



An den Grossen Rat

17.0823.01

ED/P170823

Basel, 31. Mai 2017

Regierungsratsbeschluss vom 30. Mai 2017

**Ratschlag „betreffend Leistungsauftrag an die Fachhochschule  
Nordwestschweiz (FHNW) für die Jahre 2018–2020“**

## Inhalt

1. Begehren.....	3
2. Ausgangslage.....	3
3. Zusammenfassung.....	3
4. Leistungsauftrag 2018–2020 .....	4
5. Trägerbeiträge 2018–2020 .....	5
6. Würdigung .....	6
7. Antrag.....	6

## 1. Begehren

Mit diesem Ratschlag beantragen wir Ihnen, den Leistungsauftrag an die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) für die Leistungsauftragsperiode 2018–2020 mit einem Globalbeitrag über drei Jahre von gesamthaft 130,905,000 Franken zu genehmigen.

## 2. Ausgangslage

Gemäss Staatsvertrag 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 Leistungsauftrag. Per 1. Januar 2018 muss der dreijährige Leistungsauftrag inklusive Globalbeitrag erneuert werden.

Mit der Sicherung des finanziellen Fundaments über mehrere Jahre hinweg ermöglichen die Trägerkantone der FHNW eine längerfristige Planung, die für eine strategisch profilierte Entwicklung ihres Lehrangebots und ihrer Schwerpunkte in anwendungsorientierter Forschung & Entwicklung unabdingbar ist.

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.

Der Leistungsauftrag ist dem vorliegenden Ratschlag als Beilage 2 beigefügt. Die Grobstruktur des Leistungsauftrages in den Jahren 2018–2020 sowie die Anpassungen in den einzelnen Themenfeldern werden im vierkantonalen Bericht zum Leistungsauftrag (Beilage 3) ausführlich kommentiert. Dem Bericht kann zudem ein Rückblick auf die laufende Leistungsauftragsperiode, Ausführungen zum Verhandlungsprozess und zum Verhandlungsergebnis, zur Infrastruktur sowie zur Mitwirkung der Interparlamentarischen Kommission FHNW im Verhandlungsprozess entnommen werden.

## 3. Zusammenfassung

Der Leistungsauftrag 2018–2020 bildet den politischen und finanziellen Rahmen für die fünfte Leistungsauftragsperiode der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

In der aktuellen Leistungsauftragsperiode 2015–2017 standen rückblickend die folgenden Aspekte im Vordergrund:

- Fortführung der erfolgreich eingeführten und akkreditierten 29 Bachelor- und 18 Masterstudiengänge;
- Überarbeitung der Studiengänge der Pädagogischen Hochschule der FHNW als Vorarbeit für die Erneuerung der Diplomanerkennung durch die Schweizerische Erziehungsdirektoren Konferenz;
- Umstellungen interner Abläufe in Zusammenhang mit dem Inkrafttreten des nationalen Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG).

Die Ausbildung in den Bachelor- und Masterstudiengängen, die anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung, die Weiterbildungsangebote und die Dienstleistungen bilden in unterschiedlicher Gewichtung auch in der fünften Leistungsauftragsperiode das Kerngeschäft der FHNW. Gesamtstrategisch positioniert sich die FHNW zudem auch in Zukunft als Innovationstreiberin für Gesellschaft und Wirtschaft; sie investiert in hochschulübergreifende Entwicklungsschwerpunkte und in ein nach Fachbereichen differenziertes Wachstum in der Forschung und bei den Studierenden. Sie reagiert damit auf gesellschaftliche und hochschulpolitische Herausforderungen wie den digitalen Wandel, den Fachkräftemangel sowie die neue Wettbewerbsorientierung in der Finanzierungslogik des HFKG.

Aufgrund aktueller Entlastungsprogramme in mehreren Trägerkantonen haben die vier Regierungen bereits bei der Auftragserteilung zur Antragsstellung für den Leistungsauftrag 2018–2020 dem Fachhochschulrat die Auflage erteilt, in der Antragsstellung verschiedene Szenarien - darunter auch zwei Sparszenarien - vorzulegen. Der in den Szenarien angemeldete Bedarf und die von der FHNW vorgeschlagenen Sparmassnahmen wurden in den Verhandlungen gemeinsam überprüft und bewertet. Die Regierungen einigten sich auf der Grundlage der Prüfungsergebnisse auf einen Globalbeitrag in der Höhe von 676,800 Mio. Franken (2018 225,600 Mio. Franken; 2019 225,600 Mio. Franken; 2020 225,600 Mio. Franken).

#### **4. Leistungsauftrag 2018–2020**

Der Kernauftrag der FHNW besteht weiterhin in der praxisorientierten Ausbildung (84 % der Studierenden sind auf Bachelorstufe immatrikuliert). In der Ausbildung strebt sie bezüglich Neueintritten ein fachbereichsspezifisches Wachstum mit dem Markt (gemäss Prognosen des Bundesamtes für Statistik BfS) und bezüglich der Entwicklung der Kosten/Studierende eine Konsolidierung der erreichten Ziele an. Damit die FHNW ihren Kernauftrag auch künftig aktuell und praxisnah erfüllen kann, will sie zudem vermehrt in die Entwicklung der Lehre investieren.

Die Forschung an der FHNW ist grundsätzlich anwendungsorientiert. Forschungsaktivitäten der FHNW sind schwerpunktmässig auf die Beantwortung von Fragestellungen aus der Praxis ausgerichtet, sollen Wertschöpfung erzeugen und zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen beitragen. Mit der Einführung des neuen Finanzierungsmodells unter dem Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz HFKG ab 2017 wird die anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung bei der Ausrichtung der Bundesbeiträge stärker gewichtet. Deshalb soll das Forschungsvolumen der FHNW insgesamt mindestens gehalten werden (bei differenzierter Ausprägung in den einzelnen Hochschulen der FHNW).

In der Weiterbildung will die FHNW ihren hohen Marktanteil bei weiterhin überdurchschnittlich hohen Deckungsbeiträgen halten und damit einen Beitrag zur beruflichen Weiterqualifizierung von Fachleuten leisten.

Um die ausserordentlichen Herausforderungen der Strategieperiode 2025 anzugehen (digitaler Wandel, Fachkräftemangel, Alterung der Gesellschaft, nachhaltige Energieversorgung), hat die FHNW zudem zwei hochschulübergreifende strategische Entwicklungsschwerpunkte definiert:

- Mit dem strategischen Entwicklungsschwerpunkt «Die Hochschullehre der FHNW in die digitale Zukunft überführen» soll sichergestellt werden, dass die Unterrichtsinhalte, die Unterrichtsorganisation und die Lehr- und Lernmethoden an der FHNW auch künftig attraktiv sind

und den neuen Anforderungen und erweiterten Möglichkeiten der Digitalisierung Rechnung tragen.

- Im strategischen Entwicklungsschwerpunkt «Die Kompetenz zur interdisziplinären Zusammenarbeit stärken» will die FHNW gesellschaftlich aktuelle, praxisbezogene Fragestellungen, die nur interdisziplinär zu lösen sind, bearbeiten. Die bereits bestehenden Strategischen Initiativen Alternde Gesellschaft, EnergyChance und Unternehmertum werden um das neue Thema Digitaler Wandel erweitert. Mit den Hochschulentwicklungsprojekten will die FHNW zukunftsweisende Lösungen erarbeiten und Vorinvestitionen sowohl für die Erneuerung von Inhalten der Lehre als auch für die Einwerbung kompetitiver Forschungsmittel leisten.

Vor diesem Hintergrund werden für die Leistungsauftragsperiode 2018–2020 die Struktur des Leistungsauftrags sowie die Formulierung der politischen Ziele und der Leistungsziele grundsätzlich übernommen. An neue Entwicklungen und Erfordernisse (teilweise) angepasst wurden lediglich

- die Entwicklungsschwerpunkte der FHNW
- die Standards der politischen Ziele und der Leistungsziele
- die Sondervorgaben für die Pädagogische Hochschule sowie
- die Trägerbeiträge.

## 5. Trägerbeiträge 2018–2020

Für die neue Leistungsauftragsperiode anerkennen die Regierungen einen Finanzbedarf von rund 688,80 Mio. Franken. In diesen eingegangen sind Mehrbedarfspositionen bei der Pädagogischen Hochschule (Studierendenwachstum und Spezialaufträge der Kantone), bei der Infrastruktur (Bezug Campus Muttenz) sowie bei der strategischen Entwicklung der FHNW (vgl. dazu Tabelle 3 im Begleitbericht). Für die Definition des Finanzbedarfs 2018–2020 miteinbezogen wurden zudem Reduktionsmassnahmen bei den Personal- und Sachkosten und bei der Mietzinsberechnung sowie eine Teilrückführung der für 2018–2020 höher geplanten Bundesbeiträge an die Träger (vgl. dazu Tabelle 4 im Begleitbericht).

Dem Finanzbedarf 2018–2020 steht ein von den Regierungen gesprochener Globalbeitrag von rund 676,80 Mio. Franken 2018–2020 gegenüber. Die FHNW wird ihren Finanzbedarf für 2018–2020 also nicht allein mit dem Globalbeitrag bestreiten können. So wurde vereinbart, dass sie ihre strategische Entwicklung allein aus ihrem Eigenkapital finanzieren wird, welches in der laufenden Auftragsperiode nicht eingesetzt werden musste und sich auf Ende 2017 voraussichtlich auf rund 40 Mio. Franken belaufen werden (vgl. dazu Kap. 4.2 des Begleitberichtes). Mit dem Rückgriff auf das Eigenkapital, das nebst der Strategiefinanzierung auch weiterhin prioritär dem Erhalt der Risikofähigkeit dient, soll die FHNW ihre Autonomie auch unternehmerisch zur Geltung bringen können.

Die Finanzierungsbeiträge der einzelnen Kantone für die Leistungsauftragsperiode 2018–2020 sind der Tabelle auf der folgenden Seite zu entnehmen. Sie richten sich nach dem Verteilschlüssel gemäss § 26 des Staatsvertrags über die FHNW. Der Kanton Aargau finanziert diesem entsprechend 35,6 % des Globalbeitrags an die FHNW, der Kanton Basel-Landschaft 28,5 %, der Kanton Basel-Stadt 19,3 % und der Kanton Solothurn 16,6 % (vgl. dazu die dem Leistungsauftrag beigelegten Erläuterungen zum Verteilschlüssel.) Für den Kanton Basel-Stadt fallen also für die Jahre 2018–2020 jeweils 43,635 Mio. Franken an.

Tabelle 1: Trägerbeiträge für die Periode 2018–2020

Trägerbeitrag in Mio. Franken je Kanton	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2018–2020
Aargau	80,491	81,405	82,909	80,243	80,243	80,243	240,729
							35,569 %
Basel-Landschaft	63,674	64,203	64,973	64,205	64,205	64,205	192,615
							28,460 %
Basel-Stadt	43,780	43,962	44,380	43,635	43,635	43,635	130,905
							19,342 %
Solothurn	37,253	37,594	38,088	37,517	37,517	37,517	112,551
							16,630%
<b>Trägerbeitrag Total pro Jahr</b>	<b>225,198</b>	<b>227,164</b>	<b>230,350</b>	<b>225,600</b>	<b>225,600</b>	<b>225,600</b>	<b>676,800</b>
<b>Trägerbeitrag Total LA-Periode</b>	<b>682,712</b>			<b>676,800</b>			

## 6. Würdigung

Die FHNW ist das Flaggschiff und ein wichtiger Treiber der vierkantonalen Zusammenarbeit in der Nordwestschweiz. Sie gehört zu den führenden Fachhochschulen der Schweiz. Ihr breites, qualitativ hochstehendes Studienangebot wird stark nachgefragt. Die Absolventinnen und Absolventen der FHNW sind wegen ihrer fundierten Ausbildung gut auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes vorbereitet. Die Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaft trägt dazu bei, dass sich den solide ausgebildeten Fachkräften gerade auch in der Region gute Berufschancen eröffnen und sie dadurch in der Nordwestschweiz gehalten werden können.

Der für die Leistungsauftragsperiode 2018–2020 gegenüber 2015–2017 um rund 6 Mio. Franken reduzierte Globalbeitrag in der Höhe von 676,800 Mio. Franken zeigt an, dass die FHNW in den Jahren 2015–2017 in eine Phase der Konsolidierung eingetreten ist, die sie mit unternehmerisch-haushälterischem Handeln und stetigen Effizienzsteigerungen flankieren konnte. Aus diesem Grund konnte sie ihren Reservebestand über die Erwartungen hinaus erhöhen, was nicht nur ihre Risikofähigkeit erhöht, sondern ihr auch ermöglicht, ihre Autonomie unternehmerisch in Form der Eigenfinanzierung von Strategie und bereichsspezifischem Wachstum zur Geltung bringen zu können.

## 7. Antrag

Das Finanzdepartement hat den vorliegenden Ratschlag gemäss § 8 des Gesetzes über den kantonalen Finanzhaushalt (Finanzhaushaltgesetz) vom 14. März 2012 überprüft.

Gestützt auf unsere Ausführungen beantragen wir dem Grossen Rat die Annahme des nachstehenden Beschlussentwurfes.

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Basel-Stadt



Elisabeth Ackermann  
Präsidentin



Barbara Schüpbach-Guggenbühl  
Staatsschreiberin

- Beilage 1: Entwurf Grossratsbeschluss
- Beilage 2: Leistungsauftrag 2018–2020 inkl. Zusatzinformation (Erläuterungen Verteilschlüssel)
- Beilage 3: Vierkantonaler Bericht zum Leistungsauftrag 2018–2020

## Grossratsbeschluss

### Betreffend Leistungsauftrag an die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW für die Jahre 2018–2020

(vom [Datum eingeben])

Der Grosse Rat des Kantons Basel Stadt, nach Einsichtnahme in den Ratschlag des Regierungsrates Nr. [Nummer eingeben] vom [Datum eingeben] und nach dem mündlichen Antrag der [Kommission eingeben] vom [Datum eingeben], beschliesst:

1. Der Leistungsauftrag an die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) für die Leistungsauftragsperiode 2018–2020 mit einem Globalbeitrag über drei Jahre von gesamt-  
haft Fr. 130,905,000 (Tranche 2018: Fr. 43,635,000; 2019: Fr. 43,635,000;  
2019: Fr. 43,635,000) wird genehmigt.
2. Dieser Beschluss gilt unter Vorbehalt entsprechender Beschlüsse des Grossen Rats des Kantons Aargau, des Landrats des Kantons Basel-Landschaft und des Kantonsrats des Kantons Solothurn.

Dieser Beschluss ist zu publizieren. Er untersteht dem Referendum.

# **Leistungsauftrag**

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

**an die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW**

**für die Jahre 2018–2020**

## **Ingress**

Gemäss § 6 des Vertrags zwischen den Kantonen Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn über die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) vom 27. Oktober 2004 / 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 2018–2020 bildet den strategischen und finanziellen Rahmen für die fünfte Leistungsperiode der FHNW.

1. Politische Ziele der Regierungen		
Allgemeiner Kommentar		
Zu den bildungspolitischen Zielen gehören der allgemeine Bildungsauftrag der Kantone (praxisorientierte Berufsausbildung auf Hochschulniveau 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	Kommentar
1.1	Die FHNW bietet eine praxisorientierte, berufsqualifizierende und forschungsgestützte Ausbildung auf Hochschulniveau 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: Solothurn</i> <i>Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik: Basel-Landschaft</i> <i>Hochschule für Gestaltung und Kunst: Basel-Stadt</i> <i>Hochschule für Life Sciences: Basel-Landschaft<sup>1</sup></i> <i>Musikhochschulen: Basel-Stadt</i> <i>Pädagogische Hochschule: Aargau (Schwerpunkt), Basel-Landschaft<sup>2</sup>, Solothurn</i> <i>Hochschule für Soziale Arbeit: Solothurn (Schwerpunkt), Basel-Landschaft<sup>3</sup></i> <i>Hochschule für Technik: Aargau<sup>4</sup></i> <i>Hochschule für Wirtschaft: Solothurn (Schwerpunkt), Aargau, Basel-Stadt</i>	
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.	
1.5	Zur Erfüllung des vorliegenden Leistungsauftrags verfügt die FHNW über angemessene, bedarfsgerechte Trägerbeiträge und betreibt ein qualitäts- und kostenbewusstes, auf Effizienz und Effektivität ausgerichtetes Management.	

<sup>1</sup> Befristeter Standort in BS bis zur Fertigstellung des Campus Muttenz

<sup>2</sup> Befristeter Standort in BS bis zur Fertigstellung des Campus Muttenz

<sup>3</sup> Befristeter Standort in BS bis zur Fertigstellung des Campus Muttenz

<sup>4</sup> Trinationaler Studiengang in Muttenz und Optometrie in Olten

	Politische Ziele	Kommentar
1.6	<p>Der Studierendenbestand ist auf eine optimale Auslastung der bereitgestellten Infrastruktur und Ausbildungsangebote ausgerichtet. Dabei gilt folgender Grundsatz:</p> <p>Für die Hochschule für Angewandte Psychologie, die Hochschule für Gestaltung und Kunst, die Musikhochschulen und die Hochschule für Soziale Arbeit ist eine Studienplatzbeschränkung wirksam, die darauf ausgerichtet ist, die Anzahl der Neueintritte stabil zu halten. In den Fachbereichen Technik, Life Sciences, Architektur/Bau/Geomatik, Wirtschaft und Pädagogik kann die FHNW die Zulassung beschränken, wenn die Nachfrage nach Studienplätzen das Angebot übersteigt.</p>	<p>Der Regierungsausschuss genehmigt jährlich die vom Fachhochschulrat erlassene Anzahl der verfügbaren Studienplätze im ersten Studienjahr in allen Fachbereichen. Die Anzahl der verfügbaren Studienplätze wird damit über die Neueintritte gesteuert.</p>
1.7	<p>Die FHNW erlangt die gemäss HFKG geforderte institutionelle Akkreditierung. Sie weist damit aus, dass die eigene Qualitätssicherung nationale Kriterien und internationale Standards erfüllt.</p>	<p>Die institutionelle Akkreditierung bis spätestens Ende 2022 ist gemäss Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz HFKG Voraussetzung für die Bezeichnung als Hochschule und für die Finanzierung durch den Bund. Die FHNW strebt die institutionelle Akkreditierung beim Schweizerischen Akkreditierungsrat im Jahr 2020 an.</p>
<b>2. Entwicklungsschwerpunkte der FHNW</b>		
	Entwicklungsschwerpunkte	Kommentar
	<p>Für ihre strategische Weiterentwicklung definiert die FHNW strategische Entwicklungsschwerpunkte.</p>	<p>Um die gesellschaftlichen Herausforderungen (insb. Fachkräftemangel, alternde Gesellschaft, digitaler Wandel, nachhaltige Energieversorgung) angehen zu können, macht die FHNW einen zusätzlichen, ausserordentlichen Effort in den Bereichen der Hochschullehre und der interdisziplinären Zusammenarbeit. Die Aktivitäten in diesen Bereichen werden in zwei hochschulübergreifend angelegten, strategischen Entwicklungsschwerpunkten (sESP) gebündelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategischer Entwicklungsschwerpunkt "Die Kompetenz zur interdisziplinären Zusammenarbeit stärken" (Strategische Initiativen).</li> <li>• Strategischer Entwicklungsschwerpunkt "Die Hochschullehre der FHNW in die digitale Zukunft überführen" (Hochschullehre 2025).</li> </ul>

3. Leistungsziele der FHNW				
	Ziele	Unterziele	Indikatoren – Standards	Kommentar
	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.	Mit den Unterzielen werden die abstrakt formulierten Oberziele ausdifferenziert.	Die Indikatoren und Standards stellen Vorgaben dar, auf welche Weise (quantifiziert/beschreibend) und in welchen Themenfeldern über die Ziele/Unterziele berichtet werden soll. 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.	Bei einzelnen Zielformulierungen wird bewusst auf eine klare Zuweisung von Ziel und Indikator sowie auf eine durchgehende Ausstattung der Indikatoren mit Standards verzichtet. Zum einen wird damit berücksichtigt, dass ein qualitatives Ziel nicht adäquat in nur einem Kriterium bzw. Indikator abzubilden ist. Mit dem Verzicht auf die Ausstattung jedes Indikators mit einem Standard wird zudem dem Umstand Rechnung getragen, dass nicht jedes qualitative Ziel eindeutig messbar ist bzw. nicht jedes Kriterium mit einer klaren Erfüllungserwartung versehen werden kann. Quantitative, klar zugeordnete Standards werden deshalb vor allem dort aufgestellt, wo Sollwerte u.a. auch aufgrund national vorgegebener Standards eindeutig bezifferbar und messbar sind (bspw. Standardkosten der Ausbildungen; Kostendeckungsgraden im erweiterten Leistungsbereich). Die Leistungen der FHNW erschliessen sich zudem aus der dem jährlichen Reporting beigefügten Monitoringtabelle.
3.1	<b>Die FHNW bietet eine im nationalen und in einzelnen Bereichen auch im internationalen Vergleich qualitativ hochstehende und attraktive Ausbildung an.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die FHNW führt die fähigen und motivierten Studierenden unabhängig von Geschlecht und Herkunft zu einem erfolgreichen Abschluss.</li> <li>2. Das Studium ist praxisorientiert, berufsqualifizierend und forschungsgestützt.</li> <li>3. Das Studienangebot entspricht dem Bedarf von Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur. In einzelnen Hochschulen führt die FHNW Angebote mit internationaler Ausrichtung.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildungserfolg: Die FHNW erhebt und kommentiert ihre Studienerfolgsquote.</li> <li>• Qualitätsmanagement: Die FHNW verfügt über eine effektive Befragungs- und Feedback-Kultur, die auch die Absolventen und Absolventinnen sowie die wichtigsten abnehmenden Organisationen (Arbeitgeberverbände und Schulen) einbezieht. Die Rückmeldungen sind Teil des Qualitätsmanagements und unterstützen den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.</li> </ul>	

3. Leistungsziele der FHNW				
	Ziele	Unterziele	Indikatoren – Standards	Kommentar
		<p>4. Die Ausbildung ist effizient und wirtschaftlich.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung und Coaching: Die FHNW bietet studienbegleitende Beratungen und spezielle Unterstützungsangebote insbesondere in der Studieneingangsphase sowie an der Schnittstelle zum Berufseinstieg an.</li> <li>• Praxisnähe und Berufsqualifikation: Die FHNW führt die Studierenden bereits während ihrer Ausbildung in ihr zukünftiges Berufsumfeld ein und berichtet über unternehmerische Initiativen, die aus der FHNW hervorgegangen sind.</li> <li>• CH-Kosten: Bei allen Hochschulen sind die Werte kleiner bzw. maximal gleich wie die Standardkosten 2016 gemäss Masterplan Fachhochschulen 2013-2016. (Zur PH vgl. 4. Besondere Vorgaben für die Pädagogische Hochschule).</li> </ul>	
3.2	<p><b>Die FHNW erbringt von Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur nachgefragte Forschungsleistungen und verfügt über hohe Innovationskraft.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die FHNW betreibt anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung im Dienst von Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur.</li> <li>2. Die Forschungsergebnisse finden in der Lehre Eingang und werden der Fachwelt sowie einer interessierten Öffentlichkeit bekannt gemacht.</li> <li>3. Die Forschungs- und Entwicklungsprojekte erwirtschaften Drittmittel und erschliessen konsequent vorhandene Finanzierungsquellen.</li> <li>4. Der Anteil an Forschungsleistungen am Gesamtaufwand der FHNW bleibt stabil. Die Entwicklung erfolgt differenziert nach Bereichen.</li> <li>5. Die FHNW pflegt im Rahmen ihrer Forschungsprojekte Kooperationen mit Unternehmen, Institutionen und anderen Hochschulen. Die Zusammenarbeit wird insbesondere innerhalb der FHNW selber sowie im</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschungsergebnisse: Im Rahmen der jährlichen Berichterstattung publiziert die FHNW in geeigneter Form ihre Forschungsergebnisse.</li> <li>• Wissenstransfer - Dialog: Die FHNW organisiert Tagungen und Kongresse für die Fachwelt, für Unternehmen sowie für eine interessierte Öffentlichkeit.</li> <li>• Kostendeckungsgrad: Die Forschungs- und Entwicklungsprojekte (inkl. Pädagogische Hochschule) decken ihre direkten Kosten zu 75 %.</li> </ul>	<p><u>Kostendeckungsgrad Leistungsauftrag 2015–2017</u>: Deckung der direkten Kosten (inkl. Pädagogische Hochschule) zu 72 %).</p> <p>Die Vorgabe für die Leistungsperiode 2018–2020 wird im Begleitbericht unter 5.3 begründet.</p>

3. Leistungsziele der FHNW				
	Ziele	Unterziele	Indikatoren – Standards	Kommentar
		Hochschulraum Nordwestschweiz (FHNW, Universität Basel, Paul Scherrer Institut, Department of Biosystems Science and Engineering ETHZ) verstärkt.		
3.3	<b>Die FHNW unterhält ein bedarfsorientiertes und wissenschaftsbasiertes resp. künstlerisch-ästhetisch fundiertes Weiterbildungsangebot.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das Weiterbildungsangebot der FHNW knüpft an die inhaltlichen Ausrichtungen der einzelnen Hochschulen an und orientiert sich an den professions-bezogenen Entwicklungen sowie am Bedarf von Gesellschaft, Wirtschaft, Kultur.</li> <li>2. Das Weiterbildungsangebot der FHNW ist praxisnah und gewährt den Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in den beruflichen Alltag.</li> <li>3. Die Weiterbildung ist effizient und wirtschaftlich.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostendeckungsgrad: Die Weiterbildungsangebote (ohne Pädagogische Hochschule) decken ihre direkten Kosten zu 125 %.</li> </ul>	<p>Ohne Pädagogische Hochschule: Bei der 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).</p> <p><u>Kostendeckungsgrad Leistungsauftrag 2015–2017</u>: Direkte Kosten zu 120 % (2015/2016) bzw. 125 % (2017).</p>
3.4	<b>Die FHNW bietet Unternehmen und Institutionen hochwertige Dienstleistungen an.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das Beratungs- und Dienstleistungsangebot der FHNW knüpft an die inhaltlichen Ausrichtungen der einzelnen Hochschulen an.</li> <li>2. Das Beratungs- und Dienstleistungsangebot ist effizient und wirtschaftlich.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostendeckungsgrad: Die Dienstleistungs- und Beratungsangebote (ohne Pädagogische Hochschule) decken ihre direkten Kosten zu 125 %.</li> </ul>	<p>Ohne Pädagogische Hochschule: Die Separierung der PH erfolgt aus den gleichen Gründen wie bei der Weiterbildung. Vgl. dazu den Kommentar unter 3.3.</p> <p><u>Kostendeckungsgrad Leistungsauftrag 2015-2017</u>: 100 % direkte Kosten plus 40 %.</p>
3.5	<b>Die FHNW ist eine nach modernen Grundsätzen geführte öffentliche Institution. Ihre Führung basiert auf Transparenz und einer schlanken Organisation.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die FHNW unterhält eine rollende Entwicklungs-, Finanz- und Investitionsplanung, die sowohl finanzielle wie auch inhaltlich-strategische Aspekte berücksichtigt, und führt ein entsprechendes Controlling.</li> <li>2. Die FHNW sorgt für eine zweckmässige Organisation ihrer internen Prozesse.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Planung: Es wird eine jährliche, rollende interne Entwicklungs-, Finanz- und Investitionsplanung gemäss Konzept für die Berichterstattung vom Mai/Juni 2011 erstellt. Jährliche Kennzahlen auf Ebene der FHNW, der Hochschulen und der Leistungsbereiche sind integraler Bestandteil.</li> </ul>	

		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Die FHNW schafft familienfreundliche Arbeits- und Studienbedingungen und fördert die Chancengleichheit.</li> <li>4. Die FHNW pflegt eine partizipative, die Mitwirkungsrechte der Mitarbeitenden und Studierenden aktiv einbeziehende Hochschulkultur.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessorganisation: Die FHNW informiert im Rahmen der jährlichen Berichterstattung über ihre hochschulübergreifenden Koordinationsprozesse namentlich in den Bereichen Qualitätsmanagement und Beschaffungswesen.</li> <li>• Chancengleichheit: Referenz bildet das Bundesprogramm 'Chancengleichheit und Hochschulentwicklung 2017–2020'. Die FHNW führt ein Gleichstellungscontrolling durch und informiert im Rahmen der jährlichen Berichterstattung über den Stand der Zielerreichung.</li> <li>• Diversity und Partizipation: Referenz bilden die im Gesamtarbeitsvertrag GAV sowie in den Statuten der students.fhnw festgehaltenen Mitwirkungsrechte.</li> </ul>	
3.6	<b>Die FHNW führt die von ihr gemieteten Immobilien nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die FHNW misst ihren Flächenbedarf an Benchmarks und steuert ihre Hochschulen und Services mittels eines Anreizsystems.</li> <li>2. Die FHNW führt jeden Standort, der durch ein Neubauprojekt ergänzt wird, mit einem dynamischen Raumbewirtschaftungssystem.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung Hauptnutzfläche insgesamt.</li> <li>• Verhältnis HNF je Studierende auf Stufe FHNW.</li> </ul>	

4. Besondere Vorgaben für die Pädagogische Hochschule			
4.1 Angebot			
	Ziel	Vorgabe	Kommentar
4.1.1	Die Curricula der Studiengänge für die Volksschule orientieren sich grundsätzlich am Deutschschweizer Lehrplan 21.	Das Ziel gilt unter Berücksichtigung der entsprechenden Umsetzungsentscheide in den Trägerkantonen. So umfasst die Ausbildung zur Sekundarlehrperson I sowohl die Integrationsfächer gemäss LP 21 wie auch die bisherigen Einzelfächer.	Bestandteil des Globalbeitrages.
4.1.2	Im Rahmen der kontinuierlichen Qualitätsüberprüfung ihres Lehrangebots legt die PH einen Schwerpunkt auf die berufspraktische Ausbildung.	Die berufspraktische Ausbildung betreibt die PH in enger Zusammenarbeit mit den öffentlichen Schulen des Bildungsraums NWCH. Das in einer Pilotphase erprobte Partnerschulmodell (Immersion-Praktika in Partnerschulen) wird 2018-2020 flächendeckend umgesetzt.	Bestandteil des Globalbeitrages.
4.2 Steuerungsinstrumente			
	Ziel	Indikatoren – Standards	Kommentar
4.2.1	Die Ausbildung an der PH ist effizient und wirtschaftlich.	Durchschnittskosten: Die Werte sind kleiner bzw. maximal gleich wie der Wert von Fr. 29'000.– auf Stufe DB 5.	<u>Durchschnittskosten:</u> Im Gegensatz zu den Vorgaben bei den anderen Fachbereichen gibt es bei den PHs keine offizielle Standardkostenvorgabe. Der Wert von Fr. 29'000.– entspricht dem gesamtschweizerischen Kostendurchschnitt der Pädagogischen Hochschulen.
4.2.2	Die Weiterbildungs- sowie Beratungs- und Dienstleistungsangebote an der PH sind effizient und wirtschaftlich.	Kostendeckungsgrad: Im Durchschnitt über die gesamte Leistungsperiode deckt die PH ihre Kosten zu 100 % auf Stufe DB 3 inkl. Anteil an Infrastrukturkosten.	<u>Kalkulationsbasis DB 3 plus Infrastrukturkostenanteil:</u> 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. – Bei Leistungserbringungen für Nicht-Trägerkantone und Drittinstitutionen gelten die gleichen Bedingungen wie bei den anderen Hochschulen (vgl. 3.3 und 3.4). <u>Durchschnitt über die gesamte Leistungsperiode:</u> Da die Entwicklungsleistungen nicht gleichmässig anfallen (Vorinvestitionen – Verrechnung erst mit den Produkten) ist eine durchschnittliche Bemessung anzustreben.

## 5. Finanzierung

### 5.1 Allgemeine Finanzierungsgrundsätze

- 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 Globalbeitrages gilt vom Prinzip her auch für die FHNW. So wird in § 29 Abs. 2 des Staatsvertrags 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.
- 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 SBFI (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation) führen zu einem Mehr-/Minderaufwand bzw. Minder-/Mehrertrag. Mit nachfolgenden Finanzierungsgrundsätzen soll eine zweckbestimmte Verwendung der für den Infrastrukturbereich vorgesehenen Geldmittel sichergestellt werden.

- Grundlage für die Festlegung der für den Infrastrukturbereich vorgesehenen Geldmittel sind folgende Plandaten:
  - Mietaufwand an Kantone und Drittmieten (um eine allfällige Differenz aufzuzeigen)
  - Abschreibungsaufwand
  - Veranschlagte SBFI-Subventionen an FHNW
  - Projektaufwand (nicht aktivierbare Leistungen, wie z.B. Umzugskosten, Instandstellungskosten, eingekaufte Dienstleistungen)
- Sollten exogene Faktoren (namentlich Bezugsverzögerungen oder veränderte Bundessubventionen) zu einem Minderaufwand bzw. Mehretrag für die FHNW führen, so sind diese transparent auszuweisen und einer zweckbestimmten Reserve zuzuführen beziehungsweise von dieser zu entnehmen.
- Die FHNW hat die Reserve (oder die Forderung) in ihrer Bilanz auszuweisen und über diese gegenüber den Trägerkantonen Bericht zu erstatten.
- Über den Saldo wird nach jeder Leistungsperiode abgerechnet. Ein allfälliger Positivsaldo fliesst an die Träger zurück, ein allfälliger Negativsaldo soll mittels Zusatzfinanzierungsbeschlüssen ausgeglichen werden.
- 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 2018–2020

Trägerbeitrag in Mio. Fr. je Kanton	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2018–2020
Aargau	80,491	81,405	82,909	80,243	80,243	80,243	240,729
Basel-Landschaft	63,674	64,203	64,973	64,205	64,205	64,205	192,615
Basel-Stadt	43,780	43,962	44,380	43,635	43,635	43,635	130,905
Solothurn	37,253	37,594	38,088	37,517	37,517	37,517	112,551
<b>Trägerbeitrag Total pro Jahr</b>	<b>225,198</b>	<b>227,164</b>	<b>230,350</b>	<b>225,600</b>	<b>225,600</b>	<b>225'600</b>	<b>676,800</b>
<b>Trägerbeitrag Total LA-Periode</b>	<b>682,712</b>			<b>676,800</b>			

## 6. Berichterstattung

Die FHNW erstattet den Vertragskantonen auf der Basis des Leistungsauftrags und unter Berücksichtigung des Konzepts für das Reportingwesen vom Jahre 2011 Bericht. Wesentliche Abweichungen zu den formulierten Zielen sollen dabei ausgewiesen und kommentiert werden. Werden im Rahmen der Berichterstattung Fehlentwicklungen festgestellt, werden diese vom Regierungsausschuss mit dem Fachhochschulrat und dem Direktionspräsidium thematisiert und gemäss den im Staatsvertrag geregelten Zuständigkeiten Korrekturmassnahmen eingeleitet.

## 7. Schlussbestimmung

Die FHNW beantragt den Kantonen bis Ende Juni 2019 auf Basis einer detaillierten Vergangenheitsbetrachtung und ihrer strategischen Planung 2020–2023 (inkl. Immobilienplanung) den Globalbeitrag 2021–2023. Dabei sind allfällige Änderungswünsche am Leistungsauftrag vorzubringen.

### Zusatzinformation:

Erläuterungen zum Verteilschlüssel Globalbeitrag

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Aargau

Aarau, den

Landammann  
Stephan Attiger

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Basel-Landschaft

Liestal, den

Regierungspräsident  
Thomas Weber

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Basel-Stadt

Basel, den

Regierungspräsidentin  
Elisabeth Ackermann

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Solothurn

Solothurn, den

Landammann  
Dr. Remo Ankli

## Erläuterungen zur Berechnung des Verteilschlüssels Finanzierungsbedarf / 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% (Basis Finanzierungsbedarf, vor Abzug der Eigenfinanzierung aus den bestehenden Reserven)*

In TCHF	2018	2019	2020	Total
80%	183'680	183'680	183'680	551'040
20%	45'920	45'920	45'920	137'760
100%	229'600	229'600	229'600	688'800

Die Entwicklung der Beitragsquote wird durch folgende Faktoren beeinflusst:

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

Für die Ermittlung der Verteilschlüssel wird dabei auf das Mittel der Studierendenzahlen aus den Jahren 2014, 2015 und 2016 abgestellt (in Vollzeitäquivalenten).

#### 1. Übersicht Studierendenentwicklung nach Trägerkanton (Herkunft der Studierenden)

Nach Wohnsitz	AG	BL	BS	SO	Total
2014	2'192.9	1'471.3	846.1	925.5	5'435.8
2015	2'355.3	1'470.1	874.0	956.9	5'656.3
2016	2'493.9	1'495.6	914.0	1'016.6	5'920.1
Mittelwert	2'347.3	1'479.0	878.1	966.4	5'670.8
<b>In %</b>	<b>41.4%</b>	<b>26.1%</b>	<b>15.5%</b>	<b>17.0%</b>	<b>100%</b>
<i>Vorperiode (Durchschnitt der Jahre 2011- 2013)</i>	<i>40.3%</i>	<i>26.8%</i>	<i>16.1%</i>	<i>16.8%</i>	<i>100%</i>

Bezüglich der Herkunft der Studierenden kann man eine leichte Verschiebung von den Trägerkantonen BL und BS zu den Trägerkantonen AG und SO feststellen. Aus BL und BS kommen insgesamt 1.3 Prozentpunkte weniger Studierende, dafür stammen 1.1 Prozentpunkte mehr aus dem Kanton AG und 0.2 Prozentpunkte mehr aus dem Kanton Solothurn.

## 2. Übersicht Studierendenentwicklung nach Trägerkanton (Studienort der Studierenden)

Nach Kanton	AG	BL	BS	SO	Total
2014	2'141.2	1'433.4	2'590.2	2'092.0	8'256.8
2015	2'425.9	1'374.0	2'625.0	2'193.2	8'618.1
2016	2'654.5	1'355.9	2'671.1	2'348.7	9'030.2
Mittelwert	2'407.2	1'383.8	2'628.8	2'211.3	8'635.1
<b>In %</b>	<b>27.9%</b>	<b>16.1%</b>	<b>30.4%</b>	<b>25.6%</b>	<b>100%</b>
Vorperiode	25.3%	17.5%	32.8%	24.5%	100%

Bezüglich Studienort lässt sich in den drei beobachteten Jahren (2014-2016) gegenüber der Vorperiode eine relative Verschiebung von den Standorten beider Basel und Solothurn zum Kanton AG (Anteil neu 27.9% gegenüber Vorperiode 25.3%) feststellen.

## 3. Gewichtung der Globalbeiträge nach Hochschulen (Fachbereiche)

Die Globalbeiträge werden nach Hochschulen (Fachbereiche) gewichtet. Anhand des effektiven Finanzierungsbedarfes der Jahre 2014, 2015 und 2016 ergibt sich im Durchschnitt folgende relative Verteilung des Finanzierungsbedarfes auf die Hochschulen:

Hochschule (Fachbereich)	Durchschnitt 2014 - 2016
Hochschule für angewandte Psychologie	2.7%
Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik	4.7%
Hochschule für Gestaltung und Kunst	9.2%
Hochschule für Life Sciences	8.3%
Pädagogische Hochschule	33.2%
Hochschule für Soziale Arbeit	7.0%
Hochschule für Technik	16.0%
Hochschule für Wirtschaft	11.4%
Musikhochschulen	7.5%
Total FHNW	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.

Finanzierungsbedarf FHNW	In TCHF			Anteil in Prozent		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Aargau	81'666	81'666	81'666	35.6%	35.6%	35.6%
Basel-Landschaft	65'344	65'344	65'344	28.5%	28.5%	28.5%
Basel-Stadt	44'408	44'408	44'408	19.3%	19.3%	19.3%
Solothurn	38'182	38'182	38'182	16.6%	16.6%	16.6%
<b>Finanzierungsbedarf FHNW pro Jahr</b>	<b>229'600</b>	<b>229'600</b>	<b>229'600</b>	100.0%	100.0%	100.0%
<b>Finanzierungsbedarf Total LA-Periode</b>	<b>688'800</b>					

Nach Abzug von CHF 12 Mio. (Finanzierungsanteil aus den Reserven der FHNW) ergibt sich folgender Globalbeitrag:

Trägerbeiträge	In TCHF			Anteil in Prozent		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Aargau	80'243	80'243	80'243	35.6%	35.6%	35.6%
Basel-Landschaft	64'205	64'205	64'205	28.5%	28.5%	28.5%
Basel-Stadt	43'635	43'635	43'635	19.3%	19.3%	19.3%
Solothurn	37'517	37'517	37'517	16.6%	16.6%	16.6%
<b>Trägerbeiträge pro Jahr</b>	<b>225'600</b>	<b>225'600</b>	<b>225'600</b>	100.0%	100.0%	100.0%
<b>Trägerbeiträge Total LA-Periode</b>	<b>676'800</b>					



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

## **Fachhochschule Nordwestschweiz**

### **Bericht zum Leistungsauftrag 2018–2020**

# Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
<b>1. AUSGANGSLAGE UND RAHMENBEDINGUNGEN</b>	<b>4</b>
1.1 Mehrjährigkeit des Leistungsauftrags	4
1.2 Inhalt des Leistungsauftrags	4
<b>2. RÜCKBLICK</b>	<b>5</b>
2.1 Aktuelle Leistungsauftragsperiode 2015–2017	5
2.2 Kosten- und Studierendenentwicklung an der FHNW	7
2.2.1 Durchschnittskosten	7
2.2.2 Forschung	8
<b>3. VERHANDLUNGSAUFTAKT: ECKWERTE, ANTRAG UND VERHANDLUNGSMANDAT</b>	<b>9</b>
3.1 Eckwerte	9
3.2 Antrag der FHNW für die Leistungsauftragsperiode 2018–2020	9
3.2.1 Strategie FHNW 2025	10
3.2.2 Szenarien	11
3.3 Verhandlungsmandat	11
<b>4. VERHANDLUNGEN</b>	<b>12</b>
4.1 Finanzbedarf für die Leistungsauftragsperiode 2018–2020	12
4.2 Eigenkapital: Absicherung der Risikofähigkeit und Strategische Entwicklung	15
<b>5. KOMMENTAR ZU DEN EINZELNEN ELEMENTEN DES LEISTUNGSAUFTRAGS</b>	<b>16</b>
5.1 Politische Ziele der Regierungen	16
5.2 Entwicklungsschwerpunkte der FHNW	17
5.3 Leistungsziele der FHNW	17
5.4 Besondere Vorgaben für die Pädagogik	18
5.5 Finanzierungsgrundsätze	19
<b>6. TRÄGERBEITRÄGE FÜR DIE PERIODE 2018–2020</b>	<b>19</b>
<b>7. INFRASTRUKTUR</b>	<b>19</b>
7.1 Stand der Campus Neubauprojekte	19
7.2 Hochschule für Wirtschaft Standort Basel-Stadt	20
7.3 Berechnung der Mietzinse	20
<b>8. MITWIRKUNG DER INTERPARLAMENTARISCHEN KOMMISSION IPK FHNW</b>	<b>21</b>
8.1 Rolle der IPK FHNW im Verhandlungsprozess	21
8.2 Mitbericht der IPK FHNW	21
<b>9. BERICHTERSTATTUNG</b>	<b>22</b>

## Zusammenfassung

Der Leistungsauftrag 2018–2020 bildet den politischen und finanziellen Rahmen für die fünfte Leistungsauftragsperiode der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

In der aktuellen Leistungsauftragsperiode 2015–2017 standen rückblickend die folgenden Aspekte im Vordergrund:

- Fortführung der erfolgreich eingeführten und akkreditierten 29 Bachelor- und 18 Masterstudiengänge;
- Überarbeitung der Studiengänge der Pädagogischen Hochschule der FHNW als Vorarbeit für die Erneuerung der Diplomanerkennung durch die Schweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz (EDK);
- Umstellungen interner Abläufe in Zusammenhang mit dem Inkrafttreten des nationalen Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes (HFKG).

Auch in der fünften Leistungsauftragsperiode umfasst der vierfache Leistungsauftrag an die FHNW in unterschiedlicher Gewichtung die Ausbildung in den Bachelor- und Masterstudiengängen, die anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung, die Weiterbildungsangebote und die Dienstleistungen. Ihren Kernauftrag sieht die FHNW dabei in der praxisorientierten Ausbildung auf Bachelorstufe. Ebenfalls klar praxisorientiert ist ihre Forschung & Entwicklung. Im Gegensatz zur Universität sind die Forschungsaktivitäten der FHNW auf die Beantwortung von Fragestellungen aus der Praxis ausgerichtet, sollen Wertschöpfung erzeugen und zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen beitragen.

Vor diesem Hintergrund positioniert sich die FHNW gesamtstrategisch gesehen auch in Zukunft als Innovationstreiberin für Gesellschaft und Wirtschaft; sie investiert in hochschulübergreifende Entwicklungsschwerpunkte und in ein nach Fachbereichen differenziertes Wachstum in der Forschung und bei den Studierenden. Sie reagiert damit auf gesellschaftliche und hochschulpolitische Herausforderungen wie den digitalen Wandel, den Fachkräftemangel sowie die neue Wettbewerbsorientierung in der Finanzierungslogik des HFKG.

Aufgrund aktueller Entlastungsprogramme in mehreren Trägerkantonen haben die vier Regierungen bereits bei der Auftragserteilung zur Antragsstellung für den Leistungsauftrag 2018–2020 dem Fachhochschulrat die Auflage erteilt, in der Antragsstellung verschiedene Szenarien – darunter auch zwei Sparszenarien – vorzulegen. Der in den Szenarien angemeldete Bedarf und die von der FHNW vorgeschlagenen Sparmassnahmen wurden in den Verhandlungen gemeinsam überprüft und bewertet. Die Regierungen einigten sich auf der Grundlage der Prüfungsergebnisse auf einen Globalbeitrag in der Höhe von 676,8 Millionen Franken (2018 225,6 Mio. Franken; 2019 225,6 Mio. Franken; 2020 225,6 Mio. Franken). Dieser liegt rund 6 Millionen Franken unter dem für die Jahre 2015–2017 ausbezahlten Globalbeitrag in der Höhe von 682,7 Millionen Franken.

Die FHNW wird den von den Regierungen anerkannten Finanzbedarf für 2018–2020 in der Höhe von 688,8 Millionen Franken also nicht allein mit dem Globalbeitrag bestreiten können. Sie wird ihre strategische Entwicklung im Umfang von 12 Mio. Franken aus ihrem Eigenkapital finanzieren müssen, welches in der laufenden Auftragsperiode nicht eingesetzt werden musste und sich auf Ende 2017 voraussichtlich auf rund 40 Millionen Franken belaufen wird. Mit dem Rückgriff auf das Eigenkapital, das nebst der Strategiefinanzierung auch weiterhin dem Erhalt der Risikofähigkeit dient (u.a. Anpassung PK-Grundlagen), soll die FHNW ihre Autonomie auch unternehmerisch zur Geltung bringen können.

## 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 2014 / 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 2018–2020 zur Genehmigung. Die Interparlamentarische Kommission FHNW wurde als Organ der gemeinsamen Oberaufsicht der Parlamente in einem mehrstufigen Verfahren in den Erarbeitungsprozess einbezogen (s. Kap. 8).

### 1.1 Mehrjährigkeit des Leistungsauftrags

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 Leistungsauftrags

Der Inhalt des Leistungsauftrags ist in § 6 des Staatsvertrags definiert. Er umfasst:

- 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 finanziert werden (§ 26 Abs. 4).

## **2. Rückblick**

### **2.1 Aktuelle Leistungsauftragsperiode 2015–2017**

In der aktuellen vierten Leistungsauftragsperiode 2015–2017 werden die Ziele im vierfachen Leistungsauftrag fortgeführt: Das bestehende Studienangebot mit den erfolgreich eingeführten und akkreditierten 29 Bachelor- und 18 Masterstudiengängen ist seit 2008 stabil. Zur Sicherstellung der Qualität bleiben Ausbildung und Weiterbildung weiterhin eng mit den Tätigkeiten in der anwendungsorientierten Forschung und den Dienstleistungen verknüpft. Das Kerngeschäft der FHNW – die Bereitstellung von qualitativ sehr guten und bedarfsorientierten Ausbildungsangeboten und Forschungsleistungen – bleibt somit weiterhin im Zentrum der Weiterentwicklung der FHNW.

Hinsichtlich des Wachstums der Studierendenzahlen wird insgesamt ein moderates Wachstum angestrebt, das jedoch wie bisher fachspezifische Unterschiede berücksichtigt: Die Fachbereiche Technik, Architektur, Bau und Geomatik, Life Sciences, Wirtschaft sowie Pädagogik sollen angesichts des Fachkräfte- und Lehrpersonenmangels weiterhin wachsen, während in den anderen Fachbereichen (Angewandte Psychologie, Gestaltung und Kunst, Musik sowie Soziale Arbeit) eine Zulassungsbeschränkung wirksam ist. Diese Wachstumssteuerung ist im Staatsvertrag verankert und erlaubt es dem Regierungsausschuss, jährlich die maximale Anzahl Studienplätze im ersten Studienjahr pro Studiengang zu genehmigen.

Neben der Qualität der Ausbildung ist die Forschungskompetenz einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Fachhochschule. Aus diesem Grund wurde die Sicherstellung der Qualität der Forschungsleistungen als eines der prioritären Ziele der FHNW festgelegt. Der Forschungsanteil (Anteil am Gesamtaufwand) wurde entsprechend der gesamtschweizerischen Entwicklung für die gesamte FHNW auf rund 22 % festgelegt. Aufgrund der unterschiedlichen Möglichkeiten, Drittmittel zu akquirieren, sollen jedoch fachbereichsspezifische Unterschiede gelten (vgl. Abschnitt 2.2.2).

Im aktuellen Leistungsauftrag sind für die Pädagogische Hochschule zwei Sondervorgaben definiert worden. Einerseits sollen sich Studiengänge der Pädagogischen Hochschule der FHNW (PH FHNW) an der Grundstruktur des Deutschschweizerischen Lehrplans 21 – unter Vorbehalt der entsprechenden Umsetzungsentscheide in den Trägerkantonen – orientieren. In diesem Zusammenhang hat die PH FHNW den Studiengang für die Sekundarstufe I weiterentwickelt. Ab dem Herbstsemester 2017 sollen die Studierenden sowohl Einzel- als auch Sammelfächer studieren können. Andererseits legt die PH FHNW im Rahmen der kontinuierlichen Qualitätsüberprüfung ihres Lehrangebots einen Schwerpunkt auf die berufspraktische Ausbildung. Sie arbeitet in diesem Zusammenhang eng mit den öffentlichen Schulen des Bildungsraumes Nordwestschweiz zusammen.

Nach der Gründung der FHNW hatte die PH FHNW ihre Studiengänge neu konzipiert. Die Bachelor- und Masterdiplome, welche die Studierenden mit dem erfolgreichen Abschluss des Studiums erhalten, wurden 2009 von der Schweizerischen Erziehungsdirektoren Konferenz (EDK) gesamtschweizerisch anerkannt. Diese Anerkennung muss alle sieben Jahre erneuert werden. In den Jahren 2015 und 2016 hat die PH FHNW daher ihre Studiengänge überarbeitet und Ende 2016 das Anerkennungsgesuch bei der EDK eingereicht.

Im Bereich der Infrastruktur steht in der vierten Leistungsperiode der Bau des Campus Muttenz im Zentrum. Der Betriebsbeginn ist für das Herbstsemester 2018 geplant. Die staatsvertraglich vorgesehenen weiteren Neubauten für die FHNW wurden bereits 2013 (Brugg-Windisch und Olten) und 2014 (Basel Dreispitz) bezogen.

Zu Beginn der aktuellen Leistungsperiode ist das Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG) in Kraft getreten. Es löst im Fachhochschulbereich das bis dahin gültige Fachhochschulgesetz ab. Der Regierungsausschuss des Bildungsraums Nordwestschweiz hat sich aus diesem Anlass im Jahr 2015 zusammen mit dem Fachhochschulrat und dem Direktionspräsidium FHNW mit verschiedenen Themen (Bewilligung von neuen Studiengängen, Mindeststudierendenzahlen und Limitierung der Studienplätze, Entwicklungs- und Finanzplanung sowie Schutz der FHNW-Titel) beschäftigt.

Das HFKG sieht die institutionelle Akkreditierung der FHNW bis spätestens im Jahr 2022 vor. Die FHNW hat sich zum Ziel gesetzt, den Akkreditierungsantrag im Jahr 2019 einzureichen. Als Vorbereitung für die Akkreditierung plant die FHNW die nächste Anerkennung der EFQM (European Foundation for Quality Management), den Level "Recognized for Excellence 3 Stern", im Jahr 2017 zu erreichen. Sie hat in den Jahren 2015 und 2016 Vorarbeiten zur Erreichung dieses Ziels vorgenommen.

Für die vierte Leistungsauftragsperiode wurden Trägerbeiträge im Umfang von 683 Mio. Franken gesprochen. Dies entspricht einem Zuwachs von 8 Millionen Franken gegenüber der Vorperiode. Der gesamte Finanzbedarf betrug 698 Millionen Franken. Die FHNW muss die Differenz von 15 Millionen Franken aus ihrem Eigenkapital finanzieren. Der gesamte Mehrbedarf gegenüber der Leistungsperiode 2012–2014 in der Höhe von 23 Millionen Franken ist der Finanzierung des moderaten Studierendenwachstums und insbesondere der Abgeltung des Mehrbedarfs im Infrastrukturbereich im Zusammenhang der Campus-Neubauten geschuldet.

Die ersten beiden Rechnungsabschlüsse der Leistungsperiode 2015–2017 zeigen mit einem Aufwandüberschuss von 1,7 Millionen Franken gegenüber einem budgetierten Verlust von 4,8 Millionen Franken (2015) und einem Ertragsüberschuss von 6,5 Millionen Franken (2016) erfreuliche Resultate und führten, unter Berücksichtigung der vorangegangenen Entwicklung, zu einer Eigenkapitalbildung von knapp 36 Millionen Franken per Ende 2016 (zur Entwicklung des Eigenkapitals vgl. Seite 15 f.). Die positiven Rechnungsergebnisse reflektieren einerseits den haushälterischen Umgang der FHNW mit den Trägermitteln, andererseits das erfolgreiche Einwerben von Drittmitteln in der anwendungsorientierten Forschung, der Weiterbildung und den Dienstleistungen. Die Zahl der Studierenden ist von 10'534 im Jahr 2014 auf 11'888 im Jahr 2016 gestiegen.

## 2.2 Kosten- und Studierendenentwicklung an der FHNW

### 2.2.1 Durchschnittskosten

Die vier Trägerkantone steuern die FHNW über einen dreijährigen Leistungsauftrag. Die Trägerkantone haben dabei als eines ihrer zentralen Steuerungsinstrumente im Leistungsauftrag das Ziel festgehalten, dass die durchschnittlichen Ausbildungskosten die nationalen Benchmarks (Standardkosten gemäss Masterplan Bund – Kantone) nicht überschreiten dürfen.

Der Bund erhebt jährlich die Kostenentwicklung an den öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen. Dieses nicht-öffentliche Reporting ermöglicht einen aussagekräftigen Kostenvergleich, wenngleich für die FHNW die Aussagekraft etwas geschmälert wird, weil die Pädagogischen Hochschulen aufgrund der fehlenden Bundesfinanzierung nicht im Reporting enthalten sind.

In den Jahren 2010–2012 hatte die FHNW einen erheblichen Anstieg ihrer Ausbildungskosten zu verzeichnen, was letztendlich zu einer Überschreitung sowohl der Vorgaben des Leistungsauftrags (Masterplan-Standardkosten) als auch des gesamtschweizerischen Durchschnitts (Ist-Kosten aller Fachhochschulen) geführt hatte. Die Tabelle 1 zeigt auf, dass die FHNW 2012, gemessen an ihrem gesamten Ausbildungsvolumen von knapp 170 Millionen Franken, rund 7,7 Millionen Franken über den Vorgaben des Leistungsauftrags (Masterplan) und 1,8 Millionen Franken über dem gesamtschweizerischen Durchschnitt lag.

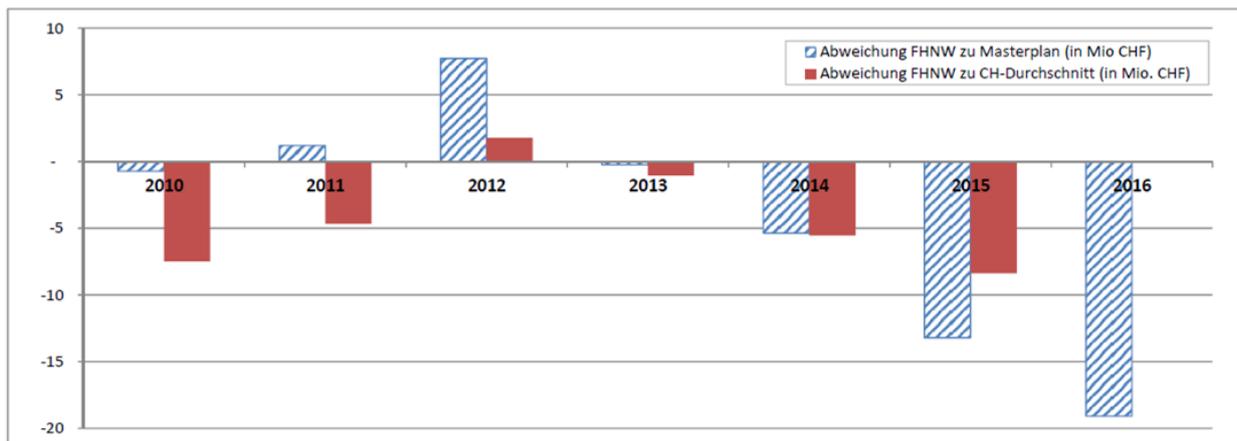


Tabelle 1: Abweichung der Ausbildungskosten FHNW im Vergleich zu nationalen Vergleichszahlen

Als Konsequenz daraus hatte der Regierungsausschuss bei der Erarbeitung des Leistungsauftrags 2015–2017 bereits bei der Festlegung der Eckwerte entschieden, dass die Durchschnittskosten der FHNW die Masterplan-Vorgaben nicht überschreiten dürfen. Wie der Tabelle 1 entnommen werden kann, reagierte die FHNW auf die frühzeitige und verbindliche Festlegung dieser Vorgabe im Rahmen der Umsetzung ihrer Strategie 2012–2016 und konnte bereits 2013 eine Trendumkehr herbeiführen, die seit 2014 in deutlicher Weise ihre Fortsetzung gefunden hat. 2016 wies die FHNW, gemessen am Stand ihres gesamten Ausbildungsvolumens in der Höhe von gut 182 Millionen Franken, gegenüber den Vorgaben des Leistungsauftrags (Masterplan Bund – Kantone, Standardkosten 2016) knapp 19 Millionen Franken tiefere Durchschnittskosten aus, was einer Kostenunterschreitung von über 10 % entspricht. Die Tabelle 1 zeigt zudem auf, dass die FHNW auch im Ist-Vergleich mit den anderen Fachhochschulen deutlich tiefere Durchschnittskosten ausweist.

## 2.2.2 Forschung

In der Vergangenheit war die Forschung an der FHNW Gegenstand von parlamentarischen Anfragen und Diskussionen in der Interparlamentarischen Kommission FHNW (IPK FHNW), weshalb das im Abschnitt 2.2.1 erwähnte Bundesreporting auch für einen Quervergleich in der Forschung herangezogen werden soll.

Der FHNW-Leistungsauftrag 2015–2017 sieht eine zweifache Steuerung bei der Forschung vor:

- Gemessen am Gesamtaufwand der FHNW (exkl. Infrastruktur) soll der Forschungsaufwand rund 22 % betragen.
- Die direkt anfallenden Kosten sollen zu 72 % durch Drittmittel gedeckt werden.

Im Gegensatz zum ersten Punkt, dem Anteil Forschung am Gesamtaufwand, handelt es sich beim zweiten Punkt (Deckungsgrad Forschung) um einen qualitativen Wert, welcher den Erfolg der FHNW bei der Akquisition von Drittmitteln abbildet.

Der Masterplan Fachhochschulen ist vor rund 10 Jahren von einer Richtgrösse von 20 % Forschungsanteil am Gesamtaufwand ausgegangen. 2015 haben alle Fachhochschulen diesen Richtwert überschritten. Diese schweizweite Überschreitung des Richtwerts ist hauptsächlich auf die Forschungsaktivitäten in den technischen Fachbereichen zurückzuführen, die in hohem Masse von Sonderprogrammen des Bundes – sei es die mehrmalige Aufstockung der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) um mehr als 100 Millionen Franken oder der Nationale Aktionsplan Energie – profitieren können.

Mit einem Forschungsanteil von 26 % liegt die FHNW im gesamtschweizerischen Vergleich an fünfter Stelle unter den sieben öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen. Die einzelnen Hochschulen der FHNW belegen in denjenigen Fachbereichen die vorderen Ränge, in welchen die Auftraggeber einen hohen Bedarf an angewandter Forschung haben und entsprechend bereit sind, diesen mit umfangreichen Drittmitteln zu finanzieren (Life Sciences, Angewandte Psychologie, Technik, Architektur/Bau/Geomatik, Soziale Arbeit). In den Fachbereichen Kunst/Design, Musik und Wirtschaft sind die Drittmittelerträge eher tief; diese FHNW-Hochschulen sind entsprechend weniger forschungsaktiv und ihr Anteil Forschung am Gesamtaufwand liegt deutlich unter dem gesamtschweizerischen Schnitt der jeweiligen Fachbereiche.<sup>1</sup>

Ein weiterer Massstab im Hinblick auf eine erfolgreiche Forschungstätigkeit einer Hochschule ist die Höhe der Drittmittel, mit denen sie ihren Forschungsaufwand decken kann. Bei diesem Massstab liegt die FHNW insgesamt deutlich über dem gesamtschweizerischen Schnitt (FHNW: 51 %, CH-Durchschnitt: 44 %; Vergleichszahlen auf DB 5).

---

<sup>1</sup> Im Einzelnen: Life Sciences 53 %, Angewandte Psychologie 41 %, Technik 36 %, Architektur, Bau und Geomatik 33 %, Soziale Arbeit 25 %, Kunst und Gestaltung 15 %, Wirtschaft 9 %, Musik 7 %. Die Daten der pädagogischen Hochschulen sind in diesem Vergleich nicht enthalten.

### 3. Verhandlungsaufakt: Eckwerte, Antrag und Verhandlungsmandat

#### 3.1 Eckwerte

Gemäss Konzept für die Verhandlungsführung betreffend *Erneuerung von Leistungsauftrag und Globalbeitrag 2018–2020* vom 20. April / 24. August 2015 hat der Regierungsausschuss im Mai 2016 der FHNW nach vorheriger Konsultation der Regierungen *Eckwerte für den Leistungsauftrag 2018–2020* im Sinne von Informationen und verbindlichen Antragsvorgaben übermittelt. In den Eckwerten wird folgendes festgehalten:

- *Festlegung der Ausgangsbasis für die Berechnung des Globalbeitrages 2018–2020*  
Die Ausgangsbasis für die Berechnung des Globalbeitrages 2018–2020 wird auf gerundet 698 Millionen Franken angesetzt. Die Ausgangsbasis entspricht damit dem anerkannten Finanzbedarf für 2015–2017 (vgl. dazu den vierkantonalen Bericht zum Leistungsauftrag 2015–2017 vom 20. Mai 2014). Da die FHNW für den anerkannten Bedarf in der laufenden Leistungsauftragsperiode 15 Millionen Franken aus eigenen Mitteln beisteuert, bezahlen die Träger in der aktuellen Leistungsauftragsperiode effektiv nur 682,7 Millionen Franken.
- *Überprüfung und Stellungnahme zum angemeldeten Mehrbedarf 2018–2020 gemäss Entwicklungs- und Finanzplan (EFP) 2016–2020*  
Der von der FHNW in ihrem Entwicklungs- und Finanzplan 2016–2020 angemeldete Mehrbedarf für den Bezug des Campus Muttenz sowie für die Entwicklungskosten der Pädagogischen Hochschule wird in einem noch zu überprüfenden Umfang anerkannt.
- *Definition der Eckwerte für 2018–2020*  
Die Trägerbeiträge in der Leistungsperiode 2018–2020 werden trotz ausgewiesenem und anerkanntem Mehrbedarf 2018–2020 gemäss EFP 2016–2020 nicht angehoben werden können. Die FHNW wird deshalb aufgefordert, im Antrag für die Leistungsperiode 2018–2020 zwei Sparszenarien auszuarbeiten: Bei Sparszenario 1 soll der Globalbeitrag 2018–2020 auf das Niveau des für 2015–2017 anerkannten Bedarfs eingefroren werden (698 Millionen Franken). Bei Sparszenario 2 soll der für 2015–2017 anerkannte Bedarf beziehungsweise die anerkannte Ausgangsbasis 2018–2020 um 30 Millionen Franken auf 668 Millionen Franken gekürzt werden.

Die Ergebnisse der Mehrbedarfsüberprüfung (vgl. Punkt 2 der Eckwerte) sind unter 4. *Verhandlungen*, Tabelle 3, dargestellt.

#### 3.2 Antrag der FHNW für die Leistungsauftragsperiode 2018–2020

Auf der Basis der Eckwerte hat der Fachhochschulrat der FHNW im Juni 2016 fristgerecht seinen Antrag für die Leistungsperiode 2018–2020 eingereicht. Der Antrag situiert die FHNW zum einen strategisch bis ins Jahr 2025 und erläutert die insbesondere infolge des Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetzes HFKG neuen hochschulpolitischen Rahmenbedingungen. Mit Blick auf die strategischen Ziele und die neuen Rahmenbedingungen meldet die FHNW einen kostenwirksamen Entwicklungs- und Finanzbedarf an.

Zudem trägt der Antrag den kantonalen Rahmenbedingungen und Vorgaben Rechnung. So ist die FHNW unabhängig vom gewählten Szenario bestrebt, ihre Effizienz auch in der neuen Periode 2018–2020 weiter zu erhöhen. Zudem führt sie aus, mit welchen Massnahmen die vom Regierungsausschuss eingeforderten Sparszenarien umgesetzt werden könnten.

### 3.2.1 Strategie FHNW 2025

Die Strategie 2012–2016 der FHNW konnte erfolgreich umgesetzt werden. Die FHNW ist heute eine in der schweizerischen Hochschullandschaft sehr gut positionierte, innovationsstarke, praxisorientierte Multisparten-Hochschule. Um als Bildungs- und Forschungsinstitution auch künftig die ihr zugeordnete Rolle wahrnehmen zu können, hat die FHNW eine Strategie 2025 erarbeitet.

Die FHNW reagiert mit ihrer Strategie insbesondere auf folgende gesellschaftliche und hochschulpolitische Herausforderungen:

- Digitaler Wandel und technologische Entwicklung
- Fachkräftemangel in bestehenden und zukünftigen Arbeitsfeldern
- Neue Wettbewerbsorientierung in der Finanzierungslogik des neuen HFKG

Ihren Kernauftrag sieht die FHNW in der praxisorientierten Ausbildung (84 % der Studierenden sind auf Bachelorstufe immatrikuliert). In der Ausbildung strebt sie bezüglich Neueintritten ein fachbereichsspezifisches Wachstum mit dem Markt (gemäss BFS-Prognosen) und bezüglich der Entwicklung der Kosten/Studierende eine Konsolidierung der erreichten Ziele an. Damit die FHNW ihren Kernauftrag auch künftig aktuell und praxisnah erfüllen kann, will sie in die Lehre investieren.

Die Forschung an der FHNW ist grundsätzlich anwendungsorientiert. Forschungsaktivitäten der FHNW sind schwerpunktmässig auf die Beantwortung von Fragestellungen aus der Praxis ausgerichtet, sollen Wertschöpfung erzeugen und zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen beitragen. Mit der Einführung der neuen Finanzierungsmodelle unter HFKG ab 2017 wird die anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung bei der Ausrichtung der Bundesbeiträge ebenfalls gewichtet. Deshalb soll das Forschungsvolumen der FHNW insgesamt mindestens gehalten werden (bei differenzierter Ausprägung in den einzelnen Hochschulen der FHNW).<sup>2</sup>

In der Weiterbildung will die FHNW ihren hohen Marktanteil bei weiterhin überdurchschnittlich hohen Deckungsbeiträgen halten und damit einen Beitrag zur beruflichen Weiterqualifizierung von Fachleuten im Sinne des lebenslangen Lernens leisten.

Um die ausserordentlichen Herausforderungen der Strategieperiode 2025 anzugehen (digitaler Wandel, Fachkräftemangel, Alterung der Gesellschaft, nachhaltige Energieversorgung), hat die FHNW zwei hochschulübergreifende strategische Entwicklungsschwerpunkte definiert:

- Mit dem strategischen Entwicklungsschwerpunkt «Die Hochschullehre der FHNW in die digitale Zukunft überführen» soll sichergestellt werden, dass die Unterrichtsinhalte, die Unterrichtsorganisation und die Lehr- und Lernmethoden an der FHNW auch künftig attraktiv sind und den neuen Anforderungen und erweiterten Möglichkeiten der Digitalisierung Rechnung tragen.
- Im strategischen Entwicklungsschwerpunkt «Die Kompetenz zur interdisziplinären Zusammenarbeit stärken» will die FHNW gesellschaftlich aktuelle, praxisbezogene Fragestellungen, die nur interdisziplinär zu lösen sind, bearbeiten. Die bereits bestehenden Strategischen Initiativen Alternde Gesellschaft, EnergyChance und Unternehmertum werden um das neue Thema Digitaler Wandel erweitert. Mit den Hochschulentwicklungsprojekten will die FHNW zukunftsweisende Lösungen erarbeiten und Vorinvestitionen sowohl für die Er-

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu das vom Regierungsausschuss im Dezember 2016 verabschiedete Statement zur Position und Rolle der Fachhochschulen in der Schweiz, welches insbesondere die Funktion der Ausbildungen auf Masterstufe, die angewandte Forschung & Entwicklung sowie die Promotion an Fachhochschulen in der Schweiz diskutiert (einzusehen unter <https://www.bildungsraum-nw.ch/medien/dokumente-pdf>).

neuerung von Inhalten der Lehre als auch für die Einwerbung kompetitiver Forschungsmittel leisten.

### 3.2.2 Szenarien

Vor diesem Hintergrund skizziert die FHNW vier Szenarien, wovon zwei die vom Regierungsausschuss im Eckwertebericht eingeforderten *Sparszenarien* sind. Zwei weitere Szenarien entwirft die FHNW selber: zum einen ein *Referenzszenario*, das von den aktuellen Resultaten des Jahresabschlusses ausgeht und den Finanzbedarf unter Berücksichtigung von Effizienzmassnahmen gemäss Mittelfristplanung 2017–2021 darlegt, sowie ein *Entwicklungsszenario*, das die Rolle der FHNW als „Fachkräfteschmiede und Innovationstreiberin für die Nordwestschweiz“ mit Blick auf die oben skizzierten Herausforderungen mitdenkt.

*Der Antrag der FHNW* selber ist eine Zusammenführung einzelner Elemente der aufgeführten Szenarien. Daran festhaltend, dass jede Institution zwecks Zukunftsfähigkeit in ihre Entwicklung investieren muss, hält der Antrag an den Entwicklungselementen des Entwicklungsszenarios fest (Wachstum über Durchschnitt, Interdisziplinarität, Digitalisierung und Entwicklung Hochschullehre). Den dadurch entstehenden Mehrbedarf kompensiert die FHNW mit Kostenminimierungen entsprechend ihren Sparszenarien. Auf diese Weise entspricht der Antrag der FHNW vom Juni 2016 (Globalbeitrag im Umfang von 727 Millionen Franken) auf der Kostenseite mit lediglich einer Million Franken Differenz ihrem Referenzszenario gemäss Mittelfristplanung 2017–2021.

### 3.3 Verhandlungsmandat

Den Antrag der FHNW vom Juni 2016 und die darin auftragsgemäss erörterten Sparszenarien hat der Regierungsausschuss auf der Grundlage folgender strategischen Leitlinien ausgewertet:

1. Der in den Jahren 2018–2020 an die FHNW ausgerichtete Globalbeitrag muss es der FHNW ermöglichen, ihren Kernauftrag in Ausbildung und Forschung auf hohem und konkurrenzfähigem Niveau erfüllen zu können.
2. Strategische Entwicklungen, die über die Erfüllung des Kernauftrags hinausgehen, müssen von der FHNW selber bestritten werden.
3. Massnahmen wie z. B. die Schliessung einer Hochschule, die das Kerngeschäft der FHNW und damit die Grundsätze des Staatsvertrags und des Leitungsauftrags an die FHNW gefährden, sind bildungspolitisch nicht zu verantworten und werden abgelehnt.

Auf der Grundlage dieser strategischen Leitlinien entschied der Regierungsausschuss, die Verhandlungen mit der FHNW mit einem Kostendach von 698 Millionen Franken zu eröffnen. Dieser Betrag entspricht wie oben erläutert dem für die Leistungsauftragsperiode 2015–2017 anerkannten Finanzbedarf und dem mit den Eckwerten eingeforderten Sparszenario 1 (minus 30 Millionen Franken gegenüber dem Referenzszenario). Das Sparszenario 2 (minus 60 Millionen Franken gegenüber der Mittelfristplanung 2017–2021 beziehungsweise gegenüber dem Referenzszenario) hat der Regierungsausschuss mit Rücksicht auf die oben aufgeführten Leitlinien für nicht durchführbar bewertet.

Von den Regierungen wurde der Antrag des Regierungsausschusses im November 2016 wie folgt bestätigt:

1. Die Verhandlungen werden mit einem Kostendach von 698 Millionen Franken eröffnet. Eine Überschreitung dieses Betrags ist ausgeschlossen.
2. In den Verhandlungen mit der FHNW ist zu prüfen, ob das Kostendach von 698 Millionen Franken um einen noch nicht definierten Betrag weiter gesenkt werden kann.

## 4. Verhandlungen

### 4.1 Finanzbedarf für die Leistungsauftragsperiode 2018–2020

In Folge des regierungsrätlichen Mandats vom November 2016 (Kostendach max. 698 Millionen Franken) und einer ersten Bewertung des Antrags durch den Regierungsausschuss hat die FHNW auf der Grundlage des Forecast 2016 im Rahmen der Verhandlungen ihren Antrag vom Juni 2016 Anfang des Jahres 2017 aktualisiert. Änderungen ergaben sich bei den folgenden Themen:

- *Neuberechnung der Bedarfspositionen* infolge der Studierendeneintritte Herbst 2016 und des Fortschritts der Campus-Neubauten (Studierendenwachstum Pädagogische Hochschule, Abschluss Mietvertrag Hochschule für Gestaltung und Kunst, Definition des Mietbeginns Campus Muttenz, vgl. Tabelle 3);
- *Bereinigung der vorgeschlagenen Sparmassnahmen* auf der Grundlage einer ersten Einschätzung durch den Regierungsausschuss (vgl. Tabelle 4);
- *Vorschläge zur Eigenfinanzierung* auf der Basis einer Auswertung des auf Ende 2017 zu erwartenden Eigenkapitals.

Keine Änderungen erfährt die bereits im Antrag der FHNW vom Juni 2016 aufgeführte Planung betreffend *Eigen- und Effizienzleistungen*. So wird die FHNW wie in der folgenden Tabelle festgehalten auch in der neuen Leistungsauftragsperiode die Durchschnittskosten pro Studierenden weiter senken und den Selbstfinanzierungsgrad in der Forschung erhöhen:

	Ist 2014	Ist 2015	Ist 2016	Plan 2020	Entwicklung 2014–2020 (%)
<b>Studierendenzahlen HC</b>	<b>10,534</b>	<b>11,262</b>	<b>11,888</b>	<b>12,500</b>	<b>+ 19 %</b>
<i>Davon Studierendenzahlen PH</i>	<i>2,803</i>	<i>3,023</i>	<i>3,269</i>	<i>3,460</i>	<i>+23 %</i>
<b>Kosten/Studierende (CHF)</b>	<b>28,473</b>	<b>27,631</b>	<b>26,932</b>	<b>26,275</b>	<b>- 8 %</b>
<i>Davon Kosten/Studierende PH</i>	<i>29,927</i>	<i>28,945</i>	<i>28,090</i>	<i>27,085</i>	<i>-10 %</i>
<b>aF&amp;E Globalmittel (CHF)</b>	<b>39,141,000</b>	<b>33,420,000</b>	<b>33,099,000</b>	<b>34,100,000</b>	<b>- 13 %</b>
<i>Davon aF&amp;E Globalmittel (CHF) PH</i>	<i>12,361,000</i>	<i>10,228,000</i>	<i>8,843,000</i>	<i>9,200,000</i>	<i>- 26 %</i>
<b>aF&amp;E Drittmittel (CHF)</b>	<b>48,478,000</b>	<b>49,440,000</b>	<b>47,455,000</b>	<b>51,500,000</b>	<b>+6 %</b>
<b>aF&amp;E Selbstfinanzierungsgrad (%)</b>	<b>71 %</b>	<b>75 %</b>	<b>74 %</b>	<b>76 %</b>	<b>+5 (%)</b>
<b>WB/DfD Drittmittel (CHF)</b>	<b>61,817,000</b>	<b>56,014,000</b>	<b>53,318,000</b>	<b>50,760,000</b>	<b>-18 %</b>

Tabelle 2: Details der Planerfolgsrechnung Referenzszenario aus dem Antrag vom 20.6.2016, S. 18, ergänzt um Ist-Werte 2016. Nicht berücksichtigt sind die im Rahmen der strategischen Entwicklungsschwerpunkte resultierenden Kosten, vgl. Ziff. 5.2.

Legende: HC: Head Counts (in Köpfen); WB: Weiterbildung; DfD: Dienstleistungen für Dritte.

Ihr Studierendenwachstum (exkl. PH, s. unten Tabelle 3) wird die FHNW also über eine weitere Reduktion der Studierendenkosten sowie über die Erhöhung von Bundesmitteln und Einnahmen im Rahmen der Fachhochschulvereinbarung grösstenteils selber finanzieren. Der Antrag der FHNW enthält zudem keine Position für die Lohnkostenentwicklung; allfällige Lohnerhöhungen müssen über den Mutationsgewinn finanziert werden.

Unter Berücksichtigung dieser Ausgangslage ist den folgenden zwei Tabellen eine *aktualisierte Darlegung* zu entnehmen über den von der FHNW angemeldeten und von den Regierungen anerkannten Mehrbedarf 2018–2020 (Tabelle 3), die Massnahmen zur Reduktion des Finanzbedarfes (Tabelle 4) sowie den daraus abgeleiteten Globalbeitrag.

<b>Tabelle 3: Finanzbedarf 2018–2020 (in Mio. Franken)</b>				
<b>Positionen</b>	15-17	18-20	Diff.	Kommentar
<b>Finanzbedarf Kernauftrag (exkl. Infrastruktur und Hochschulentwicklung)</b>	467,00	478,10	+ 11,10	<p>Der Mehrbedarf beim Kernauftrag setzt sich aus zwei Positionen zusammen, die beide die Pädagogische Hochschule PH betreffen: Zum einen besteht in einigen Trägerkantonen auf den Schulstufen Kindergarten, Primar und Sekundar I sowie in der Sonderpädagogik nach wie vor ein Mangel an Lehrpersonen. Ein Studierendenwachstum auf diesen Stufen ist erwünscht. Ein Wachstum an der PH löst einen hohen Finanzbedarf aus, weil die PH für ihre Studierenden keine Bundessubventionen und auch über die interkantonale Fachhochschulvereinbarung deutlich weniger Mittel erhält als die übrigen acht FHNW-Hochschulen (12 % im Vergleich zu 29 %). Das Studierendenwachstum an der PH wird denn auch nicht allein durch die Träger, sondern im Umfang von 9 Millionen Franken ebenfalls durch die anderen Hochschulen der FHNW kompensiert. Der von der FHNW angemeldete Nettomehrbedarf im Umfang von 8,60 Millionen Franken wird damit anerkannt.</p> <p>Bei der zweiten Mehrbedarfsposition im Umfang von 2,50 Millionen Franken handelt es sich zum einen um den Auftrag der Trägerkantone, den integrierten Studiengang Sekundar I so auszugestalten, dass dieser sowohl der Anforderung des Lehrplans 21 mit der Umstellung auf Integrationsfächer wie auch der Anforderung auf Beibehalten der darin integrierten Einzelfächer genügt (0,5 Mio.). Zum anderen wird anerkannt, dass die Einführung des Partnerschulmodells (neues Zusammenarbeitsmodell zwischen den Schulen und der PH FHNW) die berufspraktische Ausbildung an der PH FHNW wesentlich zu verbessern hilft (1,35 Mio.). Zudem werden die bereits heute für die Träger anfallenden Kosten für die Facherweiterungsstudien (0,69 Mio.) anerkannt. Diese sollen in Folge der Aufnahme der Facherweiterungsstudien in die interkantonale Fachhochschulvereinbarung nicht mehr über individuelle Kostensprachen der Bildungsdepartemente, sondern im Rahmen des Globalbeitrages finanziert werden.</p>
<b>Finanzbedarf Infrastruktur</b>	221,00	226,70	+ 5,70	Der Mehrbedarf bei der Infrastruktur begründet sich wie folgt: Der Campus-Neubau in Muttenz ist wie die Neubau-Projekte in Olten, Brugg-Windisch und Basel-Dreispietz staatsvertraglich verankert (§ 35, 5b). Die zusätzlichen Kosten für diese Projekte haben die Trägerkantone mittels einer entsprechenden Anpassung des Globalbeitrages bislang vollständig übernommen. Der von der FHNW gemeldete und aktualisierte Mehrbedarf wird damit anerkannt.
<b>Hochschulentwicklung</b>	10,00	12,00	+ 2,00	Die Regierungen bewerten die strategische Weiterentwicklung einer Hochschule als wesentlich für deren erfolgreichen Fortbestand (s. dazu den Leistungsauftrag Ziff. 2). Entsprechend haben die vier Kantone den Entwicklungsbedarf für hochschulübergreifende, interdisziplinäre Forschungsprojekte bei der FHNW für 2015–2017 anerkannt und mit 10 Millionen Franken finanziell unterstützt. Mit den zusätzlichen 2 Millionen Franken möchte die FHNW ihre strategischen Entwicklungsschwerpunkte um die Thematik der Digitalisierung ergänzen.
<b>Total Finanzbedarf I vor Reduktionsmassnahmen</b>	698,00	716,80	+ 18,80	

In Anbetracht des Verhandlungsmandats der Regierungen vom November 2016 (Kostendach 698 Mio. Franken mit der Prüfungsaufgabe, dieses weiter zu senken) wurden in den Verhandlungen die folgenden Massnahmen zur Reduktion des Finanzbedarfs I in der Höhe von 716,8 Millionen Franken festgelegt:

<b>Tabelle 4: Reduktion Finanzbedarf</b>		
	<b>Betrag</b>	<b>Kommentar</b>
<b>Reduktion Finanzbedarf (Optimierung Personal- und Sachkosten)</b>	- 12,00	In den Verhandlungen haben sich die Regierungen mit dem Fachhochschulrat darauf geeinigt, den Finanzbedarf bei den Personal- und Sachkosten unter Berücksichtigung von Ertrags- und Effizienzzielen um total 12,00 Millionen zu senken. Die Umsetzung der Reduktion soll in der Verantwortung der FHNW liegen.
<b>Reduktion Mietzins für Leerstandrisiko</b>	- 6,00	Die Miete der FHNW an die Trägerkantone für die Campus-Neubauten beinhaltet einen Zuschlag von 0,25 % für ein Leerstandrisiko. In Anbetracht von 30-jährigen Mietverträgen haben die Regierungen entschieden, einen Zuschlag für ein Leerstandrisiko nur bei denjenigen Mietverträgen anzuwenden, die eine maximale Laufzeit von 6 Jahren aufweisen.
<b>Reduktion Finanzbedarf dank höherer Erträge</b>	- 10,00	Der FHNW bieten sich in den nächsten Jahren gute Chancen, ihre Erträge zu steigern. Die FHNW ist bestens aufgestellt und hat bereits in den vergangenen Jahren bewiesen, dass sie dank unternehmerischem Handeln zusätzliche Erträge generieren konnte.
<b>Bilanz Reduktionsmassnahmen</b>	<b>- 28,00</b>	
<b>Total Finanzbedarf II (nach Reduktionsmassnahmen)</b>	<b>688,80</b>	<b>Aktualisierter Antrag FHNW</b>
<b>Eigenfinanzierung strategische Entwicklung aus dem Eigenkapital</b>	- 12,00	Die FHNW beantragt einen Globalbeitrag in der Höhe des ausgewiesenen Finanzbedarfes (688,80 Mio. Franken). Mit Blick auf die Finanzhaushalte der Trägerkantone haben die Regierungen entschieden, dass die FHNW ihre strategische Entwicklung in der Periode 2018–2020 gänzlich aus ihrem Eigenkapital finanzieren soll (s. dazu unten 4.2). Damit soll ein Globalbeitrag 2018–2020 in der Höhe von 676,80 Millionen Franken ausbezahlt werden.
<b>Globalbeitrag 2018–2020</b>	<b>676,80</b>	<b>Antrag Regierungen</b>

## 4.2 Eigenkapital: Absicherung der Risikofähigkeit und Strategische Entwicklung

Auf Beginn der Leistungsauftragsperiode 2015–2017 verfügte die FHNW über ein Eigenkapital im Umfang von rund 30 Millionen Franken. In den Verhandlungen für 2015–2017 haben sich die Regierungen mit dem Fachhochschulrat auf den Erhalt eines Eigenkapitals von 15 Millionen Franken geeinigt, um damit eine minimale Risikofähigkeit der FHNW zu gewährleisten. Vereinbart wurde, dass mit den anderen 15 Millionen Franken Eigenkapital und den zusätzlich für 2015–2017 gesprochenen Trägerbeiträgen im Umfang von 8 Millionen Franken das Niveau der vorangehenden Leistungsperiode gehalten, den Mehraufwand im Infrastrukturbereich finanziert, das bisher gesondert finanzierte Studienprogramm für erfahrene Berufsleute („Quereinsteiger“ in den Lehrerberuf) fortgeführt und die Weiterentwicklung in den Jahren 2015–2017 ermöglicht werden soll (Studierendenzahlen, Forschung, Strategische Initiativen).

Der von den Regierungen verordnete Rückgriff auf das Eigenkapital zur Finanzierung des Mehrbedarfs wurde dabei als eine einmalige Möglichkeit bewertet, der den strukturellen Bedarf nicht reduziert. Aus diesem Grund haben die Träger bei der Verabschiedung des Leistungsauftrags 2015–2017 einen Globalbeitrag von 682,71 Millionen Franken gesprochen; als Finanzbedarf anerkannt wurde jedoch ein Betrag von 698 Millionen Franken (vgl. dazu den vierkantonalen Bericht zum Leistungsauftrag 2015–2017 vom 20. Mai 2014).

Mit dem Jahresabschluss 2016 wird deutlich, dass die FHNW in der laufenden Periode von ihrem Eigenkapital keinen Gebrauch machen musste, sondern dieses sogar erhöhen konnte. Auch für das Jahr 2017 plant die FHNW mit einem Ertragsüberschuss von 4,4 Millionen Franken, womit das Eigenkapital per Ende 2017 (ohne Rückstellung betreffend Reduktion des Umwandlungssatzes in der BL PK) rund 40 Millionen Franken betragen wird. Gründe dafür sind unter anderem das unternehmerisch-haushälterische Handeln der FHNW, die Effizienzsteigerung (zusätzliche Drittmittel) sowie die Zins- beziehungsweise Teuerungsentwicklung (Mieten).

Das Eigenkapital wird auch in der neuen Leistungsauftragsperiode 2018–2020 prioritär dem Erhalt der Risikofähigkeit dienen. Diesbezüglich sei zum einen auf das noch nicht bezifferbare Risiko bei der Pensionskasse hingewiesen. So werden im Jahr 2017 die versicherungstechnischen Grundlagen der Basellandschaftlichen Pensionskasse angepasst. Die Anpassung des technischen Zinssatzes von 3,0 % auf 1,75 % wird gemäss heutigem Kenntnisstand das Vorsorgewerk der FHNW aus den bestehenden Wertschwankungsreserven finanzieren können. Die Reduktion des Umwandlungssatzes von 5,8 % auf 5,0 % führt hingegen zu zusätzlichen Kosten, die in Abhängigkeit der paritätisch verhandelten Ergebnisse zu Einmaleinlagen wie auch zu wiederkehrenden höheren Arbeitnehmenden- und Arbeitgeberbeiträgen im ein- bis zweistelligen Millionenbereich führen werden.

Zum anderen ist auf die Lohnkostenentwicklung in den Jahren 2018–2020 zu verweisen. So konnten die Lohnverhandlungen 2017 nicht mit der angestrebten Nullrunde abgeschlossen werden. Die Verhandlungsdelegation der Arbeitnehmenden hat vielmehr das im Gesamtarbeitsvertrag FHNW vorgesehene Schiedsgericht angerufen. Das Schiedsgericht entschied, 1 % der Lohnsumme für individuelle Lohnerhöhungen festzusetzen. Diese für 2017 festgelegte Lohnrunde bedeutet einen Mehraufwand von 2,8 Mio. Franken; er liegt im Bereich des von der FHNW für das Jahr 2017 erwarteten Mutationsgewinns und sollte mit diesem kompensiert werden können. Für die Leistungsauftragsperiode 2018–2020 hingegen bedeutet eine Lohnentwicklung von jährlich 1 %, dass die FHNW mit einem Zusatzaufwand im Umfang von 8,5 Mio. Franken (2,8 Mio. Franken p.a.) konfrontiert ist. Der Anspruch an die FHNW, die im Leistungsauftrag 2018–2020 vorgesehenen Leistungs- und Finanzierungsziele zu erreichen (vgl. dazu Tabelle 4), wird entsprechend zunehmen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen und dem Erhalt einer generellen Risikofähigkeit soll die FHNW über ihr Eigenkapital verfügen können. Dieses soll zudem im maximalen Umfang von 12 Millionen Franken (s. oben Tabelle 4) für die strategische Entwicklung der FHNW eingesetzt werden können. Damit kann die FHNW ihre Autonomie auch unternehmerisch zur Geltung bringen (s. oben Kapitel 3.2.1 und Leistungsauftrag Ziff. 2.).

In Zusammenhang mit der strategischen Weiterentwicklung stellen die Regierungen auch in Rechnung, dass der neue, kompetitiv ausgerichtete Verteilmechanismus bei den Bundesmitteln in Folge des neuen HFKG Wachstumsszenarien der Hochschulen sowohl bei den Studierenden wie auch bei der Forschung belohnt. Es soll der FHNW überlassen werden, gemäss ihren finanziellen Möglichkeiten und entsprechend den im Leistungsauftrag aufgeführten Auflagen betreffend Studienplatzbeschränkungen in denjenigen Leistungsbereichen zu wachsen, wo sie es für (finanz-)strategisch sinnvoll erachtet. Die Regierungen bestätigen dabei, dass ein bewilligtes, jedoch selber finanziertes strategisches Studierendenwachstum finanzielle Konsequenzen für die Leistungsauftragsperiode 2021–2023 haben wird und in den Verhandlungen für 2021–2023 von der FHNW entsprechend beantragt werden kann.

## **5. Kommentar zu den einzelnen Elementen des Leistungsauftrags**

Für die Leistungsauftragsperiode 2018–2020 werden die Struktur des Leistungsauftrags sowie die Formulierung der politischen Ziele und der Leistungsziele grundsätzlich übernommen. An neue Entwicklungen und Erfordernisse (teilweise) angepasst wurden lediglich

- die Entwicklungsschwerpunkte der FHNW,
- die Standards der politischen Ziele und der Leistungsziele,
- die Sondervorgaben für die Pädagogische Hochschule sowie
- die Trägerbeiträge.

Im Folgenden werden nebst der Grobstruktur des Leistungsauftrages die Anpassungen in den genannten Themenfeldern kommentiert.

### **5.1 Politische Ziele der Regierungen**

Zu den 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)
- zur Sicherung der Finanzierung (1.5)
- sowie zum Studierendenwachstum (1.6).

Im Leistungsauftrag 2018–2020 wird darauf verzichtet, eine Zielgrösse für das Studierendenwachstum und damit ein politisches Ziel spezifisch für die Leistungsperiode 2018–2020 zu definieren. Grundsätzlich ist das Studierendenwachstum auf eine optimale Auslastung der bereitgestellten Infrastruktur und Ausbildungsangebote ausgerichtet; die Anzahl der verfügbaren Studienplätze wird dabei über die Neueintritte gesteuert. Die Steuerung erfolgt hochschulspezifisch: Für die Hochschule für Angewandte Psychologie, die Hochschule für Gestaltung und Kunst, die Musikhochschulen und die Hochschule für Soziale Arbeit ist eine Studienplatzbeschränkung wirksam, die darauf ausgerichtet ist, die Anzahl der Neueintritte stabil zu halten. In den Fachbereichen Technik, Life Sciences, Architektur/Bau/Geomatik, Wirtschaft und Pädago-

gik kann die FHNW die Zulassung beschränken, wenn die Nachfrage nach Studienplätzen das zur Verfügung gestellte Angebot übersteigt.

Die Zulassungsbeschränkungen zu den Bachelor- und Masterstudiengängen erlässt der Fachhochschulrat (vgl. Staatsvertrag § 22 lit. j). Der Regierungsausschuss genehmigt auf der Grundlage des Staatsvertrags § 18 lit. d. jährlich die vom Fachhochschulrat erlassene Anzahl der verfügbaren Studienplätze im ersten Studienjahr in allen Fachbereichen; die FHNW reguliert ihr Studierendenwachstum also in Abstimmung mit den Trägern.

Das Studierendenwachstum (bemessen in FTE) ist von verschiedenen Faktoren abhängig (Neueintritte, Eintritte in Vorperioden, Studierendenverhalten bezüglich Studiendauer und Teilzeit-/Vollzeit, Studienabbrüche). Die quantitative Steuerung erfolgt über die Anzahl der Neueintritte. Bei vier Hochschulen (Hochschule für Angewandte Psychologie, Hochschule für Gestaltung und Kunst, Musikhochschulen, Hochschule für Soziale Arbeit) plant die FHNW auch in den Jahren 2018–2020 mit einem Numerus Clausus und in der Folge mit entsprechend stabilen Neueintritten. Die Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik, die Hochschule für Technik und die Hochschule für Wirtschaft erzielten in den Jahren 2014 bis 2017 bei den Neueintritten bemerkenswert hohe Wachstumsraten von durchschnittlich 6 % bis 9 % pro Jahr. Angesichts des Fachkräftemangels plant die FHNW, die Neueintritte bei diesen drei Hochschulen auf diesem hohen Niveau mindestens stabil zu halten. Mit einer weiteren Zunahme von Neueintritten rechnet die FHNW hingegen bei der Hochschule für Life Sciences (rund 2 % p.a.) und bei der Pädagogischen Hochschule (rund 3 % p.a.). Unter Berücksichtigung aller Faktoren plant die FHNW in der Leistungsauftragsperiode 2018–2020 somit ein Studierendenwachstum (in FTE bemessen) von durchschnittlich rund 1.5 % pro Jahr.

## **5.2 Entwicklungsschwerpunkte der FHNW**

Gemäss § 21 des Staatsvertrags trägt der Fachhochschulrat die strategische Führungsverantwortung für die FHNW. Die Definition der strategischen Entwicklungsschwerpunkte liegt damit in seiner Kompetenz. Im Leistungsauftrag 2018–2020 soll diese Kompetenzzuordnung adäquat abgebildet werden: Die Träger beauftragen die FHNW, sich strategisch weiterzuentwickeln und hierfür entsprechende Entwicklungsschwerpunkte zu definieren. Die Definition und Umsetzung der Entwicklungsschwerpunkte erfolgt in Verantwortung der FHNW. Aus diesem Grund werden die beiden von der FHNW initiierten Entwicklungsschwerpunkte *Die Kompetenz zur interdisziplinären Zusammenarbeit stärken* (vgl. dazu die bereits laufenden strategischen Initiativen) und *Die Hochschullehre der FHNW in die digitale Zukunft überführen* im Kommentarteil des Auftrags aufgeführt. Die strategischen Entwicklungsschwerpunkte generieren Kosten, die aus dem Eigenkapital finanziert werden. Die Kosten müssen gemäss den Rechnungslegungsvorschriften des Bundes den Leistungsbereichen zugewiesen werden und werden daher (zeitlich befristet) Auswirkungen auf die Kennzahlen in Lehre und Forschung haben.

## **5.3 Leistungsziele der FHNW**

Bei den Leistungszielen wird 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.

Mit den Effizienz- und Wirtschaftlichkeitszielen im gesamten vierfachen Leistungsauftrag (3.1.4, 3.2.3, 3.2.4, 3.3.3, 3.4.2) werden tiefe und konkurrenzfähige Kosten in der *Ausbildung* sowie ein hoher Selbstfinanzierungsgrad in der *Weiterbildung und in den Dienstleistungen* angestrebt. Für die Leistungsauftragsperiode 2018–2020 gilt es dabei neu folgendes zu beachten: Mit dem am 1. Januar 2015 in Kraft getretenen Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die

Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG) wurde die Steuerung der Hochschulbildung in der Schweiz wesentlich verändert. So wird die Fachhochschulplanung nunmehr im Rahmen der allgemeinen, von Bund und Kantonen gesteuerten Hochschulplanung erfolgen. Der gemeinsame Masterplan Fachhochschulen 2013–2016 des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFJ und der Erziehungsdirektorenkonferenz EDK mit seinen national gültigen Standards insbesondere bei den Effizienz- und Kostenzielen entfällt. In der politischen wie auch in der FHNW-internen Steuerung hat sich die Orientierung an national anerkannten Standardkosten bei der Ausbildung und an den Vorgaben bei den Kostendeckungsgraden Weiterbildung und Dienstleistungen allerdings bewährt. Aus diesem Grund soll im Leistungsauftrag 2018–2020 an den Werten von 2016 des Masterplanes 2013–2016 festgehalten werden. Mit Blick auf die Leistungsauftragsperiode 2021–2023 wird der Regierungsausschuss zusammen mit der FHNW prüfen, in Bezug auf welche Referenzgrössen die Kosten- und Finanzierungsstandards bei der Ausbildung, der Weiterbildung und den Dienstleistungen aktualisiert und neu definiert werden können.

Was den Selbstfinanzierungsgrad in der Forschung anbelangt, so bemessen sich die im Leistungsauftrag definierten 75 % an den effektiven Vorjahreswerten und den prognostizierten Entwicklungen bei den Kosten und Subventionsansätzen der Forschungsförderungsinstitutionen. Die 75 % Kostendeckung an den direkten Kosten im Leistungsauftrag 2018–2020 liegen dabei drei Prozentpunkte über den Vorgaben des laufenden Leistungsauftrags. Im neuen Leistungsauftrag wird deshalb auf den Indikator ‚Forschungsanteil‘ verzichtet. Um die erhöhten Anforderungen bei der Kostendeckung zuverlässig erreichen zu können, muss es der FHNW freigestellt sein, den Anteil an angewandter Forschung und Entwicklung in den drittmittelstarken Hochschulen nach eigenem Gutdünken steuern zu können.

Zum Kostendeckungsgrad und dem Anteil Forschung in der laufenden Leistungsauftragsperiode sei auf die Ausführungen in Kapitel 2.2.2 verwiesen.

#### **5.4 Besondere Vorgaben für die Pädagogik**

Gemäss § 6 Abs. 2 lit. f des Staatsvertrags enthält der Leistungsauftrag der FHNW allfällige kantonale Vorgaben für den Fachbereich Pädagogik. Bei den Vorgaben im Leistungsauftrag 2015–2017 standen die Übereinstimmung der Ausbildung mit dem Lehrplan 21 und die Berufspraktische Ausbildung im Fokus. So bestand die Vorgabe, dass sich die Studiengänge der Pädagogischen Hochschule an der Grundstruktur des Deutschschweizerischen Lehrplans 21 unter Vorbehalt der entsprechenden Umsetzungsentscheide in den Trägerkantonen orientieren. Diese Vorgabe wurde erfüllt. Die PH FHNW hat Hand geboten, den integrierten Studiengang Sekundar I so auszugestalten, dass dieser sowohl der Anforderung des Lehrplans 21 mit der Umstellung auf Integrationsfächer wie auch der Anforderung auf Beibehalten der darin integrierten Einzelfächer genügt. Die Umsetzung erfolgt ab dem Studienjahr 2017/2018; da sie in der Leistungsauftragsperiode 2018–2020 ein erstes Mal Kosten generieren wird, bleibt die Vorgabe im neuen Leistungsauftrag erhalten.

Ähnlich gestaltet es sich bei der weiteren Sondervorgabe für 2018–2020. Diese sieht vor, dass die Pädagogische Hochschule im Rahmen der kontinuierlichen Qualitätsüberprüfung ihres Lehrangebots einen Schwerpunkt auf die berufspraktische Ausbildung legen und die berufspraktische Ausbildung in enger Zusammenarbeit mit den öffentlichen Schulen des Bildungsraums NWCH betreiben soll. Mit der Entwicklung und Einführung des Partnerschulmodells ist die Pädagogische Hochschule diesem Ziel in der aktuellen Leistungsauftragsperiode ein gutes Stück näher gekommen. So sieht das Partnerschulmodell eine intensiviertere Zusammenarbeit zwischen den Schulen und der PH FHNW in der berufspraktischen Ausbildung (Immersionen in den Partnerschulen) vor. Da das neue Modell nun flächendeckend eingeführt werden

soll und damit zum ersten Mal Kosten auslösen wird, wird es ebenfalls als Ziel in den neuen Leistungsauftrag mitaufgenommen.

## 5.5 Finanzierungsgrundsätze

Analog zum aktuell gültigen Leistungsauftrag 2015–2017 enthält das Finanzierungskapitel des Leistungsauftrages 2018–2020 auch Finanzierungsgrundsätze für den allgemeinen und 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 beziehungsweise an die Träger zurückgeführt werden müssen. Die Finanzierungsgrundsätze im Infrastrukturbereich werden in Kapitel 7 (Infrastruktur) erläutert.

## 6. Trägerbeiträge für die Periode 2018–2020

Die Finanzierungsbeiträge der einzelnen Trägerkantone richten sich nach dem Verteilschlüssel in § 26 des Staatsvertrags über die FHNW.

**Tabelle 5: Trägerbeiträge für die Periode 2018–2020**

Trägerbeitrag in Mio. Franken je Kanton	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2018–2020	Verteilschlüssel:
Aargau	80,491	81,405	82,909	80,243	80,243	80,243	240,729	35,569 %
Basel-Landschaft	63,674	64,203	64,973	64,205	64,205	64,205	192,615	28,460 %
Basel-Stadt	43,780	43,962	44,380	43,635	43,635	43,635	130,905	19,342 %
Solothurn	37,253	37,594	38,088	37,517	37,517	37,517	112,551	16,630 %
<b>Trägerbeitrag Total pro Jahr</b>	<b>225,198</b>	<b>227,164</b>	<b>230,350</b>	<b>225,600</b>	<b>225,600</b>	<b>225,600</b>	<b>676,800</b>	
<b>Trägerbeitrag Total LA-Periode</b>	<b>682,712</b>			<b>676,800</b>				

Tabelle 5: Trägerbeiträge für die Periode 2018–2020

## 7. Infrastruktur

### 7.1 Stand der Campus Neubauprojekte

Die FHNW hat 2013 (Campus Olten und Campus Brugg-Windisch) und 2014 (Campus Dreispitz) in drei der vier Trägerkantone Neubauten bezogen. Sie profitiert dabei in mehrfacher Hinsicht von Gebäuden, die auf die Bedürfnisse der Hochschule und die Erfüllung des vierfachen Leistungsauftrags zugeschnitten sind. Die FHNW erfreut sich denn auch einer hohen Attraktivität und eines damit verbundenen starken Studierendenwachstums in der laufenden Leistungsauftragsperiode. Aus finanzieller Optik vermochte sie Effizienzgewinne herbeizuführen, was sich in deutlich tieferen Durchschnittskosten in der Ausbildung äussert (s. Tabelle 1).

Als viertes Neubauprojekt befindet sich seit 2015 der Campus Muttenz in Bau. Dessen Inbetriebnahme ist auf das Studienjahr 2018/2019 vorgesehen. Der "Kubuk" wird die heute auf beide Basel verteilten rund 30 sanierungsbedürftigen Standorte der Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik, der Hochschule für Life Sciences, der Pädagogischen Hochschule (Komplementärstandort), der Hochschule für Soziale Arbeit (Komplementärstandort) sowie des trinationalen Studiengangs Mechatronik der Hochschule für Technik an einem Ort zusammenführen.

## **7.2 Hochschule für Wirtschaft Standort Basel-Stadt**

Gemäss dem Portfolio der FHNW (Zusatzinformation zum Staatsvertrag FHNW vom 18./19. Januar 2005) verfügt die Hochschule für Wirtschaft (HSW) der FHNW über Standorte in Brugg-Windisch, Olten und Basel-Stadt. Der Standort in Basel-Stadt befindet sich im Peter Merian-Gebäude direkt am Bahnhof SBB. Die Mietliegenschaft teilt sich die FHNW mit einem Unternehmen, das den Kanton Basel-Stadt Ende 2015 um Unterstützung bei seiner Expansionsstrategie am Standort Basel angefragt hat. Da der Erhalt beziehungsweise der Ausbau des Firmenstandorts in Basel zu einer wirtschaftlichen Stärkung nicht nur von Basel-Stadt, sondern der gesamten Region Nordwestschweiz führt, hat der Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt Anfang 2016 beschlossen, das Ansinnen entgegenzunehmen und mit der FHNW über eine mögliche Dislozierung ihres HSW-Standorts in Basel in Verhandlungen zu treten.

Die Verhandlungen konnten Anfang 2017 abgeschlossen werden. Die Hochschule für Wirtschaft der FHNW erhält auf dem Dreispitzareal auf baselstädtischem Boden einen eigens von Basel-Stadt für die HSW erstellten, verkehrstechnisch sehr gut erschlossenen Neubau. Dieser orientiert sich bezüglich Betrieb, Qualität, Materialien und Kennzahlen am Neubau der FHNW in Olten. Im Gegensatz zu den Räumlichkeiten im jetzigen Peter Merian-Gebäude ist der HSW-Neubau auf dem Dreispitz als Campus konzipiert und nimmt damit alle Bedürfnisse eines Hochschulbetriebes auf. Er bietet Platz für 1'200 Studierende und ermöglicht damit nicht nur das von der FHNW für die Wirtschaftshochschule anvisierte leichte Wachstum, sondern vor allem auch eine adäquatere Unterbringung des heutigen Studierendenbestandes.

Die FHNW wird zudem von einem bedeutenden Mehrwert pro eingesetzten Franken profitieren. So bietet das Peter Merian-Gebäude ein ungünstiges Preis-Leistungsverhältnis, was mit den Marktpreisen in der Nähe des Bahnhofs SBB in Basel zu erklären ist. Die gleichwohl höheren Mietkosten im Neubau wird der Kanton Basel-Stadt ab Bezug (Herbst 2020) bis und mit 2023 vollständig und ab 2024 in gestaffelter Form übernehmen (2024–2026: 75 %, 2027: 50 %, 2028: 25 %). Zusätzlich finanziert Basel-Stadt sämtliche externen Planungskosten sowie die externen Umzugskosten der FHNW und entrichtet allfällig einen Beitrag an vorzeitig abzuschreibendes Inventar.

Der Neubau bietet ein grosses Potential und optimale Chancen für einen attraktiven Studienbetrieb sowie ein erfolgreiches Dienstleistungs- und Innovationszentrum. Die bereits durchgeführte Testplanung mit zwei involvierten Architekturbüros zwecks Klärung der Wettbewerbsvorgaben lässt die Errichtung eines sehr attraktiven Gebäudes erahnen, das zudem über eine sehr gute Verkehrserschliessung verfügt. Der Nachteil der weiteren Distanz zum Bahnhof SBB kann so kompensiert werden. Sowohl für die FHNW wie auch für Basel-Stadt und die Region Nordwestschweiz wird der Neubau viele Vorteile bieten; das Neubauprojekt bedeutet eine grosse Chance sowohl für die FHNW wie auch für die ganze Region.

## **7.3 Berechnung der Mietzinse**

Die Mietzinse der an die FHNW vermieteten, im Besitz der Kantone stehenden Räumlichkeiten werden gemäss den von den vier Trägerkantonen beschlossenen Vermietungsrichtlinien vom 9. November 2011 berechnet. Der Kapitalzins als Teil des Mietzinses richtet sich nach dem Zehnjahresdurchschnitt der Renditen der achtjährigen Obligationen der Kantone gemäss Statistik der Schweizerischen Nationalbank und wird jährlich angepasst.

Im Hinblick auf den Bezug des Campus Muttenz ist die FHNW im Infrastrukturbereich mit exogenen, nicht beeinflussbaren Faktoren konfrontiert, die eine erhebliche finanzielle Wirkung auf ihr Globalbudget entfalten können. So könnten die Mietsubventionen des Bundes höher oder

tiefer ausfallen als heute budgetiert. Nach dem Dafürhalten der Regierungen sind bei einem solchen Szenario die Gelder einer zweckbestimmten Immobilienreserve zuzuführen beziehungsweise als Forderung gegenüber den Trägern anzuerkennen. Diese Finanzierungsgrundsätze wurden bereits für die Leistungsaufträge 2012–2014 und 2015–2017 beschlossen und sollen fortgeführt werden. Sie lehnen sich an das bei der Fusion 2006 gewählte Verfahren bezüglich Rückstellungen und möglicher Gewährleistungen an und sind im Leistungsauftrag festgehalten. In den Jahren 2015 und 2016 führte die FHNW insgesamt 9,441 Millionen Franken an nicht in Anspruch genommenen Globalbeiträgen an die Trägerkantone zurück.

## **8. Mitwirkung der Interparlamentarischen Kommission IPK FHNW**

### **8.1 Rolle der IPK FHNW im Verhandlungsprozess**

Die Verhandlungen zwischen den Trägerkantonen und dem Fachhochschulrat über den neuen Leistungsauftrag folgen einem nach Anhörung des Fachhochschulrats und der IPK FHNW 2015 verabschiedeten und für die Verhandlungen des Leistungsauftrages 2018–2020 leicht angepassten Verhandlungskonzept. Eine besondere Rolle kommt dabei der zwanzigköpfigen, aus Mitgliedern der vier Kantonsparlamente zusammengesetzten Interparlamentarischen Kommission IPK FHNW zu, welche laut Staatsvertrag die Geschäfte der FHNW zuhanden der in den Kantonen zuständigen parlamentarischen Kommission vorberät sowie eine gemeinsame Oberaufsichtsfunktion ausübt. Gemäss angepasstem Verhandlungskonzept 2018–2020 setzt die Mitwirkung der IPK FHNW mit der Definition der Eckwerte ein. Sie begleitet damit sowohl die Verhandlungsvorbereitungen wie auch die Aushandlungsphase vor der abschliessenden Beschlussfassung von Leistungsauftrag und Begleitbericht durch die Regierungen. Entsprechend hat die IPK FHNW seit Frühjahr 2016 an insgesamt vier Sitzungen den Leistungsauftrag 2018–2020 behandelt. Eine fünfte Behandlung ist im Sinne der eingangs genannten parlamentarischen Vorberatung Ende Juni 2017 vorgesehen.

### **8.2 Mitbericht der IPK FHNW**

Mit Schreiben vom 24. April 2017 hat die IPK FHNW dem Regierungsausschuss ihren schriftlichen Mitbericht zum Leistungsauftrag 2018–2020 eingereicht. Das Verhandlungsergebnis zwischen Regierungsausschuss und FHNW wird als Kompromissergebnis positiv gewürdigt. Besonders hervorgehoben wird die Reduktion der Ausbildungskosten in der Leistungsauftragsperiode 2015–2017, die es erlaube, den Globalbeitrag 2018–2020 trotz eines Studierendenzuwachses von 13% im Zeitraum 2014–2016 nicht zu erhöhen. Die IPK FHNW begrüsst zudem die Verwendung eines Teils der finanziellen Reserven zur Finanzierung der strategischen Weiterentwicklung der FHNW, erinnert aber an die Notwendigkeit, die Mindesthöhe des Eigenkapitals zu definieren.

In ihrem Mitbericht bekräftigt die IPK FHNW ihr Anliegen, dass die FHNW bedarfsorientiert ausbildet. Zugunsten der Absolvierenden und ihrer Position auf dem Arbeitsmarkt, aber auch mit Blick auf die Sicherstellung ihrer Innovationskraft trage die FHNW die Verantwortung, dass ihr Ausbildungsangebot bedarfsorientiert ausgestaltet sei. Gleichzeitig hebt die IPK die Studienfreiheit und die hohe Flexibilität in der Studienwahl als wichtige Werte einer Hochschulbildung hervor.

Im Mitbericht anerkennt die IPK FHNW zudem, dass die FHNW mit ihrer Strategie 2025 auf aktuelle Entwicklungen in Gesellschaft und Hochschulpolitik reagiere. Diesbezüglich hebt sie

die Fokussierung auf den digitalen Wandel und die technologische Entwicklung hervor und würdigt diese als zeitgemässe Strategieausrichtung.

Die im Mitbericht vom 24. April 2017 der IPK FHNW beantragten begrifflichen Änderungen und erläuternden Ergänzungen in den Dokumenten Leistungsauftrag 2018–2020 und Begleitbericht wurden sämtlich berücksichtigt. Nicht eingegangen wird allein auf das Begehren, die Ziele im Leistungsauftrag direkter und mit überprüfbaren Indikatoren zu versehen. Wie bereits bei der Diskussion des Leistungsauftrages 2015–2017 vom Regierungsausschuss ausgeführt, soll an der mit dem Leistungsauftrag 2012–2014 neu eingeführten stärkeren Gewichtung der qualitativen Berichterstattung festgehalten werden. Die von der IPK FHNW gewünschten quantitativen Standards werden vor allem dort aufgestellt, wo Sollwerte aufgrund national vorgegebener Standards eindeutig bezifferbar und/oder klar messbar sind. In diesem Zusammenhang sei nochmals auf den allgemeinen Kommentar zu Ziffer 3 des Leistungsauftrages verwiesen, wo die Thematik des Verhältnisses von Ziel und Indikator und dessen Standardisierung ausdifferenziert und die gewählte Methodik begründet wird.

Was den Einbezug der IPK FHNW in den Verhandlungsprozess anbelangt, so zeigt sich die IPK zufrieden. Sie hebt die positive Entwicklung in den letzten Jahren hervor und würdigt, dass der Einfluss der IPK FHNW auf die Verhandlungen zugenommen hat.

## **9. 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.