fachbereich) im Verhältnis 80:20 gemäss den effektiven Studierendenzahlen (Vollzeitäquivalente) berechnet. Die kumulierten Werte ergeben die Beitragsquote je Trägerkanton.

Die Entwicklung der Beitragsquote wird also durch folgende Faktoren beeinflusst:

- die relative Entwicklung der Studierendenzahlen innerhalb der vier Trägerkantone
- die relative Entwicklung der Studierendenzahlen in den Fachbereichen der FHNW
- die relative Entwicklung der Kosten- und Ertragsstruktur der angebotenen Studiengänge in der FHNW

Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
setzt sich aus folgenden Hochschulen zusammen:

- Hochschule für Angewandte Psychologie
- Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik
- Hochschule für Gestaltung und Kunst
- Hochschule für Life Sciences
- Musikhochschulen
- Pädagogische Hochschule
- Hochschule für Soziale Arbeit
- Hochschule für Technik
- Hochschule für Wirtschaft

Fachhochschule Nordwestschweiz
Schulthess-Allee 1
Postfach 235
CH-5201 Brugg

T +41 56 462 49 11
www.fhnw.ch

**Strategische Leitlinien der Fachhochschule
Nordwestschweiz auf dem Weg ins Jahr 2020**

1. Was wir sind und woher wir kommen	2
---	---

2. Wie wir unsere Strategie entwickeln	3
---	---

Strategische Felder	3
Strategische Initiativen	3
Hochschulspezifische Strategien	3
Strategische Führung	3

3. Strategische Felder der FHNW	4
--	---

Nachhaltige Entwicklung von Institutionen, Organisationen und Unternehmen	4
Ressourcennutzung und -entwicklung	4
Transformation von Kulturen und Lebenswelten	4

4. Wie wir uns in wichtigen Bereichen entwickeln wollen	5
--	---

Eine disziplinär vielfältige Fachhochschule als Partnerin entlang der ganzen Wertschöpfungskette	5
Ein unverwechselbarer Ort der Lehre	5
Der Ort eines vielfältigen Ausbildungsportfolios	5
Erste Adresse in der Weiterbildung	6
Anziehungspunkt für Wissbegierige und Gestaltungswillige: Forschung & Entwicklung	6
Platz hoher Produktqualität	6
Partnerin in der Fachwelt	7
Dienstleistungen für die Wissensgesellschaft	7
Effektivität und Effizienz interner Prozesse	7
Attraktive Arbeitgeberin	7
FHNW und Umfeld im ständigen Dialog	8
Hochschulen der FHNW und ihre Strategienverschränkung	8

1. Was wir sind und woher wir kommen

Aus mehreren Fusionen lokaler Hochschulen hervorgegangen, ist die Fachhochschule Nordwestschweiz das Ergebnis der Umsetzung der schweizerischen Hochschulpolitik. Die FHNW umfasst die Hochschulen für Angewandte Psychologie, für Architektur, Bau und Geomatik, für Gestaltung und Kunst, für Life Sciences, die Musikhochschulen und die Pädagogische Hochschule, die Hochschulen für Soziale Arbeit, für Technik und für Wirtschaft.

Auf eigener Forschung und Entwicklung aufbauend, vermittelt und spezifiziert die FHNW Wissen zur kontinuierlichen Analyse, Bearbeitung und Lösung von gegenwärtigen und zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen und Problemen; sie ermöglicht ein an hohen Standards orientiertes Können. Die FHNW übernimmt die ihr zurechenbare gesell-

schaftlich-kulturelle Verantwortung. Sie leistet über Lehre, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistung einen erkennbaren und nachhaltigen Beitrag in regionalen, nationalen und internationalen Kontexten für erfolgreiche soziale, kulturelle, technische, wirtschaftliche und umweltbezogene Innovationen.

Unter einem Dach vereinigt sie neun disziplinäre Hochschulen mit regionaler sowie nationaler Wirkung und internationaler Ausstrahlung. Aufgrund ihrer engen und gegenseitig abgestimmten Kooperation im Innern hat die FHNW eine herausragende Stellung im schweizerischen Hochschulsystem.

2. Wie wir unsere Strategie entwickeln

Strategische Felder

Die gemeinsame Ausrichtung der neun Hochschulen wird durch die FHNW-Strategie gewährleistet. Sie ist das übergeordnete, einende Element, welches den in ihren disziplinären Bereichen arbeitenden Hochschulen einen erheblichen Vorteil durch die strategische Bündelung auf bedeutsame gemeinsame Felder erlaubt. Strategische Bündelung der Lehr-, Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und innere Struktur korrespondieren in der FHNW auf besondere Weise.

Entwicklungen in Forschung, Lehre und der Transfer von Wissen ergeben sich einerseits aus fachdisziplinären Fragestellungen und andererseits aus praktischen Problemlagen und gesellschaftlichen Anforderungen. Der Fachhochschulrat legt die Strategie der FHNW fest und definiert dabei auch jene disziplinenübergreifenden Lehr-, Forschungs- und Entwicklungsfelder, in denen die Hochschulen auf der Ebene der FHNW ihre Kompetenzen einbringen und bündeln.

Strategische Initiativen

In den definierten strategischen Lehr-, Forschungs- und Entwicklungsfeldern realisiert die FHNW strategische Initiativen. In einem definierten Projektrahmen verwirklichen mehrere Hochschulen eine interdisziplinäre oder transdisziplinäre Zusammenarbeit. Diese Initiativen finden ihren Niederschlag in den Forschungs- und Entwicklungsprojekten und in der forschungsunterstützten Lehre durch entsprechende inhaltliche Angebote in Studiengängen und Weiterbildungsangeboten.

Hochschulspezifische Strategien

Jede Hochschule muss sich in ihrem disziplinären Gebiet mit anderen gleichartigen Hochschulen bewähren. Deshalb verfügen die Hochschulen der FHNW über eigene hochschulspezifische Strategien, die mit den strategischen Feldern und Initiativen korrespondieren und den einzelnen Hochschulen der FHNW einen Vorteil gegenüber anderen vergleichbaren Hochschulen ermöglichen.

Strategische Führung

Mit den durch den Fachhochschulrat definierten strategischen Feldern, den aufeinander abgestimmten strategischen Instrumenten (strategische Initiativen, hochschulspezifische Strategien) verfügen die FHNW und ihre neun Hochschulen über ein funktionales, zukunftsweisendes Führungs- und Steuerungsinstrumentarium. Mit diesem hat die FHNW die Möglichkeit, in dem sich formierenden schweizerischen und europäischen Hochschulraum eine bedeutende Position einnehmen zu können.

3. Strategische Felder der FHNW

Die wesentliche Erfolgsbedingung moderner Gesellschaften ist ihre Fähigkeit, eine Balance von innovativer Entwicklung und Stabilität zu erreichen. Dabei gehen wir davon aus, dass jene Gesellschaften ihren Wohlstand auf hohem Niveau sichern können, die eine optimale Ausbalancierung von Kontinuität und Wandel, von stabilen Strukturen und ihrer Dynamisierung, von sozialer, technischer, wirtschaftlicher und kultureller Innovation auf der einen und langfristiger funktionaler Stabilität auf der anderen Seite realisieren. Auf dem Hintergrund dieser Überlegung verdichtet die FHNW die Forschungen und Entwicklungen ihrer neun Hochschulen in drei strategischen Feldern. Diese gemeinsamen strategischen Felder kommen zustande, weil durch die gesellschaftliche, kulturelle, technische und natürliche Wirklichkeit je ein spezifischer, analytischer Zugriff «Nachhaltigkeit», «Ressourcen» und «Transformation» angelegt wird:

Nachhaltige Entwicklung von Institutionen, Organisationen und Unternehmen

Wenn Wandel das herausragende Kennzeichen einer Epoche wird, dann verschwinden jene Institutionen, Organisationen und Unternehmen, die sich nicht auf diesen Wandel einzustellen vermögen. Zugleich bindet ein sich beschleunigender Wandel zunehmend Ressourcen für die interne Entwicklung und mindert die eigentlich zu erbringende Leistung. Institutionen, Organisationen und Unternehmen müssen also die paradoxe Aufgabe bewältigen, einen andauernden aber zugleich nachhaltigen Wandel zu gestalten. Auf dem Hintergrund dieser Problemskizzierung konstituiert sich ein inter- und transdisziplinäres Forschungsfeld, das vom Wandel der Familie bis zum Wandel von Produktionstechniken reicht. Das Feld kann Forschungsobjekte wie Museum, Fabrik, Baustelle, Parlamente, Krankenhäuser, Orchester und Alltagsästhetik umfassen. Geeint wird es durch die gemeinsame interdisziplinäre Fragestellung der Nachhaltigkeit.

Ressourcennutzung und -entwicklung

Moderne Gesellschaften verfügen über eine Vielzahl von Ressourcen, die entgegen der öffentlichen Wahrnehmung nicht nur aus Bodenschätzen oder aus der natürlichen Umwelt, sondern auch aus Humanressourcen, aus den kulturellen und sozialen Systemen, den technischen Verfahren, den zur Verfügung stehenden Medien, den Praktiken ihrer Nutzung etc. einer Gesellschaft bestehen. Erfolgreiche Kulturen nutzen nicht nur Ressourcen effizient, sie bringen diese auch vor der Nutzung hervor. Diese gesamten Ressourcen bestimmen weitgehend die den Menschen zur Verfügung stehenden individuellen Potenziale. Die gesellschaftlich eingeräumten Chancen und Prozesse der Nutzung von Ressourcen müssen aufeinander abgestimmt sein. Nur so sichern sie einen hohen Lebensstandard. In diesem strategischen Feld öffnet sich für die interdisziplinäre Forschungskooperation der neun Hoch-

schulen der FHNW ein attraktives und zugleich relevantes Forschungsfeld. In diesem wird «Ressourcennutzung» nicht punktuell, sondern in einem breiten interdisziplinären Zusammenhang im Sinne der Beachtung vielfältiger Faktoren, die funktional zusammenspielen müssen, untersucht.

Transformation von Kulturen und Lebenswelten

Die gegenwärtigen Gesellschaften befinden sich in einem sich zunehmend beschleunigenden Wandel. Moderne Kulturen und Lebenswelten erhalten sich, indem sich neue Strukturen herausbilden. Wir bezeichnen einen tiefgreifenden Wandel durch die Herausbildung neuer Strukturen als Transformation. Transformationen sind nicht nur einfache Modernisierungen und Optimierungen, sondern tiefgreifende Wandlungsprozesse. Eine Folge der Transformation ist die Herausbildung einer mediatisiert wahrgenommenen Wirklichkeit.

Kunstwerke und Kunstproduktion – um die in diesem strategischen Feld anzulegende Perspektive beispielhaft im Bereich von Kunst, Design und Musik zu verdeutlichen – sind Ausdruck der jeweiligen Gegenwart. Sie prägen und reflektieren mit ihren je eigenen Mitteln die gesellschaftlichen Wertvorstellungen und Fragestellungen, die Gefühlslagen und Leidenschaften, die Moden und die Traditionen und sind einem permanenten Wandel unterworfen. Nun bildet sich in diesem Wandel eine Wirklichkeit heraus, die als Mediatisierung bezeichnet wird.

Mediatisierung meint, dass erstens die Wirklichkeit – die Phänomene des realen Lebens, die reale Lebenswelt – in zunehmendem Masse nur noch medial vermittelt wahrgenommen wird, dass zweitens diese Vermittlungsweisen ästhetischer Natur sind, und dass drittens beide zusammen alle Lebensbereiche durchdringen und bestimmen.

Transformation, Mediatisierung und Ästhetisierung bedingen eine strukturell neue Realität von Kultur und Lebenswelt. Diese reicht in die alltäglichen, schulischen, und unternehmerischen, in die künstlerischen und arbeitsweltlichen Lebenswelten und in die verschiedensten sozialen Milieus. Sie bestimmen auch die ästhetische Wahrnehmung und Interpretation, die Kunst- und Designproduktion, das Verhältnis zur Tradition sowie den Fachdiskurs.

So eröffnet sich in diesem strategischen Feld ein Raum interdisziplinärer, hochschulübergreifender Forschung, in dem Transformationsprozesse gemeinsam untersucht werden und Wissen generiert wird, wie diese Vorgänge gestaltet werden können.

4. Wie wir uns in wichtigen Bereichen entwickeln wollen

Eine disziplinär vielfältige Fachhochschule als Partnerin entlang der ganzen Wertschöpfungskette

Das Zusammenfassen aller Fachhochschulangebote der Nordwestschweiz unter einem Dach, jenem der FHNW, ist die beabsichtigte Folge eines bewussten bildungspolitischen Entscheides. Mit dieser organisatorischen Zusammenfassung und der angestrebten Nähe an gemeinsamen Standorten werden die äusseren Voraussetzungen für ein hochschulübergreifendes Zusammenwirken gesetzt. Nach einer traditionell bestehenden oder neu erzielten Positionierung der einzelnen Hochschulen im nationalen und internationalen Kontext gilt es, die hochschulübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der FHNW gezielt zu fördern und zu mehrern.

Die FHNW erreicht dieses Ziel durch den Abbau organisatorischer und struktureller Hindernisse und den Aufbau einer gemeinsamen FHNW-Kultur. Die Reduktion der Anzahl und die Konzentration der Hochschulstandorte im Rahmen der geplanten Neubauten werden zügig vorangetrieben. Die FHNW richtet Plattformen für den hochschulübergreifenden Gedanken- und Wissensaustausch insbesondere unter den Dozierenden ein und schafft Anreize für hochschulübergreifende Projekte in Lehre und Forschung.

Ein unverwechselbarer Ort der Lehre

Den Studierenden bietet die FHNW ein Lehrangebot von bestmöglicher Qualität. Sie werden in ihrem Bildungsprozess ganzheitlich gefördert und insbesondere in Studieneingangsphasen sowie an der Schnittstelle zum Beschäftigungssystem speziell unterstützt.

An der forschungsbasierten und praxisorientierten FHNW erwerben sie Wissen und Kompetenzen in fachlicher, methodischer, sozialer und personaler Hinsicht. Dazu sind Lehre, Forschung und Dienstleistungen miteinander verknüpft; disziplinäre, inter- und transdisziplinäre Lehrveranstaltungen werden angeboten und Kontakte zum Umfeld und den Abnehmerinstitutionen der Hochschule eröffnet.

Die Studierenden werden als mitsteuernde Lernende auf der Grundlage immer wieder weiter entwickelter Lehr- und Forschungskonzepte zu zukünftigen Führungspersönlichkeiten, Fachexperten und Fachexpertinnen, hervorragenden Interpretinnen und Interpreten, ebenso zu Generalisten und Generalistinnen und Teammitgliedern ausgebildet.

Die Lehre erfolgt in adressatengemässen Lehr- und Lernformen nach fachlich etablierten Grundsätzen.

Die Studierenden an der FHNW erfahren eine geordnete Forschungs- und Entwicklungssozialisation, durch die sie im Rahmen praxisorientierter Projekte und Übungen sowie begleitender Reflexionen mit den grundlegenden Methoden, Instrumenten und Techniken des methodisch kontrollierten Erkenntnisgewinns und der verantwortungsvollen Implementierung von Erkenntnissen in Handlungsfelder vertraut werden.

Die FHNW erreicht dieses Ziel durch die regelmässige inhaltliche und methodisch-didaktische Evaluation und Optimierung der Lehre. Sie bietet ihren Dozierenden gezielt freiwillige und obligatorische hochschuldidaktische Zusatzqualifikationen an.

Moderne Informations- und Kommunikationsmedien sowie technikbasierte Studieninstrumente werden zukünftig vermehrt in der Lehre eingesetzt, wodurch die Selbststeuerung zunehmen wird. Eine studienbegleitende Beratung, die die fachliche und überfachliche Entwicklung reflexiv begleitet, wird etabliert.

Der Ort eines vielfältigen Ausbildungsportfolios

Die FHNW verfügt über ein vielfältiges Portfolio von Bachelor- und Master-Studiengängen. Die attraktiven Studienprofile und konsekutiven Studiengänge, erfüllen national, europäisch und weltweit vorgegebene Standards und Kompetenzprofile in den Bereichen der Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz.

Die FHNW erreicht dieses Ziel, indem sie ihr Studienangebot zunehmend integriert, so dass die Möglichkeit der Flexibilisierung von Studienwegen zunimmt. Sie ermöglicht dadurch ihren Abgängerinnen und Abgängern auf dem Stellenmarkt eine bevorzugte Ausgangslage.

Erste Adresse in der Weiterbildung

Die FHNW ist die bevorzugte Weiterbildungspartnerin für Kader, Expertinnen und Experten sowie interessierte Persönlichkeiten aus der Gesellschaft.

Die FHNW erreicht dieses Ziel, indem sie ein Weiterbildungsangebot realisiert, das adressatenorientiert, anwendungsbezogen und wissenschaftlich fundiert ist oder künstlerisch-ästhetischen Bedürfnissen entspricht. Mit der Weiterbildung soll ein Beitrag zur beruflichen Qualifizierung und Profilierung der Lernenden wie auch zu deren persönlicher Entwicklung im Sinne des lebenslangen Lernens geleistet werden. Dabei geht es neben der fachlichen Weiterentwicklung auch um die kulturelle und ästhetische Weiterbildung. So trägt die FHNW zur Entstehung individueller und gemeinsamer neuer Sinnhorizonte bei und erhöht die Chancen auf eine Teilhabe an der öffentlichen Meinungsbildung.

Anziehungspunkt für Wissbegierige und Gestaltungswillige: Forschung & Entwicklung

Die FHNW teilt mit der scientific community ein Forschungsverständnis, welches auf die Hervorbringung sowohl grundlagen- als auch nutzenrelevanten Wissens zielt. Entwicklungsarbeit bringt methodische oder technologische Produkte hervor, mit denen auf die Praxis eingewirkt werden kann. Forschung und Entwicklung an der FHNW richten sich konsequent am internationalen Stand des Wissens und der Methodenentwicklung aus.

Die strategischen Forschungsfelder, strategischen Initiativen und hochschulspezifischen Forschungsschwerpunkte sind durch systematische Beobachtung und Analyse der gesellschaftlichen, kulturellen, wirtschaftlichen, technologischen und disziplinären Entwicklungen sowie problem- und fachbezogener Förderung von Inspiration und Intuition geprägt und mit den Bedürfnissen der Partner aus Gesellschaft und Wirtschaft abgestimmt.

Die FHNW als Mehrspartenhochschule nutzt ihr hohes Potenzial, indem sie ihre disziplinären Stärken zielorientiert einsetzt und interdisziplinär vernetzt. Sie ist dadurch in der Lage, umfassende strategische Forschungsfelder zu konstituieren, indem durch strategische Initiativen Forschungsoperationen über interne Hochschul- und Fachbereichsgrenzen hinweg realisiert werden. Diese Projekte erzeugen durch ihre interdisziplinäre oder transdisziplinäre Ausrichtung einen erheblichen Mehrwert sowohl für die FHNW als Ganzes als auch für ihre einzelnen Hochschulen.

In einzelnen Forschungsschwerpunkten profiliert sich die FHNW in der Schweiz als forschungsstärkste Fachhochschule.

Die FHNW erreicht dieses Ziel durch Fokussierung der Forschungsaktivitäten auf ausgewählte Themen innerhalb der einzelnen Hochschulen (disziplinäre Stärke) und durch gezielte Zusammenarbeit über die Grenzen der Hochschulen hinaus in den strategischen Feldern mit Hilfe strategischer Initiativen.

Die nachhaltige Entwicklung der Forschungsaktivitäten wird durch eine konsequente Förderung der forschungsbezogenen Lehre sowie der Gewährleistung des Nutzens für die Abnehmenden angestrebt; dazu bildet die konsequente Erschliessung vorhandener Finanzierungsquellen – nationale und internationale Forschungsprogramme, Drittmittel und Fundraising – eine wesentliche Grundlage.

Platz hoher Produktqualität

Die FHNW realisiert eine hohe Qualität in Lehre, Forschung und Dienstleistungen. Die Sicherung einer hohen Qualität in Lehre und Forschung ist ihr oberstes Ziel. Die finanziellen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen lassen eine unbegrenzte Aufnahme Studierender nicht zu. Die FHNW zieht die guten und besten Studierenden an und bietet ihnen attraktive Studienbedingungen.

Die FHNW erreicht dieses Ziel, indem sie als Teil des Managementprozesses ein System der internen und externen Evaluation einrichtet, das sich an internationalen Standards orientiert.

Die Aufnahmekapazität ist limitiert. Deshalb sind transparente Aufnahmeverfahren und allfällige Zulassungsbeschränkungen vorzusehen. Die FHNW etabliert ein klares, einheitliches und frühzeitiges Informationsangebot gegenüber den Studienanwärterinnen und Studienanwärtern. Das Q-Management der FHNW unterstützt die Einhaltung von Qualitätsvorgaben. Dazu werden exemplarisch auch die Befähigungen der im nachfolgenden Berufsleben stehenden Abgängerinnen und Abgänger erfasst.

Partnerin in der Fachwelt

Die FHNW und die einzelnen Hochschulen sind als Forschungs- und Entwicklungspartnerinnen in der Fachwelt anerkannt; entsprechende Kooperationen sind etabliert.

Die FHNW und die einzelnen Hochschulen erreichen dieses Ziel, indem sie in der Fachwelt anerkannte und wahrgenommene Kongresse, Tagungen, Symposien, Arbeitstreffen und Forschungskolloquien veranstalten; sie publizieren ihre Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in den disziplinär einschlägigen Publikationsmedien und tragen so zum fachlichen Renommee der FHNW bei.

Dienstleistungen für die Wissensgesellschaft

Die von der FHNW angebotenen Dienstleistungen führen bei den Abnehmerinnen und Abnehmern, den Kundinnen und Kunden, dank neuer Lösungsansätze zu Wissens-, Ressourcen- oder Reputationsgewinnen. Dienstleistungen sind zudem ein erwünschter Türöffner für weitergehende Zusammenarbeit.

Die FHNW erreicht dieses Ziel, indem sie Dienstleistungen dort anbietet, wo die Gesellschaft abrufbare oder aufbereitbare Kompetenzen und Kapazitäten zu mindestens kostendeckenden Preisen nachfragt. Zudem ermöglicht die FHNW die Nutzung bestehender Infrastrukturen und apparativer Ausstattungen, sofern sich dadurch für alle Kooperationspartner Gewinne realisieren lassen. Für die FHNW sind Dienstleistungen für Dritte kein zentrales Profilierungselement.

Effektivität und Effizienz interner Prozesse

Die FHNW sichert mit ihrer Organisation und Führung die Effektivität und Effizienz ihrer Leistungsträger und Leistungsträgerinnen und gewährt ihnen den notwendigen Gestaltungsfreiraum. Sie optimiert die Qualität ihrer Wertschöpfungsprozesse und fördert über die Stärkung der einzelnen Hochschulen die Identitätsbildung der FHNW. Die Mitarbeitenden handeln leistungs- und auftragsorientiert, loyal, institutionell bewusst und verantwortlich. Die dafür erforderliche Kompetenz wird bei Mitarbeitenden auf allen Ebenen der FHNW gefordert und gefördert. Gegenüber ihnen und der Öffentlichkeit wird hohe Transparenz gepflegt.

In der Aus- und Weiterbildung dominiert ein hohes Kostenbewusstsein. Die FHNW bietet in der Ausbildung überdurchschnittliche Qualität an und orientiert sich dabei an den im Masterplan der Erziehungsdirektorenkonferenz vorgegebenen Standardkosten.

Die FHNW erreicht diese Ziele mit zentralen Führungsinstrumenten wie Leistungsvereinbarungen für die Hochschulen, Zielvereinbarungen mit allen Mitarbeitenden und regelmässigen Leistungsbeurteilungen. Die Rückmeldungen der Mitarbeitenden an ihre Vorgesetzten werden ernst genommen. Sie achtet auf eine schlanke Administration sowie auf kurze Dienstwege und delegiert Kompetenzen möglichst weit nach unten.

Eine klare Linienorganisation als Standardführungsmodell sorgt für Klarheit und Effizienz. Ausserordentliche Aufgaben und Querschnittsvorhaben werden über effektive Organisationsformen, z.B. Projektorganisationen realisiert. Eine finanzielle Mittelfristplanung mit einem Zeithorizont von ca. sechs Jahren ermöglicht es der FHNW, ihre Aktivitäten und ihr Angebot den finanziellen Rahmenbedingungen anzupassen.

Die Infrastrukturen, Räume und Vermögenswerte werden effektiv, effizient und wirtschaftlich genutzt.

Die Bedürfnisse von Gesellschaft und Wirtschaft bilden die Voraussetzungen und die Grundlagen für die Entwicklung neuer Angebote.

Attraktive Arbeitgeberin

Die FHNW ist dank guter Arbeitsbedingungen eine attraktive Arbeitgeberin.

Sie achtet auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ihrer Studierenden und Mitarbeitenden, fördert eine Kultur des Dialogs, der offenen Kommunikation, der konstruktiven Konfliktaustragung – auch durch die Sicherstellung und Institutionalisierung der Mitwirkung. Den Geboten der Chancengleichheit, der Gleichstellung von Herkunft und Geschlecht wird in der gesamten Fachhochschulorganisation und -kultur nachgelebt. Die FHNW ist der Freiheit von Kultur, Lehre und Forschung verpflichtet.

Die FHNW erreicht dieses Ziel durch die systematische Optimierung der Arbeitsbedingungen und durch die Förderung von Professionalität und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden. Sie stellt eine Personal- und Führungskräfteentwicklung und kontinuierliche Weiterbildung sicher. Eine Institutionalisierung der Mittelbauförderung und die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie die Potenzialentwicklung und Laufbahnplanung werden realisiert. Die FHNW setzt sich für familienergänzende Kinderbetreuung ein.

Die FHNW und ihre Hochschulen fordern und fördern die aktive Mitwirkung von Mitarbeitenden und Studierenden und stellen den Mitwirkungsorganen (MOM und students.fhnw) für die institutionalisierte Mitwirkung Ressourcen zur Verfügung.

FHNW und Umfeld im ständigen Dialog

Durch einen fortwährenden, öffentlichen Dialog entwickelt die FHNW eine wissenschaftliche, gesellschaftliche, kulturelle, soziale und wirtschaftliche Ausstrahlung in die Region und in ihr nationales und internationales Umfeld. Gesamtziel aller Kommunikationsaktivitäten ist die Vermittlung eines realen Bildes der FHNW. Dieses Bild muss glaubwürdig, konsistent und verständlich sein. Die Alumni-Organisation sowie die Studierenden-Organisation der FHNW sind Dialogpartnerinnen.

Die FHNW erreicht dieses Ziel, indem ihre Information umfassend, sachlich, wahrheitsgetreu, glaubwürdig, regelmäßig, rechtzeitig, offen, verständlich und zielgruppengerecht, zuerst nach innen, dann nach aussen, aktiv und auf Anfrage erfolgt.

Die FHNW versteht die Medien als Partnerinnen in der Kommunikation mit der Öffentlichkeit. Die Medien sind grundsätzlich gleichwertig zu behandeln und ihren Bedürfnissen ist Rechnung zu tragen.

Die FHNW unterstützt – ausgehend von den bereits bestehenden Vereinigungen an den Teilhochschulen – eine gemeinsame Alumniorganisation.

Hochschulen der FHNW und ihre Strategienverschränkung

Im Kontext der Gesamtstrategie der FHNW entwickeln die neun Hochschulen der FHNW, ausgerichtet auf ihre disziplinären, berufsfeld- und kontextspezifischen Bedingungen, eigene Strategien. Damit wird den Hochschulen ermöglicht, sich an und gegenüber anderen disziplinären Hochschulen zu messen, zu bewähren, sich durchzusetzen und mit diesen zu kooperieren. Die Hochschulstrategien und die strategischen Felder der FHNW stehen in einer starken Wechselbeziehung. Insofern stärkt jede Hochschulstrategie die Position der FHNW.

Jede Hochschule entwickelt eine eigene mit der Gesamtstrategie korrespondierende Hochschulstrategie.