

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

**Beilage 5**  
**229/2004**

**Materialien**  
**zur Fachhochschulentwicklung**  
**in der Schweiz und in der Nordwestschweiz**

**27. Oktober / 9. November 2004**

## Inhalt

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Gesamtschweizerische Situation .....                                                                            | 3  |
| 1.1. Die Rolle der Fachhochschulen .....                                                                           | 3  |
| 1.2. Situation in den Bereichen Technik, Wirtschaft und Gestaltung .....                                           | 3  |
| 1.3. Situation in den Bereichen Soziale Arbeit, Kunst, Musik, Gesundheit .....                                     | 4  |
| 1.4. Aufbau der Pädagogischen Hochschulen.....                                                                     | 4  |
| 1.5. Zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen .....                                                          | 4  |
| 2. Situation in der Nordwestschweiz .....                                                                          | 5  |
| 2.1. Heutige Institutionen .....                                                                                   | 5  |
| 2.2. Die künftige FH Nordwestschweiz.....                                                                          | 8  |
| 2.3. Entwicklung der bisherigen Form der Zusammenarbeit.....                                                       | 8  |
| 2.4. Der Strategieentwicklungsprozess (STEP).....                                                                  | 9  |
| 2.5. Bundesauflagen .....                                                                                          | 9  |
| 3. Angaben zur Finanzplanung der FHNW (in Ergänzung zu Ziff. 3.5. des Berichts zum Staatsvertrag, Beilage 1) ..... | 11 |
| 3.1. Finanzierung der Leistungsaufträge durch die Trägerkantone.....                                               | 11 |
| 3.2. Kosten- und Ertragsstruktur der 4 Leistungsaufträge .....                                                     | 11 |
| 3.3. Abstimmung Finanzplanung FHNW - Staatsrechnungen der Kantone (Basis Rechnung 2003) .....                      | 14 |
| 4. Angaben zu den Kosten des neuen Lohnsystems .....                                                               | 17 |

## **1. Gesamtschweizerische Situation**

### **1.1. Die Rolle der Fachhochschulen**

Die Zukunftsfähigkeit einer hoch entwickelten Gesellschaft und Wirtschaft basiert auf der steten technischen und gesellschaftlichen Innovation. Wichtige Voraussetzung für einen derartigen Innovationsprozess ist der Transfer der an den Hochschulen entwickelten Ergebnisse aus Forschung und Entwicklung an die Gesellschaft und an die Wirtschaft. Hier steht die Schweiz in einem weltweiten Innovationswettbewerb. Die wissenschaftlichen Leistungen der Hochschulen und das Potenzial innovativer Unternehmen sind in einzelnen Bereichen zwar immer noch gross. Die Ergebnisse der internationalen Vergleiche machen aber deutlich, dass die Schweiz in den 80er- und 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts markant Boden verloren hat<sup>1</sup>. Zusätzliche Anstrengungen sind heute unerlässlich, wenn die Schweiz ihre Stellung behaupten will. Bund und Kantone haben daher als wesentliches neues Element der Schweizer Hochschul- und Innovationspolitik die Fachhochschulen (FH) eingeführt.

Die FH bilden seit 1998 die dritte Säule des Schweizer Hochschulsystems neben den kantonalen Universitäten und den Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH). Im Gegensatz zu den an der Grundlagenforschung orientierten Universitäten und ETH ist das Studium an den FH auf die berufliche Praxis ausgerichtet und die Forschung ist umsetzungsorientiert. Die Fachhochschulen haben einen vierfachen Leistungsauftrag: Neben drei- bis vierjährigen Diplomstudiengängen sowie anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung bieten sie Weiterbildungen und Dienstleistungen für Dritte an. Die FH spielen damit eine wesentliche Rolle im Transfer von Wissen und Technologie an die Wirtschaft und an die Gesellschaft.

Die FH werden von den Kantonen getragen. Ihre rechtliche Regelung erfolgt in den Fachbereichen Soziale Arbeit, Kunst, Musik und Gesundheit bisher noch durch die Kantone selbst, in den Bereichen Technik, Wirtschaft und Gestaltung durch den Bund.

### **1.2. Situation in den Bereichen Technik, Wirtschaft und Gestaltung**

Der Bund subventioniert die in seiner Kompetenz befindlichen Fachbereiche Technik, Wirtschaft und Gestaltung zu einem Drittel. Gemäss Bundesvorgaben haben sich 7 Fachhochschulregionen mit jeweils unterschiedlicher institutioneller Organisation gebildet: FH Westschweiz, FH Tessin, FH Zentralschweiz, Berner FH, Zürcher FH, FH Ostschweiz und FH Nordwestschweiz.

Der Bund hat die Qualität dieser 7 FH 2002 in einem gross angelegten Evaluationsverfahren geprüft. Dabei hat sich gezeigt, dass das Studienangebot eine auch im internationalen Vergleich gute Qualität aufweist, dass aber Forschung und Entwicklung generell noch unterentwickelt sind. Die Einführung einer wettbewerbsfähigen Forschung und Entwicklung ist daher prioritäres Ziel der Fachhochschulpolitik des Bundes für die Jahre 2004-2007. Darüber hinaus hat die Evaluation bei einzelnen Fachhochschulen Mängel in der Organisation und der Strategie aufgezeigt. Das FH-Angebot leidet unter einer kostspieligen Zersplitterung auf eine Vielzahl von Teilschulen und Standorten. Die Integration der vielen Teilschulen in zentral

---

<sup>1</sup> Viele mit der Schweiz vergleichbare kleinere europäische Länder wie Belgien, Dänemark, Österreich, Irland, Finnland und Schweden wiesen in der Periode 1981–2002 eine positive jährliche Wachstumsrate in der Finanzierung von Forschung und Entwicklung aus (plus 4,7% bis plus 6,1%), die deutlich über dem durchschnittlichen Wachstum der OECD-Länder (plus 2,6% pro Jahr) liegt. Die Schweiz dagegen lag mit einer negativen durchschnittlichen Wachstumsrate von minus 2,3% pro Jahr deutlich hinter dem OECD-Durchschnitt.

geführte Institutionen mit klarer Strategie und Schwerpunktbildung ist noch nicht überall erfolgt. Der Bund hat die 7 FH daher Ende 2003 nur mit entsprechenden Auflagen anerkannt.

### **1.3. Situation in den Bereichen Soziale Arbeit, Kunst, Musik, Gesundheit**

Mit dem für 2005 vorgesehenen Inkrafttreten des revidierten Eidgenössischen Fachhochschulgesetzes sollen auch die bisher kantonale geregelten Bereiche Soziale Arbeit, Kunst, Musik, Gesundheit in Bundeskompetenz übergehen. Trotzdem wird der Bund diese Fachbereiche voraussichtlich erst ab 2008 im gleichen Umfang subventionieren wie die übrigen Bereiche. Organisatorisch sind Bereiche Soziale Arbeit, Kunst, Musik, Gesundheit heute bereits weitgehend in die 7 vom Bund anerkannten Fachhochschulen eingegliedert (als einzelne Departemente resp. Teilschulen). Analog zu dem vom Bund für die Bereiche Technik, Wirtschaft und Gestaltung durchgeführten Evaluationsverfahren läuft zurzeit eine umfassende Qualitätsprüfung durch eine von der Schweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz (EDK) eingesetzte Anerkennungskommission.

### **1.4. Aufbau der Pädagogischen Hochschulen**

Neben den FH sind in den letzten zwei Jahren aus den bisherigen Lehrerbildungsanstalten die Pädagogischen Hochschulen (PH) entstanden. Wie die FH müssen auch sie den vierfachen Leistungsauftrag (Ausbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung, Weiterbildung, Dienstleistungen für Dritte) erfüllen. Die Erziehungsdirektorenkonferenz hat Anerkennungsrichtlinien für die Diplomstudiengänge für die verschiedenen Schulstufen (Kindergarten, Primarschule, Sekundarstufe I und Sekundarstufe II) erlassen. Diplome, die diese Richtlinien erfüllen, sind gesamtschweizerisch anerkannt. Damit besteht neu auch für die Lehrerbildung wie für die FH gesamtschweizerische Mobilität. Die Erziehungsdirektorenkonferenz hat eine Anerkennungskommission eingesetzt, die für alle Studiengänge prüft, ob sie die Anerkennungsbedingungen erfüllen. Organisatorisch sind die PH teilweise selbstständige Institutionen, teilweise angegliedert an eine der sieben FH resp. vereinzelt an eine Universität.

### **1.5. Zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen**

Die weitere Entwicklung und Konsolidierung des Systems der FH und PH wird von einer starken Zunahme der Studierendenzahl, der Umstellung des Studiensystems gemäss der Deklaration von Bologna sowie der verlangten Stärkung der Innovationskraft der Fachhochschulen geprägt sein. Konkret geht es in den Jahren 2004-2007 um Folgendes:<sup>2</sup>

- Stärkung der Rolle der Fachhochschulen an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Wissenschaft.
- Ausweitung der Funktion als Motor von Innovation in Gesellschaft und Wirtschaft durch die Entwicklung einer wettbewerbsfähigen Forschung und Entwicklung an den Fachhochschulen.

---

<sup>2</sup> Botschaft des Bundesrates zu Bildung, Forschung und Technologie 2004-2007

- Bereitstellung der notwendigen Kapazitäten für die stark steigenden Studierendenzahlen.<sup>3</sup>
- Einführung eines neuen, international kompatiblen Ausbildungssystems gemäss der Deklaration von Bologna (mit dreijährigen Bachelor-Studiengängen und darauf basierenden, eineinhalb- bis zweijährigen Master-Studiengängen) und Stärkung der Attraktivität des Fachhochschulstudiums national und international.

Gleichzeitig haben Bund und Kantone zunehmend Schwierigkeiten, das sich entwickelnde System zu finanzieren. Zwischen 2004 und 2007 werden Bund und Kantone gemäss ihren aktuellen Finanzplanungen für den gesamten FH-Bereich (ohne Pädagogik) rund 5.5 Mia. Franken aufwenden. Dem steht jedoch ein geschätzter Finanzierungsbedarf seitens der Fachhochschulen gegenüber, der rund 0.5 Mia. Franken höher liegt. Bund und Kantone sind daher dabei, im Rahmen eines Masterplanverfahrens Massnahmen für eine Effizienzsteigerung des Systems festzulegen. In der Folge wird der Kostendruck auf die Institutionen beträchtlich wachsen.

Ab 2008 planen Bund und Kantone eine Neuordnung der Hochschullandschaft. Es wird ein gesamtheitliches System aller Hochschultypen (Uni, ETH, FH, PH) angestrebt. Die Finanzierung und die Steuerung dieses Systems soll gegenüber heute vereinfacht und auf eine Verstärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Hochschulen ausgelegt werden.

## **2. Situation in der Nordwestschweiz**

### **2.1. Heutige Institutionen**

Die Kantone Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn führen heute fünf Institutionen auf Ebene Fachhochschule respektive Pädagogische Hochschule. Der Kanton Basel-Stadt finanziert zudem die von einer privaten Stiftung getragene Musikakademie der Stadt Basel. Der Kanton Basel-Landschaft bezahlt der Musikakademie aufgrund einer Vereinbarung mit dem Kanton Basel-Stadt Beiträge für seine Studierenden, die über die Beitragssätze der geltenden gesamtschweizerischen resp. nordwestschweizerischen Vereinbarungen hinausgehen.

Die folgenden Angaben zu diesen sechs Institutionen beziehen sich auf die Rechnung für das Jahr 2003:

---

<sup>3</sup> Das Bundesamt für Statistik (BFS) rechnet mit einem starken Anstieg der Studierendenzahlen bei den Fachhochschulen. Im Jahr 2012 wird die Zahl der Studierenden auf Diplomstufe an den FH gemäss BFS 43'300 erreicht haben (ohne die pädagogischen Hochschulen). Im Vergleich zu den 29'200 Studierenden im Jahr 2002 sind das 48% mehr: Dabei wird der Bereich der kantonalen Studiengänge durch die Integration neuer Ausbildungsgänge stärker wachsen als die eidgenössisch geregelten Bereiche Technik, Wirtschaft und Gestaltung.

### **FH Aargau Nordwestschweiz (FHA)**

|                                                          |                                                                      |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Standorte</b>                                         | Brugg/Windisch, Aarau, Zofingen (künftig: Brugg/Windisch)            |
| <b>Fachbereiche</b>                                      | Technik, Wirtschaft, Gestaltung und Kunst, Soziale Arbeit, Pädagogik |
| <b>Studierende im Diplomstudium</b>                      | 1836                                                                 |
| <b>Studierende in Nachdiplomstudiengängen</b>            | 406                                                                  |
| <b>Mitarbeitende (gerechnet in Vollzeitäquivalenten)</b> | 444, davon Dozierende 239                                            |
| <b>Gesamtaufwand</b>                                     | 96.1 Mio. Fr.                                                        |
| <b>Trägerbeitrag Kanton Aargau</b>                       | 59.7 Mio. Fr.                                                        |

### **FH beider Basel Nordwestschweiz (FHBB)**

|                                                          |                                                            |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Standorte</b>                                         | Muttenz, Basel                                             |
| <b>Fachbereiche</b>                                      | Bau, Industrie (Technik), Wirtschaft, Gestaltung und Kunst |
| <b>Studierende im Diplomstudium</b>                      | 1493                                                       |
| <b>Studierende in Nachdiplomstudiengängen</b>            | 282                                                        |
| <b>Mitarbeitende (gerechnet in Vollzeitäquivalenten)</b> | 336 , davon Dozierende 157                                 |
| <b>Gesamtaufwand</b>                                     | 73.1 Mio. Fr.                                              |
| <b>Trägerbeitrag beider Basel</b>                        | 37.1 Mio. Fr.                                              |

### **Hochschule für Pädagogik und Soziale Arbeit beider Basel (HPSA-BB)**

|                                               |                           |
|-----------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Standorte</b>                              | Basel, Liestal            |
| <b>Fachbereiche</b>                           | Pädagogik, Soziale Arbeit |
| <b>Studierende im Diplomstudium</b>           | 888                       |
| <b>Studierende in Nachdiplomstudiengängen</b> | 220                       |
| <b>Mitarbeitende</b>                          | 145                       |
| <b>Gesamtaufwand</b>                          | 29.1 Mio. Fr.             |
| <b>Trägerbeitrag beider Basel</b>             | 22.9 Mio. Fr.             |

### Musikakademie der Stadt Basel

|                                                                            |                            |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Standorte</b>                                                           | Basel                      |
| <b>Fachbereiche</b>                                                        | Musik                      |
| <b>Studierende im Diplomstudium</b>                                        | 612                        |
| <b>Studierende in Nachdiplomstudiengängen</b>                              | 92                         |
| <b>Mitarbeitende (gerechnet in Vollzeitäquivalenten), davon Dozierende</b> | 115, davon 110 Dozierende* |
| <b>Gesamtaufwand</b>                                                       | 16.9 Mio. Fr.              |
| <b>Trägerbeitrag Basel-Stadt</b>                                           | 11.4 Mio. Fr.              |

\*Angabe zu den Dozierenden: Zahl der Personen, nicht der Vollzeitäquivalente

### FH Solothurn Nordwestschweiz (FHSO)

|                                                          |                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Standorte</b>                                         | Olten, Grenchen (Höhere Fachschule für Technik)                                                                                            |
| <b>Fachbereiche</b>                                      | Technik, Wirtschaft, Soziales (inkl. Angewandter Psychologie), angegliederte Höhere Fachschulen für Technik bzw. für Wirtschaftsinformatik |
| <b>Studierende im Diplomstudium</b>                      | 758                                                                                                                                        |
| <b>Studierende in Nachdiplomstudiengängen</b>            | 562                                                                                                                                        |
| <b>Mitarbeitende (gerechnet in Vollzeitäquivalenten)</b> | 200 (inkl. Höhere Fachschulen), davon Dozierende 93                                                                                        |
| <b>Gesamtaufwand</b>                                     | 45.3 Mio. Fr. (inkl. Höhere Fachschulen)                                                                                                   |
| <b>Trägerbeitrag Kanton Solothurn</b>                    | 14.8 Mio. Fr. (inkl. Höhere Fachschulen)                                                                                                   |

### Pädagogische Fachhochschule Solothurn (PHSO)

|                                                                            |                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Standort</b>                                                            | Solothurn                                                                             |
| <b>Fachbereich</b>                                                         | Pädagogik                                                                             |
| <b>Studierende im Diplomstudium</b>                                        | 249 (89 im ersten Studienjahr der Pädagog. Fachhochschule, 160 in Seminar-Lehrgängen) |
| <b>Studierende in Nachdiplomstudiengängen</b>                              | (bisher nur Nachdiplomkurse)                                                          |
| <b>Mitarbeitende (gerechnet in Vollzeitäquivalenten), davon Dozierende</b> | 41, davon Dozierende 26                                                               |
| <b>Gesamtaufwand</b>                                                       | 11.2 Mio. Fr.                                                                         |
| <b>Trägerbeitrag Kanton Solothurn</b>                                      | 10.6 Mio. Fr.                                                                         |

## 2.2. Die künftige FH Nordwestschweiz

|                                     | <b>2006</b><br><b>(alle Fachbereiche ohne Musik)</b>                                                                   | <b>2008</b><br><b>(nach erfolgter Integration der Musik)</b>                          |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Standorte</b>                    | Brugg/Windisch, Aarau, Zofingen (ab 2010: nur Brugg/Windisch)<br>MuttENZ, Basel, Liestal<br>Olten, Grenchen, Solothurn |                                                                                       |
| <b>Fachbereiche</b>                 | Technik, Bauwesen, Wirtschaft, Gestaltung und Kunst, Soziale Arbeit, Pädagogik                                         | Technik, Bauwesen, Wirtschaft, Gestaltung und Kunst, Soziale Arbeit, Pädagogik, Musik |
| <b>Studierende im Diplomstudium</b> | 5995<br>(mit Musik 6595 )                                                                                              | 6706                                                                                  |
| <b>Gesamtaufwand</b>                | 283 Mio. Fr.<br>(mit Musik 302.2 Mio. Fr. )                                                                            | 309 Mio. Fr.                                                                          |
| <b>Trägerbeitrag</b>                | 167 Mio. Fr.<br>(mit Musik 182 Mio. Fr.)                                                                               | 176 Mio. Fr.                                                                          |

## 2.3. Entwicklung der bisherigen Form der Zusammenarbeit

Der Aargau, die beiden Basel und Solothurn haben je eigene, autonome Institutionen aufgebaut. 1998 hat der Bund in seinem Kompetenzbereich jedoch eine Beschränkung der Zahl der Fachhochschulen auf sieben beschlossen. Dementsprechend hat er der Nordwestschweiz die Auflage gemacht, die FH Aargau, die FH beider Basel und die FH Solothurn unter eine gemeinsame Führung zu bringen.

Die Regierungen der vier Kantone haben daraufhin das noch heute gültige *Kooperationsmodell* beschlossen: Dieses sieht vor, dass die FH Aargau, die FH beider Basel und die FH Solothurn als rechtlich autonom bleibende kantonale resp. bikantonale Institutionen zusammenarbeiten. Als Koordinationsorgan wurde der *Kooperationsrat* eingesetzt. In ihm sind die Spitzen der drei Fachhochschulen (je die Fachhochschulratspräsidenten und die Direktoren) sowie die vier Bildungsdepartemente vertreten. Der Kooperationsrat hat eine koordinative Funktion. Die Entscheidungskompetenz bleibt bei den jeweils rechtlich zuständigen Organen der vier Kantone bzw. der drei Fachhochschulen.

Das Kooperationsmodell hat die Zusammenarbeit unter den drei Fachhochschulen vertieft und erweitert, namentlich durch die Förderung gemeinsamer Entwicklungsprojekte über den Innovationsfonds des Kooperationsrates und die gemeinsame Lösung von Querschnittsaufgaben, die sich den entwickelnden Institutionen stellen (z.B. Einführung von Qualitätssicherungssystemen, Informatikbeschaffungen u.a.). Steigende fachliche Herausforderungen, die Anforderungen des Bundes und die zunehmende Konkurrenz im Hochschulbereich liessen jedoch die Koordinationsaufgaben des Kooperationsrates stetig wachsen. Immer dringender wurde daher das Bedürfnis nach der Entwicklung einer gemeinsamen Entwicklungsstrategie für die Nordwestschweiz. Gleichzeitig zeigten sich aber die Schwächen des Kooperationsmodells: Mit dem Kooperationsrat und der zugehörigen Schulleiterkonferenz mussten parallel zu den bestehenden Entscheidungswegen Überstrukturen geschaffen werden, die die Entscheidungen verlangsamten und die Handlungsfähigkeit der drei Institutionen behindern. Dies ist ein klarer Konkurrenznachteil gegenüber anderen Fachhochschulen.

Aufgrund dieser Lagebeurteilung des Kooperationsrates haben die vier Regierungen 2001 eine Revision des Kooperationsvertrags beschlossen und den Kooperationsrat beauftragt, eine umfassende Strategie zu entwickeln, wie sich die Fachhochschulen in der Nordwestschweiz und ihre Zusammenarbeit weiter entwickeln sollen.

## **2.4. Der Strategieentwicklungsprozess (STEP)**

Der Prozess STEP wurde vom Kooperationsrat gesteuert und durch einen externen Experten geleitet. Getragen wurde er aber von zahlreichen Angehörigen der Fachhochschulen Aargau, beider Basel und Solothurn, die in paritätisch gemischten Teams die Ergebnisse gemeinsam erarbeitet haben.

Der Prozess STEP ist als ein umfassender Entwicklungsprozess gestaltet worden. Die beteiligten Institutionen sollten sich vorab auf ein gemeinsames Verständnis der Probleme und der zu erreichenden Ziele einigen. Der Prozess beinhaltete daher nicht nur die Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie, sondern versuchte zunächst eine gemeinsame Basis und Identität zu schaffen. Dazu wurden namentlich in einer Serie von Grossklausuren mit über 220 Angehörigen der FHNW die Vision und das Leitbild einer zukünftigen FHNW erarbeitet.

Diese Arbeit kulminierte im breit abgestützten Konsens darüber, dass das heutige Kooperationsmodell aufzugeben sei und die Kräfte in einer Fusion der heutigen Institutionen zur Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) zu bündeln sind. Die wichtigsten Elemente des gemeinsam erarbeiteten Fusionsmodells waren:

- Eine gemeinsam getragene Institution FHNW mit einem gemeinsam erteilten Leistungsauftrag und einem Globalbudget. Die Kantonsbeiträge sollen nach einem verursacherge-rechten Schlüssel festgelegt werden.
- Eine strategische und eine operative Führung, die standortübergreifend organisiert ist, die aber auch die Leistungsbereiche und die Standorte in Organisation und Führung angemessen berücksichtigt.
- Ein gemeinsames Angebotsportfolio, das in allen vier Kantonen markant verankert ist und die derzeit in der Nordwestschweiz angebotenen Fachhochschulbereiche umfasst – nämlich Technik, Bauwesen, Wirtschaft, Gestaltung und Kunst sowie Soziale Arbeit. Jeder der vier Standorte soll dabei die Führung in mindestens einem Fachbereich haben. Geprüft werden soll auch der Einbezug der Lehrerbildungsinstitutionen und der Musikhochschule Basel.

Auf Basis der Resultate des STEP-Prozesses haben die vier Regierungen die Ausarbeitung des vorliegenden Staatsvertrags beschlossen.

## **2.5. Bundesauflagen**

Im Jahr 2001 hat der Bund alle sieben FH evaluiert. Die Evaluation der FH Nordwestschweiz (d.h. der Kooperation von FH Aargau, FH beider Basel und FH Solothurn) hat ergeben, dass die Studiengänge eine hohe Qualität aufweisen, dass aber die FHNW in ihrer Entwicklung durch erhebliche Strategie- und Führungsdefizite beeinträchtigt wird:

- Der FHNW fehlt ein klar erkennbares fachliches Profil mit Schwerpunkten.

- Die FHNW ist als Marke auf dem Markt nicht ersichtlich; präsent sind nur die Teilschulen.
- Das Kooperationsmodell ist aufwändig und dennoch nicht in der Lage, zeitgerechte Entscheidungen zu erwirken. Das Führungsmodell ist daher weder effizient noch effektiv.
- Eine gemeinsame Strategie fehlt, ebenso eine Personal- und Finanzpolitik.

Die Empfehlungen lauten daher:

- Das Kooperationsmodell ist in ein Führungsmodell zu überführen. Die Entscheidungsprozesse sind zu verschlanken.
- Der Strategieprozess ist rasch voranzutreiben und umzusetzen. Er ist auf eine einheitliche Personal- und Finanzpolitik auszurichten.

Am 15. Dezember 2003 hat der Bundesrat über die Genehmigung der FH Nordwestschweiz entschieden. In seinen Erwägungen würdigt der Bundesrat,

- *dass die FHNW [...] erfreulicherweise mit dem laufenden Strategieentwicklungsprozess (STEP) eine Zusammenführung der bisherigen Fachhochschulen Aargau (FHA), beider Basel (FHBB) und Solothurn (FHSO) zu einer einzigen Institution anstrebt, zwei beispielhafte Projekte „Hochschulraum Nordwestschweiz“ und „Integrale Produktentwicklung, IPE“ lanciert hat und die Teilschulen in Basel (FHBB) und Aargau (FHA) über bemerkenswert gute internationale Beziehungen verfügen;*
- *dass die FHNW ein umfangreiches und attraktives Angebot an Studiengängen anbietet.*

Gleichzeitig stellt der Bundesrat jedoch fest,

- *dass innerhalb der FHNW jede der drei Teilschulen (FHA, FHBB, FHSO) das Label Fachhochschule führt und über eine eigene Führungsstruktur verfügt, die relativ grosse Autonomie der Teilschulen bisher zu einer eher schwachen denn starken Zusammenarbeit geführt hat, die FHNW weder über eine eigene Rechtspersönlichkeit noch über klar identifizierbare und voneinander getrennte Führungsverantwortlichkeiten auf politischer, strategischer und operativer Ebene verfügt und damit nicht den Anforderungen an eine zweckmässige Organisation im Sinne von Art. 14 Abs. 2 lit. B des Fachhochschulgesetzes genügt;*
- *dass eine effektive und effiziente Führung im Sinne von Art. 14 Abs. 2 lit. B des Fachhochschulgesetzes und Art. 8 der Fachhochschulverordnung nur bei einer konsequenten und zielstrebigem Weiterführung und einem erfolgreichen Abschluss des erwähnten STEP-Prozesses erreicht werden kann;*
- *dass aus diesen Gründen die FHNW bis Ende 2006 ihre Führungs- und Organisationsstruktur an die Anforderungen von Art. 14 Abs. 2 lit. B des Fachhochschulgesetzes und Art. 8 der Fachhochschulverordnung anpassen muss und für die gesamte Institution eine auf die strategischen und operativen Erfordernisse ausgerichtete, standortübergreifende und fachbereichsbezogene Führungsorganisation mit eigenem Label einzurichten hat.*

Der Bundesrat verfügt daher insbesondere:

- *Die Genehmigung zur Führung der FHNW wird unbefristet erteilt.*
- *Die FHNW hat bis Ende 2006 eine auf die strategischen und operativen Erfordernisse ausgerichtete, standortübergreifende, fachbereichsbezogene Führungsorganisation einzurichten.*

Die FHNW erhält zudem für alle ihre Studiengänge die Anerkennung. Für einige Studiengänge muss sie jedoch innert festgelegter Fristen Auflagen zu Mindestgrösse, Organisation und Führung sowie zur gesamtschweizerischen Koordination erfüllen.

### 3. Angaben zur Finanzplanung der FHNW (in Ergänzung zu Ziff. 3.5. des Berichts zum Staatsvertrag, Beilage 1)

#### 3.1. Finanzierung der Leistungsaufträge durch die Trägerkantone

Die Finanzierung durch die Trägerschaft fliesst wie nachstehend gezeigt in die vier Leistungsaufträge (Ausbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen für Dritte).

| In Mio. Fr.      | 2003<br>Rechnung | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008              |
|------------------|------------------|------|------|------|------|-------------------|
| Diplomausbildung | 142              | 142  | 146  | 145  | 145  | 138 <sup>1)</sup> |
| Forschung        | 21               | 26   | 26   | 28   | 30   | 31                |
| Weiterbildung    | 10               | 8    | 7    | 5    | 4    | 4                 |
| Dienstleistungen | 6                | 5    | 4    | 4    | 3    | 3                 |
| Total            | 179              | 181  | 183  | 182  | 182  | 176               |

<sup>1)</sup>: Im Jahr 2008 nimmt der Deckungsbedarf durch die Trägerschaft ab, weil ab 2008 die Subventionierung des Fachbereichs Musik einsetzt.

Bei diesen Angaben sind die neuen Rahmenbedingungen des gesamtschweizerischen Masterplans (Ziff. 1.5.) noch nicht berücksichtigt. Der Masterplan verlangt, dass bis 2008 keine Trägerbeiträge mehr in die Weiterbildung und in Dienstleistungen fliessen. Die Umsetzung dieser Vorgabe verlangt jedoch eine eigentliche strategische Neuorientierung, die erst in den neuen Strukturen der FHNW erfolgen kann. Sie wird voraussichtlich einen Rückgang des Umfangs der Weiterbildungs- und Dienstleistungsaktivitäten und damit auch einen Rückgang der Erträge zur Folge haben.

#### 3.2. Kosten- und Ertragsstruktur der 4 Leistungsaufträge

##### 3.2.1. Leistungsauftrag Diplomausbildung

| in Mio. Fr.                     | 2003<br>Rechnung | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------------|------------------|------|------|------|------|------|
| Finanzierung durch Trägerschaft | 142              | 142  | 146  | 145  | 145  | 138  |
| Erträge von Dritten             | 63               | 68   | 68   | 66   | 66   | 75   |
| (davon Subventionen Bund)       | 35               | 36   | 35   | 35   | 34   | 43   |
| Total Aufwand                   | 205              | 210  | 214  | 211  | 211  | 213  |

### Studierende Diplomausbildung

| Anzahl Studierende   | FHA  | Hoch-<br>schulen<br>beider<br>Basel | Hoch-<br>schulen<br>SO | FHNW |      |
|----------------------|------|-------------------------------------|------------------------|------|------|
|                      | 2003 | 2003                                | 2003                   | 2003 | 2008 |
| Total Studierende    | 1836 | 2993                                | 1007                   | 5836 | 6548 |
| davon Bau            | 50   | 199                                 |                        | 249  | 276  |
| davon Technik        | 467  | 455                                 | 301                    | 1223 | 1496 |
| davon Chemie         |      | 79                                  |                        | 79   | 80   |
| davon Wirtschaft     | 308  | 485                                 | 347                    | 1140 | 1322 |
| davon Gestaltung     | 124  | 182                                 |                        | 306  | 302  |
| davon Kunst          | 44   | 93                                  |                        | 137  | 127  |
| davon Soziale Arbeit | 259  | 299                                 | 110                    | 668  | 902  |
| davon Pädagogik      | 584  | 589                                 | 249                    | 1422 | 1443 |
| davon Musik          |      | 612                                 |                        | 612  | 600  |

### 3.2.2. Leistungsauftrag anwendungsorientierte Forschung

| in Mio. Fr.                     | 2003<br>Rechnung | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------------|------------------|------|------|------|------|------|
| Finanzierung durch Trägerschaft | 21               | 26   | 26   | 28   | 30   | 31   |
| Erträge von Dritten             | 12               | 15   | 16   | 17   | 18   | 19   |
| Total Aufwand                   | 33               | 41   | 42   | 45   | 48   | 50   |

### 3.2.3. Leistungsauftrag Weiterbildung

| in Mio. Fr.                     | 2003<br>Rechnung | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------------|------------------|------|------|------|------|------|
| Finanzierung durch Trägerschaft | 10               | 8    | 7    | 5    | 4    | 4    |
| Erträge von Dritten             | 21               | 22   | 22   | 21   | 22   | 22   |
| Total Aufwand                   | 31               | 30   | 28   | 27   | 26   | 26   |

### 3.2.4. Leistungsauftrag Dienstleistungen

| in Mio. Fr.                     | 2003<br>Rechnung | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------------|------------------|------|------|------|------|------|
| Finanzierung durch Trägerschaft | 6                | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| Erträge von Dritten             | 14               | 15   | 15   | 16   | 17   | 17   |
| Total Aufwand                   | 20               | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   |

Zum Kostendeckungsgrad für Weiterbildung und Dienstleistung vgl. den Hinweis auf die Vorgaben des Masterplans von Bund und Kantonen, oben unter Ziff. 3.1.

### 3.2.5. Total FHNW, alle vier Leistungsaufträge

| in Mio. Fr.                      | 2003<br>Rechnung | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|----------------------------------|------------------|------|------|------|------|------|
| Finanzierung durch Trägerschaft  | 179              | 181  | 183  | 182  | 182  | 176  |
| Erträge von Dritten              | 111              | 120  | 121  | 120  | 122  | 133  |
| <i>(davon Subventionen Bund)</i> | 45               | 47   | 46   | 47   | 48   | 57   |
| Total Aufwand                    | 290              | 301  | 303  | 302  | 304  | 309  |

### 3.3. Abstimmung Finanzplanung FHNW - Staatsrechnungen der Kantone (Basis Rechnung 2003)

#### FHA - Kanton Aargau

| Mio. Fr.                                                                    | FHA,<br>alle Fach-<br>bereiche |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Rechnung 2003 FHA inkl. Gross-<br/>investitionen</b>                     | <b>68.5</b>                    |
| - Sanierung Gebäude Klosterzelg                                             | - 8.8                          |
| Rechnung FHA (laufende Rechnung)                                            | 59.7                           |
| - Überschuss Globalkredit                                                   | - 4.7                          |
| Subtotal                                                                    | 55.0                           |
| + kalkulatorische Mietkosten für kantons-<br>eigene Gebäude                 | 11.6                           |
| + bezahlte Schulgelder an FHBB und<br>FHSO                                  | 6.6                            |
| - Saldo gestalterischer Vorkurs (nicht FH-<br>Bereich)                      | - 0.5                          |
| - Gebäudeunterhalt zu Lasten Eigentümer<br>Immobilien                       | - 0.7                          |
| Lehrerfortbildung im Auftrag des Kantons<br>(für FHA Dritterträge)          | - 7.6                          |
| <b>Trägerbeitrag für FHA gemäss Finanz-<br/>planung (alle Fachbereiche)</b> | <b>64.4</b>                    |

## Hochschulen beider Basel - Kanton Basel-Landschaft und Kanton Basel-Stadt

| Mio. Fr.                                                                                  | Hochschulen beider Basel,<br>alle Fachbereiche | FHBB mit bisherigen Fachbereichen | HPSA                     | Musikakademie            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Globalbeitrag 2003 Basel-Landschaft</b>                                                | <b>40.8</b>                                    | <b>25.2</b>                       | <b>13.6</b>              | <b>2.0</b>               |
| <b>Globalbeitrag 2003 Basel-Stadt</b>                                                     | <b>30.6</b>                                    | <b>11.9</b>                       | <b>9.3</b>               | <b>9.4</b>               |
| <b>Total Globalbeitrag 2003 beide Basel</b>                                               | <b>71.4</b>                                    | <sup>1</sup> <b>37.1</b>          | <sup>2</sup> <b>22.9</b> | <sup>3</sup> <b>11.4</b> |
| Mehraufwand                                                                               | – 0.6                                          | – 0.2                             | – 0.4                    |                          |
| Total Rechnung Kantone                                                                    | 70.8                                           | 36.9                              | 22.5                     | 11.4                     |
| - Bildung Rücklage, ausserordentliche Erträge                                             | – 4.0                                          | – 4.0                             |                          |                          |
| Subtotal                                                                                  | 66.8                                           | 32.9                              | 22.5                     | 11.4                     |
| + kalkulatorische Mietkosten für kantons-eigene Gebäude <sup>4</sup>                      | 16.8                                           |                                   |                          |                          |
| + bezahlte Schulgelder an FHA und FHSG                                                    | 2.3                                            |                                   |                          |                          |
| Lehrerfortbildung im Auftrag des Kantons (für HPSA Dritterträge)                          | – 1.4                                          |                                   |                          |                          |
| <b>Trägerbeitrag an Hochschulen beider Basel gemäss Finanzplanung (alle Fachbereiche)</b> | <b>84.5</b>                                    |                                   |                          |                          |
| <b>davon Basel-Landschaft <sup>5</sup></b>                                                | <b>47.5</b>                                    |                                   |                          |                          |
| <b>davon Basel-Stadt</b>                                                                  | <b>37.0</b>                                    |                                   |                          |                          |

<sup>1</sup>: Aufteilung FHBB auf BL/BS bis 31.7.2003: 71% zu 29%; ab 1.8.2003 65% zu 35%

<sup>2</sup>: Aufteilung HPSA auf BL/BS 61% zu 39%

<sup>3</sup>: Aufteilung Musikakademie auf BL/BS 18% zu 82%

<sup>4</sup>: BL: 5.9 Mio. Fr., BS 10.9 Mio. Fr.

<sup>5</sup>: Finanzplanung Aufteilung FHBB auf BL/BS 65% zu 35 %

## Hochschulen Solothurn - Kanton Solothurn

| Mio. Fr.                                                                                           | Hochschulen<br>Solothurn<br>alle Fach-<br>bereiche | FHSO        | Pädagogi-<br>sche Fach-<br>hochschule |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------|
| <b>Voranschlag Kanton 2003</b>                                                                     | <b>26.1</b>                                        | <b>14.8</b> | <b>11.3</b>                           |
| - Ertragsüberschuss                                                                                | - 0.7                                              |             | - 0.7                                 |
| Rechnung Kanton 2003                                                                               | 25.4                                               | 14.8        | 10.6                                  |
| + Aufwandüberschuss                                                                                | 1.8                                                | 1.8         |                                       |
| Subtotal                                                                                           | 27.2                                               | 16.6        | 10.6                                  |
| davon 1.1 Mio. Fr. a.o. Investitionen, Um-<br>zug Technik nach Olten                               | - 1.1                                              | - 1.1       |                                       |
| Subtotal                                                                                           | 26.1                                               | 15.5        | 10.6                                  |
| + kalkulatorische Mehrkosten Miete für<br>kantonseigene Gebäude                                    | 2.3                                                |             |                                       |
| + bezahlte Schulgelder an FHA und<br>FHBB                                                          | 5.0                                                |             |                                       |
| - Saldo Höhere Fachschulen HFT-SO,<br>HFfWI (nicht FH-Bereich)                                     | - 2.0                                              |             |                                       |
| Lehrerfortbildung im Auftrag des Kantons<br>(für PFH Dritterträge)                                 | - 1.5                                              |             |                                       |
| <b>Trägerbeitrag an Solothurner Hoch-<br/>schulen gemäss Finanzplanung (alle<br/>Fachbereiche)</b> | <b>29.9</b>                                        |             |                                       |

#### 4. Angaben zu den Kosten des neuen Lohnsystems

Die Kosten für die Überführung von den heutigen Lohnsystemen in das neu vorgesehene Lohnsystem und in die neu vorgesehenen Versicherungslösungen werden von der Ausgestaltung der neuen Lösungen und von den individuellen Einstufungen in der neuen Lösung abhängen. Nach detaillierten Berechnungen betragen die Mehrkosten des neuen Lohnsystems für die FHNW im Jahr 2006 im ersten Jahr ca. 1.2 Mio. Franken, also weniger als 1% der gesamten Personalkosten (die Musik ist darin nicht einberechnet, da diese erst 2008 integriert wird). Darin inbegriffen sind berechnete Arbeitsmarktzulagen für die Besitzstandswahrung (d.h. für die Ist-Löhne, die oberhalb der neuen Soll-Bandbreite liegen) von rund 6.3 Mio. Franken.

##### Gesamtpersonal, 2006

|                                                                      | FHA                       | FHBB, HPSA,<br>(ohne Musik-<br>akademie) | FHSO                      | FHNW total<br>(ohne Musik-<br>akademie) |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------|
| Personalaufwand                                                      | 69.3 Mio. Fr.             | 82.0 Mio. Fr.                            | 44.9 Mio. Fr.             | 196.2 Mio. Fr.                          |
| davon<br>(+) Mehrkosten<br>(-) Minderkosten<br>neues Lohnsystem      | + 0.2 Mio. Fr.<br>+ 0.3 % | - 2.0 Mio. Fr.<br>- 2.4 %                | + 3.0 Mio. Fr.<br>+ 7.2 % | + 1.2 Mio. Fr.<br>+ 0.6 %               |
| davon Arbeitsmarktzulage<br>(Bestandteil des Personal-<br>aufwandes) | 1.6 Mio. Fr.<br>2.4 %     | 4.4 Mio. Fr.<br>5.4 %                    | 0.3 Mio. Fr.<br>0.6 %     | 6.3 Mio. Fr.<br>3.2 %                   |

Die Berechnung der Mehr-/Minderkosten erfolgte, indem die Lohnkosten 2003 mit den prozentualen Anteilen der Sozialversicherungsbeiträge des Jahres 2002 zu Personalkosten für das Jahr 2006 hochgerechnet wurden. Die Hochrechnung erfolgte, indem die Personalkosten jedes Jahr gegenüber dem Vorjahr um 1,5% erhöht wurden. Der Prozentsatz von 1,5% ist eine Annahme bezüglich der generellen und der systembedingten Lohnentwicklung. Als Vergleichsgrösse zu den Personalkosten 2006 nach den aktuellen Lohnsystemen und den aktuellen Sozialversicherungsbeiträgen wurden die Personalkosten nach dem neuen Lohnsystem und nach den neuen Sozialversicherungsbeiträgen berechnet. Die Berechnung der neuen Lohnkosten erfolgte, indem die Stichprobe (240 Mitarbeitende) mit den Lohnzahlen des Jahres 2005 individuell eingestuft wurde und daraus die Summe der Lohnkosten hochgerechnet wurde. Gleichermassen wurden die standortbezogenen Arbeitsmarktzulagen berechnet. Die so ermittelten Personalkosten wurden den Personalkosten 2006 nach den aktuellen Systemen gegenübergestellt. Zu berücksichtigen ist, dass die Berechnungen der Überführungskosten für die eben erst entstandene HPSA aufgrund ihrer jeweils komplizierten Ausgangslage auf Annäherungen basieren. Dasselbe gilt für die Berechnung der Auswirkungen der Musikakademie ab 2008.

Die effektiven Werte nach einer neuen Einstufung und Beurteilung aller Mitarbeitenden werden tendenziell noch geringer ausfallen als in der obigen Hochrechnung, weil bei der individuellen Einstufung die Differenz zwischen Soll-Lohn und Ist-Lohn geringer ausfallen wird als bei der summarischen Einstufung, die diesen Werten zu Grunde liegt.

Die Kosten des neuen Lohnsystems werden vorübergehend um ca. 0,5% pro Jahr ansteigen, bis der Personalbestand stabil und die Altersverteilung ausgewogen ist. Diese Kosten sind abhängig von der Entwicklung des durchschnittlichen Lebens- und Dienstalters, von der

Fluktuationsrate und vom Unterschied zwischen den Personalkosten der austretenden und der sie ersetzenden Mitarbeitenden (so genannter Fluktuationsgewinn).