

HFT Mittelland Detailkonzeption Fusion & Kooperation (Phase 2)

Ergebnisdokument

Bern, den 30. September 2009

Thomas Studer
antexis – improving business performance
Thunstrasse 111
3006 Bern

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1 Management Summary	3
2 Ausgangslage	6
2.1 Auftrag.....	6
2.2 Zielsetzungen	6
2.3 Lieferobjekte.....	7
2.4 Rahmenbedingungen	7
2.5 Verbesserung der Positionierung bei einer Fusion	8
3 Angebotsportfolio	9
3.1 Aktuelle Angebote	9
3.2 Weiterentwicklung des Angebots	10
3.3 Mögliches Geschäftsfeld Portfolio der HFT Mittelland	11
3.4 Beurteilung & Empfehlung.....	12
4 Evaluation der Standorte für die Startphase	13
4.1 Aufteilung des Angebots	13
4.2 Standortkombination: HFT Solothurn / HFT Biel	13
4.3 Standortkombination: HFT Solothurn / HFE Biel	14
4.4 Beurteilung der Standortkombinationen	15
4.5 Zentralisierung der Standorte	16
4.6 Beurteilung & Empfehlung.....	19
5 Beurteilung der Realisierungsvarianten	20
5.1 Gesamtüberblick	20
5.2 Variante A: Interkantonale Anstalt	23
5.3 Variante B: Kantonale Anstalt.....	27
5.4 Variante C: Aktiengesellschaft.....	30
5.5 Variante D: Kooperation	33
5.6 Beurteilung & Empfehlung.....	36
6 Konkretisierung der Realisierung.....	39
6.1 Realisierungsplan der Fusion.....	39
6.2 Realisierungsplan der Kooperation.....	41
6.3 Risikobeurteilung.....	42
7 Gesamtbeurteilung & Empfehlung	44
7.1 Bestätigung der Ergebnisse aus der ersten Projektphase	44
7.2 Entscheidungssituation	44
7.3 Empfehlungen	46

8	Anhang A: Vorgehen / Termine / Projektorganisation	48
8.1	Die einzelnen Vorgehensschritte im Überblick	48
8.2	Schritt 1: Initialisierung	48
8.3	Schritt 2: Infrastruktur [LO3]	49
8.4	Schritt 3: Organisation / Statuten [LO1]	49
8.5	Schritt 4: Personal [LO2]	50
8.6	Schritt 5: Realisierungsplan [LO5]	50
8.7	Schritt 6: Finanzen [LO4]	51
8.8	Schritt 7: Konsolidierung & Berichterstattung	51
8.9	Terminplanung	51
8.10	Projektorganisation	52
9	Anhang B: Gesetzliche Grundlagen	54
9.1	Kanton Bern	54
9.2	Kanton Solothurn	56
10	Anhang C: Kurzbeschreibung der Rechtsformen	58
10.1	Verein	58
10.2	Aktiengesellschaft	58
10.3	Kommanditaktiengesellschaft	58
10.4	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	59
10.5	Genossenschaft	59
10.6	Privatrechtliche Stiftung	59
10.7	Interkantonale Anstalt	60
11	Anhang D: Analyse der Arbeitsbedingungen	61
11.1	Grundlagen	61
11.2	Vergleich der Arbeitsbedingungen	61
12	Anhang E: Finanzierung	66
13	Anhang F: Aktueller Raumbedarf	67

1 Management Summary

Auslöser des Projekts

- [1.] Die Analyse des Arbeitsmarktes der technischen Fachkräfte am Jurasüdfuss hat gezeigt, dass eine Stärkung der Ausbildung in technischen Berufsgruppen erforderlich ist, damit der Standort für die Unternehmen auch zukünftig attraktiv bleibt und genügend Arbeitskräfte zur Verfügung stehen.
- [2.] Im Weiteren wurde festgestellt, dass eine Stärkung der technischen Ausbildung und eine entsprechende Positionierung in der Region nur dann möglich sind, wenn die kritische Grösse erreicht wird.
- [3.] Daher wurde das kantonsübergreifende Projekt gestartet, um in einer ersten Phase Kooperationsvarianten zwischen den höheren Fachschulen Technik in der Region zu prüfen.

Ausgangslage & Auftrag

- [4.] In der Projektphase I – Prüfung von Kooperationsvarianten – wurde vom Projektteam und dem Steuerungsausschuss, die Fusion der drei Institutionen (HFT Biel, HFE Biel, HFT Solothurn) vorgeschlagen.
- [5.] In der Projektphase II ging es nun darum, die Fusion zu konkretisieren. Im Weiteren wurde die Variante Kooperation näher detailliert, um bei einem negativen Realisierungsentscheid der Fusion, eine entsprechende Alternative realisieren zu können.
- [6.] Der Auftrag wurde insbesondere unter Berücksichtigung der folgenden Rahmenbedingungen ausgeführt: Die Fusion soll, bei positivem Realisierungsentscheid, zumindest in der Startphase an zwei Standorten vollzogen werden (d.h. die Evaluation eines zentralen Standorts war nicht Gegenstand des Auftrags).

Beurteilung des Angebotsportfolios

- [7.] Das Ergebnis der ersten Projektphase wurde bestätigt. Das Angebot der Höheren Fachschulen Technik könnte bei einer Fusion besser positioniert und gezielt weiterentwickelt werden.
- [8.] Im Weiteren würde die fusionierte Schule, gemessen an der Anzahl ausgestellter Diplome, zu den vier grössten Höheren Fachschulen Technik der Schweiz gehören.
- [9.] Aufgrund des komplementären Angebots sollen die bestehenden Fachrichtungen und Studiengänge auch bei einer Fusion weitergeführt werden.

Beurteilung der Standorte in der Startphase

- [10.] Es ist das mittel- / langfristige Ziel, einen gemeinsamen Standort zu realisieren, da erst dann sämtliche Synergiepotenziale ausgeschöpft werden können. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass bei der Realisierung eines neuen, zentralen Standorts mit Initialkosten von rund 3 Mio. Franken zu rechnen ist (u.a. aufgrund der Beschaffung der Anlagen und der Infrastruktur).
- [11.] Für die erste Realisierungsphase empfiehlt das Projektteam, aufgrund der systematischen Beurteilung der Varianten, die bestehenden Angebote auf die beiden Standorte der HFT Biel und HFT Solothurn (Grenchen) aufzuteilen.

- [12.] Für die Aufteilung der bestehenden Angebote auf die beiden Standorte standen grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Diskussion: a) Kompetenzzentrum (d.h. Konzentration der Fachrichtung an einem Standort), b) Aufteilung nach Art der Ausbildung (Vollzeit vs. Berufsbegleitend).
- [13.] Obwohl die Auffassung vertreten wird, dass mit einer Zentralisierung sämtlicher Angebote (d.h. der Schaffung von Kompetenzzentren an einem Standort) die meisten Synergien ausgeschöpft werden könnten, empfiehlt das Projektteam in der Startphase die Aufteilung der Angebote nach Art der Ausbildung. Begründet wird dies u.a. mit dem grösseren Realisierungsaufwand bei der Schaffung von Kompetenzzentren sowie der unterschiedlichen Ausbildungsstruktur bzw. –schwerpunkte der Vollzeit- bzw. Berufsbegleitenden Studiengängen.

Beurteilung der Realisierungsvarianten

- [14.] Das Projektteam hat die folgenden Realisierungsvarianten unter Berücksichtigung der gesetzlichen Grundlagen der beiden Kantone (Bern / Solothurn) beschrieben und bewertet: a) Interkantonale Anstalt, b) Kantonale Anstalt, c) Aktiengesellschaft, d) Kooperation.
- [15.] *Interkantonale Anstalt:* Die Interkantonale Anstalt zeichnet sich dadurch aus, dass beide Kantone gleichberechtigt die Schule führen. Voraussetzung dazu ist ein Staatsvertrag zwischen den Kantonen und eine Leistungsvereinbarung. Die Führungsstruktur der Schule orientiert sich an der aktuellen Situation. Allerdings müsste diese Variante zuerst durch die politischen Gremien genehmigt werden, da für die Führung der Schule eine eigene, gesetzliche Grundlage geschaffen werden muss.
- [16.] *Kantonale Anstalt:* Die Kantonale Anstalt ist mit der Interkantonalen Anstalt vergleichbar. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass ein Kanton die Führung der Schule an den Partnerkanton abtritt. Auch in diesem Fall ist die Voraussetzung ein Staatsvertrag und eine Leistungsvereinbarung zwischen den Kantonen. Bei dieser Variante kann davon ausgegangen werden, dass der Initialaufwand zur Realisierung kleiner ist als bei der Interkantonalen Anstalt.
- [17.] *Aktiengesellschaft:* Die Aktiengesellschaft setzt voraus, dass sich private Träger finden, welche die strategische Führung der Schule übernehmen (von einer gemischtwirtschaftlichen Aktiengesellschaft, d.h. mit privaten und öffentlichen Aktionären, ist aufgrund möglicher Interessenskonflikte, abzuraten). Diese Variante wurde unter der Annahme beurteilt, dass die beiden Kantone die Finanzierung der Schule weiterhin sicherstellen. Die Einflussnahme der beiden Kantone erfolgt über die Leistungsvereinbarung mit den Trägern. Aus Sicht des Projektteams stellt diese Variante unter Berücksichtigung sämtlicher Kriterien, die beste Lösung dar.
- [18.] *Kooperation:* Die Kooperation würde keine wesentliche Veränderung der aktuellen Situation mit sich bringen. Die Koordinationsfunktion würde über ein entsprechendes Gremium sichergestellt. Eine rechtliche und / oder finanzielle Verknüpfung ist bei dieser Variante nicht vorgesehen.

Konkretisierung der Realisierung

- [19.] Die Realisierung der Fusion könnte nach Einschätzung des Projektteams innerhalb von neun Monaten konzeptionell abgeschlossen werden. Der effektive Abschluss der Fusion, d.h. unter Berücksichtigung der Übergangsphase, sollte nach 18 Monaten ab dem Zeitpunkt des Realisierungsentscheids angestrebt werden.

- [20.] Das Projektteam hat politische, finanzielle, marktbezogene sowie interne Risiken ausgewiesen, die vor bzw. während der Realisierung beachtet werden sollten.

Gesamtbeurteilung & Empfehlung

- [21.] Das Projektteam empfiehlt auch nach Abschluss der Projektphase II, die Fusion zu realisieren.
- [22.] Aufgrund der Berücksichtigung sämtlicher Kriterien soll die Fusion mittels der Gründung einer Aktiengesellschaft durch private Träger vollzogen werden.
- [23.] Hinsichtlich der Arbeitsbedingungen wurden nur marginale Unterschiede zwischen den beiden Kantonen festgestellt. Trotzdem sollen die Arbeitsbedingungen (obwohl die Anstellung nach OR erfolgen würde) dahingehend harmonisiert werden, dass die Mitarbeitenden gegenüber der aktuellen Situation nicht schlechter gestellt sind.
- [24.] Bei sämtlichen Varianten ist zumindest in der Initialphase der Fusion mit einem zusätzlichen Mittelaufwand zu rechnen. Dieser sollte mittelfristig mit der Ausschöpfung der Einsparpotenziale kompensiert werden können. Bei einer Zentralisierung ist zusätzlich mit Investitionen in Anlagen zu rechnen, die aktuell ebenfalls durch die FH bzw. das BBZ verwendet werden.

2 Ausgangslage

2.1 Auftrag

Die Prüfung von Kooperationsvarianten in der Projektphase I hat ergeben, dass die Fusion der drei höheren Fachschulen (HF Technik Biel (HFT Biel), HF Elektrotechnik Biel (HFE Biel) und HF Technik Solothurn (HFT Solothurn)) die beste Variante darstellt.

Daher wurde im Rahmen des vorliegenden Auftrags, in der nächsten Projektphase (Phase II: Detailkonzeption) die Ausgestaltung der Fusion weiter konkretisiert. Dabei wurden die erforderlichen Entscheidungsgrundlagen erarbeitet, um über die Realisierung der Fusion zu entscheiden. Im Weiteren wurde aufgezeigt, wie eine engere Kooperation im Falle eines negativen Fusionsentscheids ausgestaltet werden könnte.

Die Erarbeitung der festgelegten Lieferergebnisse erfolgte unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die Fusion durch zwei Kantone genehmigt werden müsste. Bei der Ausgestaltung der Trägerschafts-, Führungs- und Aufsichtsstrukturen wurde deshalb besonders darauf geachtet, dass der Schule ein möglichst hoher Handlungsspielraum gewährt wird und der Führungs- und Aufsichtsaufwand seitens der Kantone angemessen bleibt. Deshalb wurde u.a. auch eine private Trägerschaft (Verein, Stiftung, Aktiengesellschaft), unter Einbindung der Industrie und der Berufsverbände, geprüft.

2.2 Zielsetzungen

Zielsetzung 1

Im Rahmen der Detailkonzeption sind die erforderlichen Grundlagen zum Entscheid über die Realisierung der Variante Fusion der betroffenen Institutionen zu erarbeiten. Dazu sind für ausgewählte Themenbereiche (vgl. 2.3: Lieferobjekte) Realisierungsvorschläge bzw. Szenarien als Entscheidungsgrundlage zuhanden der Auftraggeber zu erarbeiten.

Zielsetzung 2

Es sind die erforderlichen Grundlagen zu erarbeiten, die für die Realisierung einer engeren Kooperation (im Falle einer Ablehnung der Fusion) erforderlich sind.

2.3 Lieferobjekte

Im Einzelnen beinhaltet der Auftrag die Erarbeitung der nachfolgenden Lieferobjekte bzw. die Beantwortung der nachfolgenden Fragestellungen:

Lieferobjekt	Fragestellungen	Fusion	Kooperation
<i>Organisation / Statuten</i> (Lieferobjekt 1)	▪ Welche Rechtsform ist für die fusionierte Schule zweckmässig?	X	
	▪ Wie ist die Struktur der Schule auszugestalten?	X	
	▪ Welche Gremien sind zu konstituieren? Welche Aufgaben haben diese?	X	
	▪ Welche Angebote (u.a. Fachgebiete) werden von der Schule bereitgestellt?	X	
	▪ Könnte das Ausbildungsangebot auf Vorbereitungskurse für Berufsprüfungen oder für höhere Fachprüfung sowie auf innerbetriebliche und überbetriebliche Weiterbildung ausgedehnt werden?	X	
	▪ Wie werden die führungsrelevanten Schlüsselprozesse (u.a. Planung/ Budgetierung) ausgestaltet?	X	
	▪ Welches sind die Aufgaben des Steuergremiums?	X	X
	▪ Wie werden die Angebote zwischen Biel und Grenchen abgestimmt?		X
	▪ Welches sind die Angebote in Biel und in Grenchen?		X
<i>Personal</i> (Lieferobjekt 2)	▪ Welche Anstellungsbedingungen gelten für die (internen / externen) Mitarbeitenden der Schule?	X	
	▪ Welches sind die Konsequenzen der Fusion für die Mitarbeitenden?	X	
<i>Infrastruktur</i> (Lieferobjekt 3)	▪ Welche Räumlichkeiten stehen zu welchen Bedingungen zur Verfügung bzw. wie gross ist der Raumbedarf?	X	
	▪ Wie gross ist die maximal verfügbare Kapazität an Studierenden der Schule nach Fachgebiet?	X	
	▪ Welches sind die Vor- / Nachteile bzw. Konsequenzen bei einem / mehreren Schulstandorte?	X	
	▪ Welche Infrastruktur (u.a. Ausbildungsgeräte) steht der Schule zur Verfügung?	X	
	▪ Sind zusätzliche Beschaffungen erforderlich?	X	
	▪ Welche Infrastruktur kann gegenseitig benützt werden?		X
<i>Finanzen</i> (Lieferobjekt 4)	▪ Wie gross sind die jährlichen Einsparungen, die sich aufgrund der Fusion ergeben?	X	
	▪ Wie wird die fusionierte Schule finanziert?	X	
	▪ Wie viel kostet die Realisierung der Fusion?	X	
	▪ Wie sieht der Finanzierungsplan in den nächsten fünf Jahren aus?	X	
<i>Realisierungsplan</i> (Lieferobjekt 5)	▪ Realisierungsfahrplan für die Phase Realisierung / Einführung / Abschluss (Aktivitäten / Termine)	X	X
	▪ Risikobetrachtung	X	X

2.4 Rahmenbedingungen

Die Erarbeitung der Lieferobjekte erfolgt unter Berücksichtigung der nachfolgenden Abgrenzungen:

- Es wurde davon ausgegangen, dass die Fusion bei positivem Entscheid zu Beginn (aus Machbarkeitsüberlegungen) an mehreren Schulstandorten (bei einem juristischen Sitz) realisiert wird. Die Evaluation eines zentralen Standorts war daher nicht Gegenstand des Auftrags.

- Es wurden jedoch die Auswirkungen und Synergien aufgezeigt werden, die sich bei einem bzw. mehreren Standorten ergeben, u.a. auch im Vergleich zur heutigen Situation.
- Die Grundlagen wurden nach sachlichen Kriterien erarbeitet. Die politischen Abklärungen bzw. Verhandlungen waren nicht Gegenstand des Auftrags.
- Die Kommunikation über das Projekt sowie über die Ergebnisse war nicht Bestandteil des Auftrags. Diese wurde von den Auftraggebern wahrgenommen.

Die nachfolgenden Themenstellungen wurden nicht im Rahmen der Phase II (Detailkonzeption) erarbeitet. Diese sollen erst bei positivem Entscheid zur Fusion im Detail geklärt werden:

- Strategie der fusionierten Institution
- Name der Schule / visueller Auftritt / Corporate Identity
- Leistungsvereinbarung
- Rechnungslegung / Reporting
- Personalverträge
- Bereinigung der Rechtsgrundlagen (u.a. Aufhebung von Erlassen)
- Konstituierung der Gremien

2.5 Verbesserung der Positionierung bei einer Fusion

Die Fusion der drei Institutionen würde dazu führen, dass die HFT Mittelland eine der vier grössten höheren Fachschulen Technik in der Schweiz wäre (gemessen an der Anzahl ausgestellter Diplome im Jahr 2008).

Die Positionierung und Wahrnehmung der Institution würde sich bei einer Fusion erheblich verbessern.

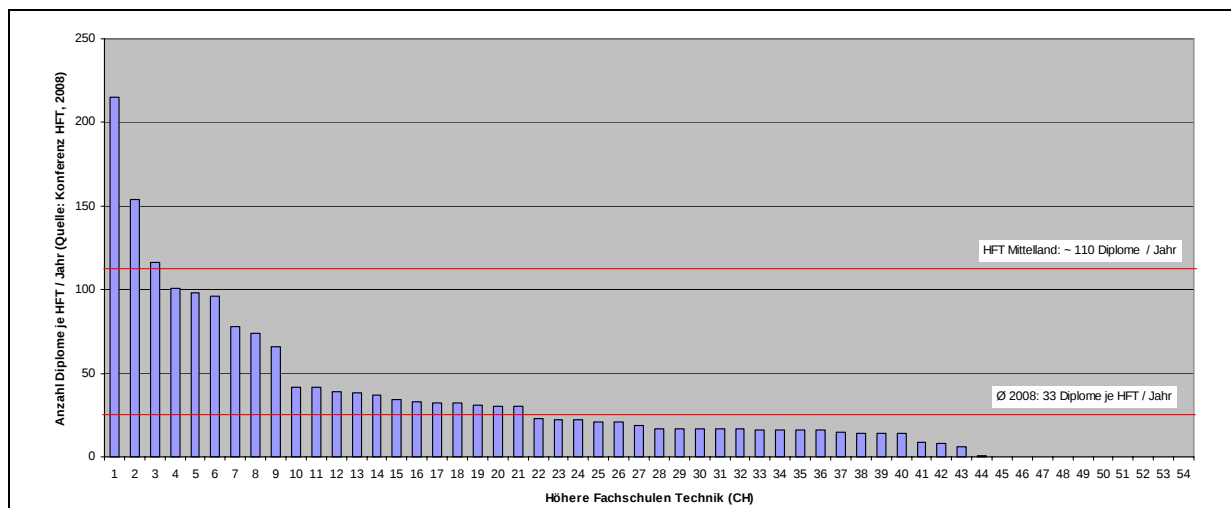


Abbildung: Kritische Grösse (Quelle: Konferenz der Höheren Fachschulen, Schweiz)

3 Angebotsportfolio

3.1 Aktuelle Angebote

Aktuell werden die nachfolgenden Studienrichtungen an den einzelnen Standorten angeboten:

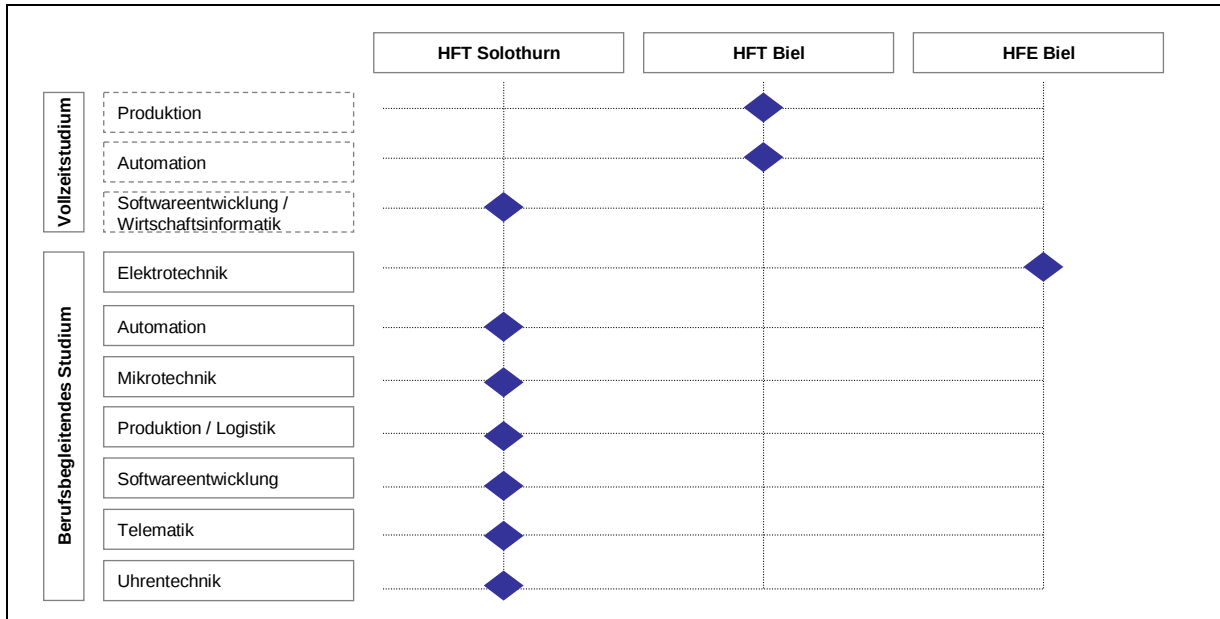


Abbildung: Aktuelle Studienangebote an den bestehenden Standorten (Stand 2008)

Das aktuelle Angebot wird in Berufsbegleitenden Studienrichtungen bzw. Vollzeitstudien sowie nach Fachrichtungen unterschieden. Die einzelnen Studiengänge lassen sich wie folgt zu den Fachrichtungen zuordnen:

Fachrichtung	Studiengang
Produktion	- Produktion (Vollzeit) - Produktion / Logistik (Berufsbegleitend) - Mikrotechnik (Berufsbegleitend) - Uhrentechnik (Berufsbegleitend)
Informatik	- Softwareentwicklung / Wirtschaftsinformatik (Vollzeit / Berufsbegleitend) - Elektrotechnik (Berufsbegleitend) - Telematik (Berufsbegleitend)
Automation	- Automation (Vollzeit) - Automation (Berufsbegleitend)

3.2 Weiterentwicklung des Angebots

Die Weiterentwicklung des Angebots der HFT Mittelland kann, gemäss nachfolgender Abbildung, grundsätzlich in vier strategische Stossrichtungen erfolgen:

Strategische Stossrichtung 1: Bestehende Studiengänge als Vollzeitstudium

- Die bestehenden Studiengänge, welche bisher einzig als Berufsbegleitende Studien durchgeführt werden, kann die HFT Mittelland zusätzlich als Vollzeitstudien anbieten.

Strategische Stossrichtung 2: Zusätzliche Studiengänge

- In Abhängigkeit des Bedarfs kann die HFT Mittelland das Angebot an Studiengängen erweitern oder konzentrieren.

Strategische Stossrichtung 3: Weiterentwicklung des Angebots

- Neben den Fachrichtungen und Studiengängen kann die HFT Mittelland gezielt Weiterbildungsmodulare ausbauen. Dazu gehören u.a. Nachdiplomstudien (NDS), Zertifikate, Fernstudium-, Vorbereitungskurse sowie Firmenkurse und Modulkurse.

Strategische Stossrichtung 4: Diversifikation

- Die HFT Mittelland könnte neben dem Kernangebot im Auftrag von Dritten gezielte Dienstleistungen erbringen. Dazu gehören u.a. Beratungsaufträge, Prototyping-Aufträge und / oder Produktionsaufträge.

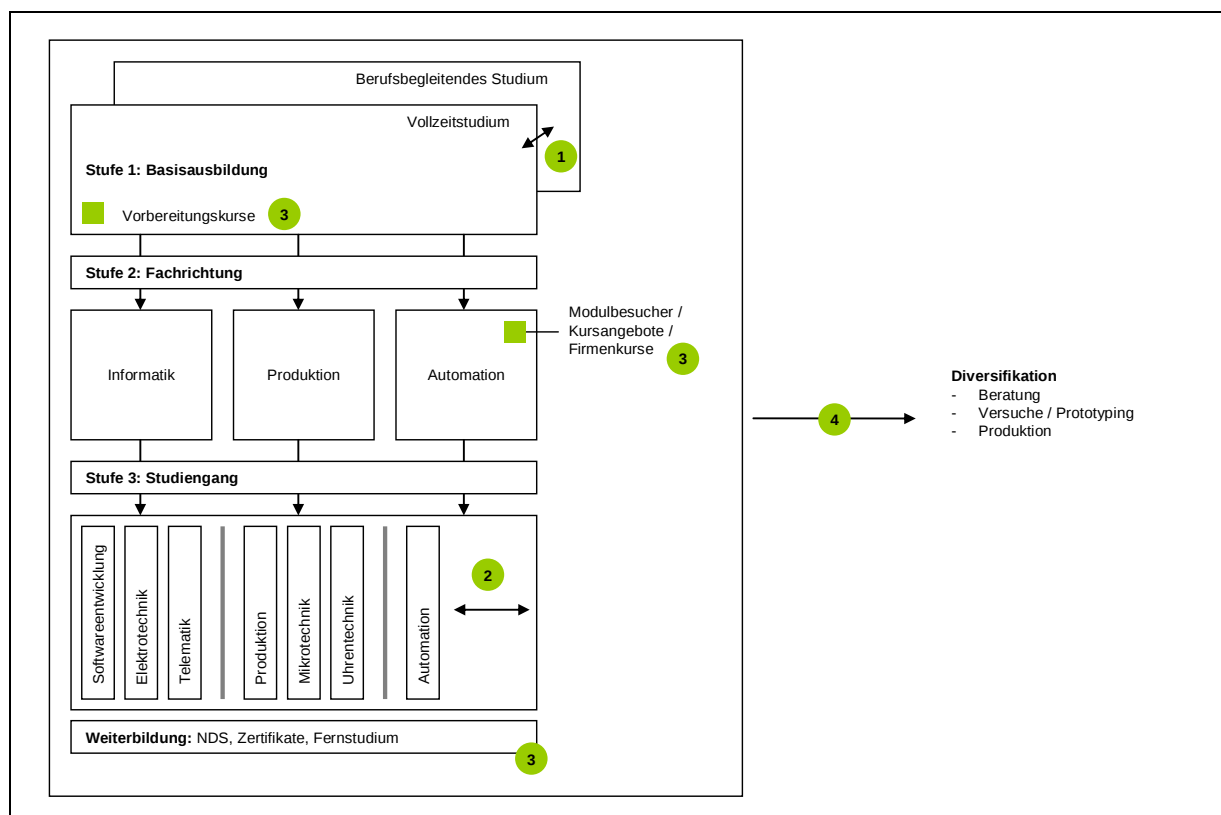


Abbildung: Aktuelle Studienangebote an den bestehenden Standorten

3.3 Mögliches Geschäftsfeld Portfolio der HFT Mittelland

Die nachfolgende Abbildung stellt die möglichen Geschäftsfelder der HFT Mittelland in einem Portfolio dar. Das Projektteam hat die Zuordnung der einzelnen Geschäftsfelder¹ qualitativ anhand der Beurteilung des Marktanteils der HFT Mittelland gegenüber der Konkurrenz sowie anhand der Beurteilung des Wachstums bzw. des Potenzials des entsprechenden Geschäftsfelds vorgenommen (eine zusätzliche Differenzierung, u.a. nach eingenommenen Studiengebühren wurde nicht vorgenommen). Aufgrund der Abbildung lassen sich die folgenden Feststellungen ableiten:

Berufsbegleitende und Vollzeit - Studiengänge

- Der Konkurrenzkampf ist bei den Berufsbegleitenden Studiengängen grösser als bei den Vollzeitstudien. Ein zusätzliches Angebot an Vollzeitstudien (u.a. Elektrotechnik) könnte bei entsprechendem Bedarf ggf. eine strategische Option für die HFT Mittelland darstellen.
- Das Potenzial der Berufsbegleitenden Studiengänge wird gegenüber den Vollzeitstudien kleiner eingeschätzt.
- Die Berufsbegleitenden und Vollzeit – Studiengänge bilden die Basis für das Weiterbildungsangebot (d.h. das Weiterbildungsangebot baut auf den Studiengängen auf).
- Die Positionierung der Berufsbegleitenden Studiengänge gegenüber der Konkurrenz muss verstärkt werden. Die Fusion zur HFT Mittelland ist dazu eine Voraussetzung.
- Der Marktanteil bzw. die Positionierung bei den Vollzeitstudien ist zu halten.

Weiterbildungsangebote

- Das Geschäftsfeld der Weiterbildungsangebote stellt eine gute Ergänzung zu den übrigen Geschäftsfeldern dar, da das Potenzial als gross eingestuft wird und ein Ausbau der Marktanteile möglich ist (entweder aufgrund eigener Aktivitäten oder über gezielte Kooperationen).
- Mit der Fusion zur HFT Mittelland könnte dieses Potenzial aufgrund des gemeinsamen Auftritts, der Ausschöpfung von Synergien bei der Infrastruktur und der Positionierung der Institution besser ausgeschöpft werden. Allerdings ist zu beachten, dass ein Weiterbildungsangebot auch eine Konkurrenz zu privaten Anbietern (u.a. Swissmem) darstellt.
- Im Weiteren wird festgehalten, dass das Weiterbildungsangebot höchsten Qualitätsanforderungen entsprechen muss, um erfolgreich am Markt angeboten werden zu können. Der Aufbau dieses Bereichs wird in der Initialphase nicht ohne zusätzliche Ressourcen erfolgen können.
- Der Marktanteil in diesem Geschäftsfeld ist zu steigern.

Zusatzangebote

- Das Geschäftsfeld der Zusatzangebote (Diversifikation) stellt ebenfalls eine Ergänzung zu übrigen Geschäftsfeldern dar. Dazu gehören Beratungsleistungen, Prototyping sowie Produktionslose.

¹ Ein strategisches Geschäftsfeld ist ein Aktivitätsbereich von wesentlicher Erfolgsbedeutung für die Unternehmen, der wegen spezifischer Marktaufgaben und eigener Ressourcen relativ unabhängig strategisch planbar und führbar ist.

- Aufgrund der subjektiven Beurteilung des Projektteams sowie der bisher gemachten Erfahrungen wird das diesbezügliche Potenzial als gross eingestuft.

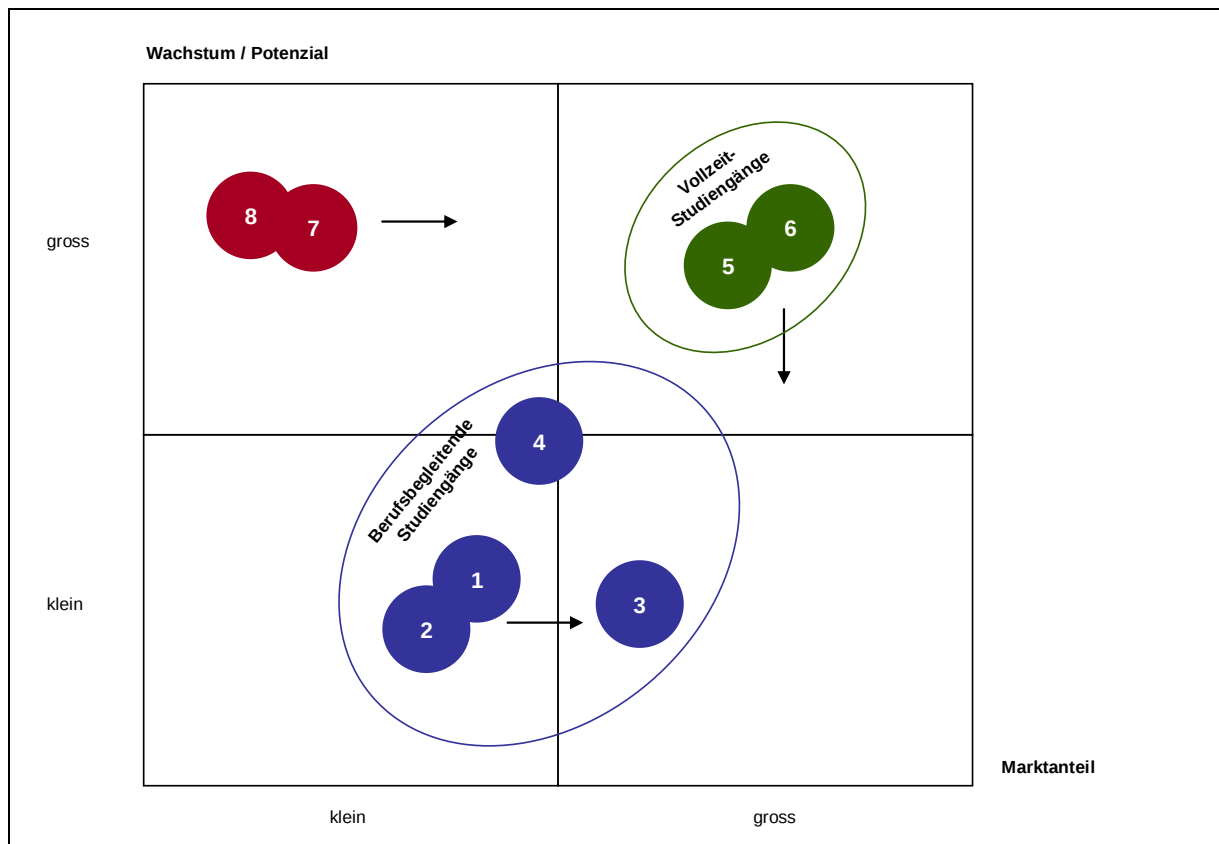


Abbildung: Geschäftsfeld Portfolio der HFT Mittelland (1 = Automation, berufsbegleitend; 2 = Elektrotechnik, berufsbegleitend; 3 = Informatik / Telematik, berufsbegleitend; 4 = Produktion, berufsbegleitend; 5 = Produktion Vollzeit, 6 = Automation, Vollzeit; 7 = Weiterbildung, 8 = Zusatzangebote).

3.4 Beurteilung & Empfehlung

Beurteilung

- Die bisherigen Angebote der drei Institutionen sollen weitergeführt werden.
- Die aufgezeigten strategischen Stossrichtungen können nur bei einer Fusion realisiert werden. Eine individuelle Realisierung der Weiterentwicklungspotenziale ist aufgrund der aktuellen Positionierung der Schulen sowie der verfügbaren Ressourcen nicht denkbar.

Empfehlung

- Die aufgezeigten Stossrichtungen (Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Angebots) sollen nach der Fusion durch das Führungsgremium weiter geprüft und ggf. punktuell realisiert werden.

4 Evaluation der Standorte für die Startphase

4.1 Aufteilung des Angebots

Unter der Annahme, dass zu Beginn der Fusion die Studienrichtungen an zwei Standorten angeboten werden (vgl. 2.4), schlägt das Projektteam eine Konzentration der Vollzeit bzw. Berufsbegleitenden Studiengängen an einem Standort vor. Die Bildung von Kompetenzzentren (d.h. sowohl die Vollzeit als auch die Berufsbegleitenden Fachrichtungen würden an einem Standort konzentriert) ist aus Sicht des Projektteams in der Startphase zu aufwändig. Das Projektteam und der Steuerungsausschuss weisen jedoch darauf hin, dass die Konzentration sämtlicher Angebote an einem Standort die effizienteste Lösung darstellen würde. Das Ziel eines Standorts ist daher zwingend weiter zu verfolgen (vgl. dazu auch 4.5).

Die Aufteilung nach Berufsbegleitenden Studiengängen bzw. Vollzeitstudiengängen in der Übergangsphase (d.h. bis zur Realisierung eines Standorts) lässt sich wie folgt begründen:

- Das Vollzeitangebot benötigt für die Ausbildung eine grössere Anzahl sowie andersartige Anlagen als dies bei Berufsbegleitenden Studien der Fall ist (d.h. es sind keine redundanten Anlagen an den Standorten erforderlich). Der Grund liegt darin, dass die Studierenden von Berufsbegleitenden Studien die praktische Erfahrung aufgrund ihrer Tätigkeit einbringen können. Dies ist bei Vollzeit Studierenden nicht der Fall.
- Synergien im Basisjahr können unter Vollzeit Studiengängen besser genutzt werden, da das Basisjahr bei Berufsbegleitenden Studiengängen anders aufgebaut ist.
- Der interdisziplinäre Austausch zwischen Studierenden wird bei Konzentration nach Studienart (Vollzeit vs. Berufsbegleitend) als Vorteil erachtet. Zudem kann dadurch ein breiterer Ausbildungsfokus (insb. bei Projektarbeiten) ermöglicht werden.
- Aufgrund der aktuellen Standorte bzw. deren Erreichbarkeit wäre die Bildung von Kompetenzzentren nicht optimal. Insbesondere kann bei Berufsbegleitenden Studiengängen die Zufahrt zur Schule und die Parkmöglichkeiten ein entscheidendes Kriterium sein. Am Standort der HFT Biel ist dazu die Voraussetzung nicht gegeben.

4.2 Standortkombination: HFT Solothurn / HFT Biel

Bei der Standortkombination HFT Solothurn und HFT Biel würden sämtliche Vollzeitstudiengänge an der HFT Biel und alle Berufsbegleitenden Studiengänge an der HFT Solothurn in Grenchen konzentriert (vgl. 4.1). Aufgrund der aktuellen Angebotsgestaltung würden sich demnach bei dieser Variante die folgenden Verschiebungen ergeben:

- Der Berufsbegleitende Studiengang Elektrotechnik der HFE Biel müsste bei dieser Variante nach Grenchen verschoben werden.
- Der Studiengang Software-Entwicklung (Vollzeit) der HFT Solothurn müsste zur HFT Biel verschoben werden.
- Die übrigen Angebote könnten an den bestehenden Standorten weitergeführt werden.

	HFT SO	HFT Biel	HFE Biel
Produktion (Vollzeit)		☒	
Produktion (Berufsbegleitend)	☒		
Informatik / Telematik (Vollzeit)	☒	☒	
Informatik / Telematik (Berufsbegleitend)	☒		
Automation (Vollzeit)		☒	
Elektrotechnik (Berufsbegleitend)	☒		☒

Abbildung: Angebotsverschiebungen bei der Standortkombination HFT Solothurn / HFT Biel

Plausibilisierung

Die Studiengänge könnten, trotz des zusätzlichen Kapazitätsbedarfs, in den verfügbaren Räumlichkeiten der HFT Solothurn bzw. der HFT Biel durchgeführt werden. In der HFT Solothurn würde die Verschiebung des Studiengangs Elektrotechnik nach Grenchen folgenden zusätzlichen Raumbedarf bedeuten:

- Klassenzimmer: 1 Raum (Montag), 2 Räume (Freitag), 3 Räume (Samstag)
- Informatikzimmer: 1 Raum
- Labor: 1 mobiles Labor

In der HFT Biel müsste aufgrund der Angebotsverschiebung ein zusätzliches Klassenzimmer bereitgestellt werden.

Bei dieser Standortvariante stellt der Umzug der Anlagen aufgrund der Angebotsverschiebung keine grosse Herausforderung dar. Das Labor der HFT Solothurn müsste jedoch aufgrund des Studiengangs Elektrotechnik mit den Anlagen der HFE Biel erweitert werden. Bei der HFT Biel müssten ggf. aufgrund des neuen Studiengangs (Softwareentwicklung) zusätzliche Laptops beschafft werden (die Nutzung der bestehenden Infrastruktur der Fachhochschule müsste bei Realisierung dieser Variante im Detail geklärt werden).

4.3 Standortkombination: HFT Solothurn / HFE Biel

Auch bei der Standortkombination HFT Solothurn und HFE Biel würde eine Konzentration der Vollzeit bzw. Berufsbegleitenden Studiengänge an einen Standort erfolgen (vgl. 4.1). Aufgrund der verfügbaren Raumkapazitäten wäre die Konzentration des Vollzeit-Angebots nur am Standort Grenchen möglich. Bei dieser Variante ergeben sich die folgenden Verschiebungen der Studiengänge:

- Die Vollzeit-Studiengänge (Automation / Produktion) der HFT Biel werden neu der HFT Solothurn in Grenchen zugeordnet.
- Die Berufsbegleitenden Studiengänge der HFT Solothurn (Produktion, Informatik / Telematik) werden neu der HFE Biel zugeordnet.
- Die übrigen Angebote können an den bestehenden Standorten weitergeführt werden.

	HFT SO	HFT Biel	HFE Biel
Produktion (Vollzeit)	☒	☒	
Produktion (Berufsbegleitend)	☒		☒
Informatik / Telematik (Vollzeit)	☒		
Informatik / Telematik (Berufsbegleitend)	☒		☒
Automation (Vollzeit)	☒	☒	
Elektrotechnik (Berufsbegleitend)			☒

Abbildung: Angebotsverschiebungen bei der Standortkombination HFT Solothurn / HFE Biel

Plausibilisierung

Die Verschiebung der Vollzeit-Studiengänge nach Grenchen wäre aufgrund der verfügbaren Raumkapazitäten grundsätzlich möglich. An der HFE Biel könnten aufgrund der Raumkapazitäten nur Berufsbegleitende Studiengänge durchgeführt werden.

Die Verschiebung der Anlagen von der HFT Biel nach Grenchen würde bei dieser Variante eine grosse Herausforderung darstellen (insbesondere Umzug der Werkstoff-Anlagen). Einerseits müsste an der HFT Solothurn zusätzlicher Raum (ca. 500 bis 600 Quadratmeter) für die Installation der Anlagen geschaffen werden. Im Weiteren wären die Neubeschaffung (da die Maschinen über das Budget der FH finanziert wurden) sowie der Umzug der Maschinen und die Neuinstallation mit hohen Kosten verbunden.

Der Umzug der erforderlichen Anlagen für die Berufsbegleitenden Studiengänge der Produktion und Informatik / Telematik von Grenchen an die HFE Biel, sollte nach Einschätzung des Projektteams möglich sein. Die Sicherstellung des Betriebs der Anlagen vor Ort würde jedoch eine Herausforderung darstellen (u.a. Verschiebung des Betreuungsteams nach Biel).

4.4 Beurteilung der Standortkombinationen

Aufgrund der nachfolgenden Beurteilungskriterien werden die beiden Standortkombinationen wie folgt beurteilt:

Kosten

- Die Standortkombination HFT Solothurn / HFT Biel (Variante A) ist im Vergleich zur Kombination HFT Solothurn / HFE Biel (Variante B) wesentlich kostengünstiger. Insbesondere ist zu beachten, dass in der Variante A weniger Umzugsarbeiten (u.a. Anlagen) erforderlich sind als bei der Variante B.

Attraktivität aus Sicht der Zielgruppen

- Hinsichtlich der Attraktivität des Standorts sind beide Kombinationen ähnlich zu beurteilen. Die Variante A ist ggf. etwas besser zu bewerten, da die zentrale Lage der HFT Biel für Vollzeitstudien bzw. die Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln ohne umzusteigen aus allen Richtungen eher für diese Variante spricht.

Umfang der Veränderungen aus Sicht der Mitarbeitenden

- Der Umfang der Veränderung ist bei der Variante A weniger gross als bei der Variante B. Einerseits sind weniger Studierende von einem Umzug betroffen und andererseits führt die Verschiebung eines Berufsbegleitenden Studiengangs aus Sicht der Mitarbeitenden zu geringeren Veränderungen als bei einem Vollzeitstudiengang (da die Dozenten der Berufsbegleitenden Studiengänge nicht auf einen festen Arbeitsort fokussiert sind).

Ausschöpfung von Synergien

- Hinsichtlich der Ausschöpfung von Synergien (u.a. Auslastung der Raumkapazitäten und Nutzung der Anlagen) sind beide Varianten gleich zu bewerten.
- Bei beiden Varianten ist davon auszugehen, dass gewisse administrative Tätigkeiten (u.a. Einteilung der Klassenzimmer) an beiden Standorten ausgeführt werden müssen. Einzelne administrative Aufgaben (u.a. Buchhaltung) können jedoch zentralisiert werden. Diesbezüglich gibt es zwischen den beiden Varianten keine Unterschiede.
- Bei der Fusion der Institutionen zur HFT Mittelland muss, unabhängig der gewählten Standortkombination, eine Anpassung der Informatik-Plattform (u.a. Netz, Clients, Applikationen, wie bspw. Schuladministrationssystem, Lernplattform, Buchhaltung) erfolgen. Auch diesbezüglich gibt es zwischen den Varianten keine Unterschiede.

4.5 Zentralisierung der Standorte

4.5.1 Beurteilung der Vor- und Nachteile

Aus Sicht des Projektteams ist aufgrund der überwiegenden (sachlichen) Vorteile mittel-/langfristig ein gemeinsamer Standort anzustreben. Die Vor- und Nachteile eines zentralen Standorts bzw. von dezentralen Standorten wird vom Projektteam wie folgt beurteilt:

	Vorteile	Nachteile
Zentraler Standort	• Die Ausschöpfung von Synergien ist bei einem zentralen Standort einfacher (u.a. aufgrund der Zusammenlegung von Klassen, der besseren Auslastung von Räumlichkeiten / Anlagen, der Zentralisierung der Administration, der Vereinfachung der IT-Infrastruktur). • Die Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Institution sind bei einem zentralen Standort eher vorhanden (u.a. Integration zusätzlicher Institutionen). • Die Identifikation der Mitarbeitenden ist bei einem zentralen Standort eher gewährleistet als bei dezentralen Standorten. • Die Führung (bzw. Koordination, Planung und Kontrolle der Aufgaben) ist bei einem Standort einfacher als bei mehreren Standorten. • Die direkte Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und der Schulleitung ist bei einem zentralen Standort einfacher als bei mehreren Standorten (einfachere Kommunikationswege). • Die Flexibilität hinsichtlich Planung und Durchführung von Kursen ist bei einem Standort einfacher. Dadurch kann die Auslastung der Räumlichkeiten erhöht werden.	• Die Realisierungskosten sind einem zentralen Standort höher als bei dezentralen Standorten (u.a. aufgrund der Umzugskosten und ggf. der Baukosten). • Es wird davon ausgegangen, dass aktuell kein Gebäude zur Verfügung steht, welches die Anforderungen der HFT Mittelland erfüllt. Daher ist mit einem längeren Realisierungshorizont zu rechnen als bei (bestehenden) dezentralen Standorten. • Die Nebendienste (u.a. Bibliothek, Mensa, Hausdienst), die aktuell vom Vermieter / Partner (u.a. BBZ / FH) mit benützt werden können, müssten vollständig neu aufgebaut werden.

	Vorteile	Nachteile
Zentraler Standort (Fortsetzung)	• Es ist bei einem zentralen Standort einfacher, die fusionierte Institution als eine Einheit in der Öffentlichkeit zu verankern (u.a. aufgrund des zentralen Gebäudekomplexes). • Die Autonomie für die fusionierte Institution ist bei einem Standort grösser, da bei mehreren Standorten auf Interessen der Vermieter / Partner (u.a. BBZ, FH) Rücksicht genommen werden muss.	
Dezentrale Standorte	• Weniger grosser Veränderungsaufwand für einen Teil der Mitarbeitenden (da diesen Standort nicht wechseln müssen). • Bessere Abdeckung des Einzugsgebiets bei mehreren Standorten (muss jedoch nicht zwingend der Fall sein, da Studienrichtungen zentralisiert werden). • Die Nähe zur Fachhochschule bzw. BBZ hat insofern Vorteile als dass der fachliche Austausch gegeben ist. • Zusätzlich: Diejenigen Aspekte, welche unter dem zentralen Standort als Nachteil festgehalten sind, können beim dezentralen Standort als Vorteil erwähnt werden: tiefere Kosten, raschere Realisierung, bestehende Nebendienste.	• Der Führungsaufwand ist bei mehreren Standorten grösser. • Bei mehreren Standorten ist es schwieriger ein gemeinsames Grundverständnis bei den Mitarbeitenden zu verankern bzw. Entscheide durchzusetzen. • Zusätzlich: Diejenigen Aspekte, welche unter dem zentralen Standort als Vorteile festgehalten sind, können beim dezentralen Standort als Nachteil betrachtet werden.

4.5.2 Evaluation eines zentralen Standorts

Die Evaluation eines zentralen Standorts war nicht Gegenstand des Auftrags. Falls eine Zentralisierung angestrebt wird, sollte jedoch nach Ansicht des Projektteams insbesondere darauf geachtet werden, dass neben der Machbarkeit weitere Sachkriterien im Rahmen der Evaluation berücksichtigt werden. Dazu gehören u.a. die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Zielkunden (u.a. hinsichtlich Erreichbarkeit) sowie die Möglichkeit zum weiteren Ausbau der Höheren Fachschule Technik gemäss Vision (d.h. Integration weiterer Höherer Fachschulen).

4.5.3 Finanzielle Auswirkungen bei einer Zentralisierung

Die Zentralisierung der HFT Mittelland an einem neuen Standort würde im ersten Jahr die Rechnung mit insgesamt rund 60 TCHF zusätzlich belasten. In den Folgejahren könnten (unter den getroffenen Annahmen) Einsparungen von 170 TCHF bis 300 TCHF realisiert werden.²

Im ersten Jahr müssten einmalige Initialinvestitionen in Anlagen und Mobiliar von insgesamt rund 2.75 Mio. CHF getätigt werden (dies unter der Annahme, dass die Mehrheit der Anlagen aufgrund der Eigentumsverhältnisse neu beschafft werden müsste).

Bei der Realisierung eines zentralen Standorts würden (unter den getroffenen Annahmen) damit für die Träger im ersten Jahr knapp 3 Mio. CHF Zusatzkosten (Investitionen und Mehrkosten der laufenden Rechnung) anfallen.

² Die Berechnungen für die Variante Zentralisierung sind von der Rechtsform, mit Ausnahme der Initialkosten (diese sind unter dem übrigen Aufwand ausgewiesen), unabhängig. Die Initialkosten beruhen auf einer Schätzung und sind als Durchschnittswert zu verstehen.

Die Berechnung basieren auf den Budgetzahlen 2009 der drei Institutionen (Ausnahme: Bei der HFT Biel wurden die Budgetzahlen 2011 berücksichtigt). Die Veränderungen der einzelnen Positionen basieren auf den folgenden Annahmen:

	Annahme
Schul- / Kursgelder	Aufgrund der Harmonisierung der Schul- und Kursgelder wird mit Mehreinnahmen von rund 200'000 CHF pro Jahr gerechnet.
Ausserkantonale Schulgelder	- Es wird davon ausgegangen, dass sich diese Einnahmen reduzieren, da bei einer Fusion die gegenseitigen Zahlungen der Kantone Solothurn und Bern wegfallen (im Kanton Solothurn stammen aktuell rund 40% der Studierenden aus dem Kanton Bern. Davon werden rund 75% nach der Fachschulvereinbarung abgerechnet. Die übrigen 25% sind Nachdiplomstudierende). - Die Berechnungen basieren auf der Annahme, dass sich die diesbezüglichen Einnahmen halbieren.
Personalaufwand / Besoldung der externen Lehrkräfte	Bei einer Zentralisierung wird aufgrund einer optimierten Planung bzw. der Einsatzflexibilität der Lehrkräfte mit einem Einsparpotenzial von 6% gerechnet.
Raum- / Mietkosten	- Da die effektiven Mietkosten in der aktuellen Situation nicht vorliegen, werden diese aufgrund der folgenden Annahmen kalkuliert. Aktueller Bedarf gemäss Schätzung: 3'900 m² à 250 CHF. - Es wird angenommen, dass bei einer Zentralisierung hinsichtlich des Raumbedarfs ein Optimierungspotenzial von rund 10 Prozent ausgeschöpft werden könnte. Der Raumbedarf der Schule würde dann ungefähr 3'500 m² à 250 CHF betragen.
Nebenkosten	Es wird angenommen, dass die Nebenkosten ungefähr 10% der Bruttomiete ausmachen.
Marketing / PR	Im ersten Jahr ist mit einem zusätzlichen Initialaufwand von rund 85'000 CHF zu rechnen (u.a. CI / CD). In den Folgejahren wird mit einem jährlichen Aufwand von 65'000 CHF gerechnet.
Sach- / Informatik- / Versicherungsaufwand	Bei einer Zentralisierung wird in diesen Positionen gegenüber der aktuellen Situation mit einem Einsparungspotenzial von rund 10% gerechnet.
Abschreibungen	- Aufgrund der Tatsache, dass die Abschreibungen in den einzelnen Institutionen unterschiedlich gehandhabt werden, handelt es sich bei der Ausgangslage um kalkulatorische Werte basierend auf einem Investitionsvolumen von 500 TCHF und einem Abschreibungssatz von 25%. - Die Werte der Folgewerte basieren auf den Investitionen und einem Abschreibungssatz von 25%.
Übriger Aufwand	Im übrigen Aufwand sind in den ersten Jahren die Initialkosten für die Realisierung der Variante mit berücksichtigt. Nach Abschluss der Realisierung wird mit einem übrigen Aufwand von rund 80'000 CHF gerechnet.

Nr	Ertrag	2009	2010	2011	2012	2013
1	Kantonsbeitrag (Saldo)	6'497'490	6'657'111	6'610'236	6'575'080	6'548'713
2	Schul- / Kursgelder	802'000	1'002'000	1'002'000	1'002'000	1'002'000
3	Ausserkantonale Schulgelder	707'920	353'960	353'960	353'960	353'960
4	Dienstleistungsertrag Dritte	0	0	0	0	0
5	Übrige Erträge	330'000	300'000	300'000	300'000	300'000
Total Ertrag (exkl. Kantonsbeitrag)		1'839'920	1'655'960	1'655'960	1'655'960	1'655'960
Total Ertrag (inkl. Kantonsbeitrag)		8'337'410	8'313'071	8'266'196	8'231'040	8'204'673

Nr	Aufwand	Total	2010	2011	2012	2013
6	Personalaufwand	5'736'300	5'392'122	5'392'122	5'392'122	5'392'122
7	Besoldung Lehrkräfte (extern)	190'000	178'600	178'600	178'600	178'600
8	Raum- / Mietkosten	975'000	875'000	875'000	875'000	875'000
9	Nebenkosten	97'500	87'500	87'500	87'500	87'500
10	Marketing / PR	65'000	65'000	65'000	65'000	65'000
11	Sachaufwand	834'500	751'050	751'050	751'050	751'050
12	Informatikaufwand	209'500	188'550	188'550	188'550	188'550
13	Versicherungsaufwand	8'610	7'749	7'749	7'749	7'749
14	Abschreibungen	125'000	687'500	640'625	605'469	579'102
15	Übriger Aufwand	96'000	80'000	80'000	80'000	80'000
Total Aufwand		8'337'410	8'313'071	8'266'196	8'231'040	8'204'673

Einsparungen ausserkantonale Schulgelder	-353'960	-353'960	-353'960	-353'960
Initialisierungskosten Marketing	85'000	0	0	0
Übrige Initialisierungskosten	170'000	70'000	0	0
Mehrkosten / Einsparung im Vergleich zu 2009	60'661	-171'214	-276'370	-302'737

Abbildung: Finanzielle Auswirkungen bei einer Zentralisierung

4.6 Beurteilung & Empfehlung

Aufgrund der geprüften Varianten und durchgeführten Plausibilisierungen empfiehlt das Projektteam die HFT Mittelland hinsichtlich der Standortfrage und Angebotszuteilung wie folgt zu realisieren:

Schulstandorte

- Das Ziel eines gemeinsamen Standorts für sämtliche Angebote ist weiterhin anzustreben. Damit die angestrebten Nutzenpotenziale der fusionierten Schule ausgeschöpft werden können, ist der zentrale Standort nach sachlichen Kriterien zu evaluieren.
- Die HFT Mittelland soll (in der Übergangsphase bis zur Realisierung des gemeinsamen Standorts) an den Standorten der heutigen HFT Solothurn in Grenchen und der HFT Biel realisiert werden. Der juristische Sitz der fusionierten Schule ist an einem Standort festzulegen.

Angebote nach Standort

- Am Standort der heutigen HFT Biel werden sämtliche Vollzeitangebote durchgeführt. Am Standort Grenchen sollen alle Berufsbegleitenden Studiengänge angeboten werden (es ist jedoch auch vorgesehen, einzelne Ausbildungsmodulare innerhalb des Studiengangs aufgrund der Verfügbarkeit von entsprechenden Ausbildungsanlagen am anderen Standort durchzuführen).
- Die allfällige Weiterentwicklung der bisherigen Angebote (u.a. zusätzliche Vollzeitstudiengänge) oder die Realisierung von Zusatzangeboten (u.a. NDS, Kursangebote) könnte, nach heutigem Kenntnisstand, an den bestehenden Standorten integriert werden.

- Die Administrations- / Verwaltungsaktivitäten werden zumindest teilweise an beiden Standorten weitergeführt (u.a. Unterstützende Arbeiten: Administration, Unterrichtsorganisation). Die Management Aufgaben, wie Organisation / Leitung, Qualitätssicherung, Ressourcen (Finanzen, Mitarbeiter, Infrastruktur), PR und Marketing sowie Aufgaben zur kontinuierlichen Verbesserung werden an einem Standort (am juristischen Sitz der HFT Mittelland) zentralisiert.

5 Beurteilung der Realisierungsvarianten

5.1 Gesamtüberblick

5.1.1 Realisierungsvarianten nach Trägerschaft

Die im Projektteam diskutierten Strukturvarianten leiten sich aus den Ergebnissen der möglichen Rechtsformen, gemäss nachfolgender Abbildung, ab:

- Die Strukturvarianten bei einer gemischten Trägerschaft wurden nicht im Detail besprochen, da die befragten Vertreterinnen des Rechtsdienstes von dieser Variante abgeraten haben. Bei gemischtwirtschaftlicher Trägerschaft (unabhängiger der Rechtsform) ist zu bedenken, dass die Interessen der privaten und öffentlichen Trägerschaft unterschiedlich sein können. So ist es denkbar, dass die private Trägerschaft primär wirtschaftliche oder andere Interessen verfolgt, die nicht zwingend mit dem öffentlichen Auftrag vereinbart werden können (u.a. hinsichtlich Ausrichtung des Angebots, der Zielgruppen). Im Weiteren ist zu beachten, dass bei allfälliger Misswirtschaft primär der öffentliche Träger für den finanziellen Schaden aufkommen wird, da die Erbringung des öffentlichen Auftrags im Vordergrund steht.
- Die privatrechtliche Stiftung wurde aufgrund der Erfahrungen und der Beurteilung durch die Rechtsexperten von der Konkretisierung ausgeschlossen. Diese Rechtsform ist für die geplante Fusion unter den gegebenen Rahmenbedingungen (u.a. kein zusätzlicher Führungsaufwand) nicht zweckmässig (vgl. Anhang C).
- Daher wurden im Projektteam die Strukturvarianten der kantonalen und interkantonalen Anstalt sowie der Aktiengesellschaft (bei einer privaten Trägerschaft) konkretisiert. Im Weiteren hat das Projektteam die Strukturvariante bei einer Kooperation festgehalten.

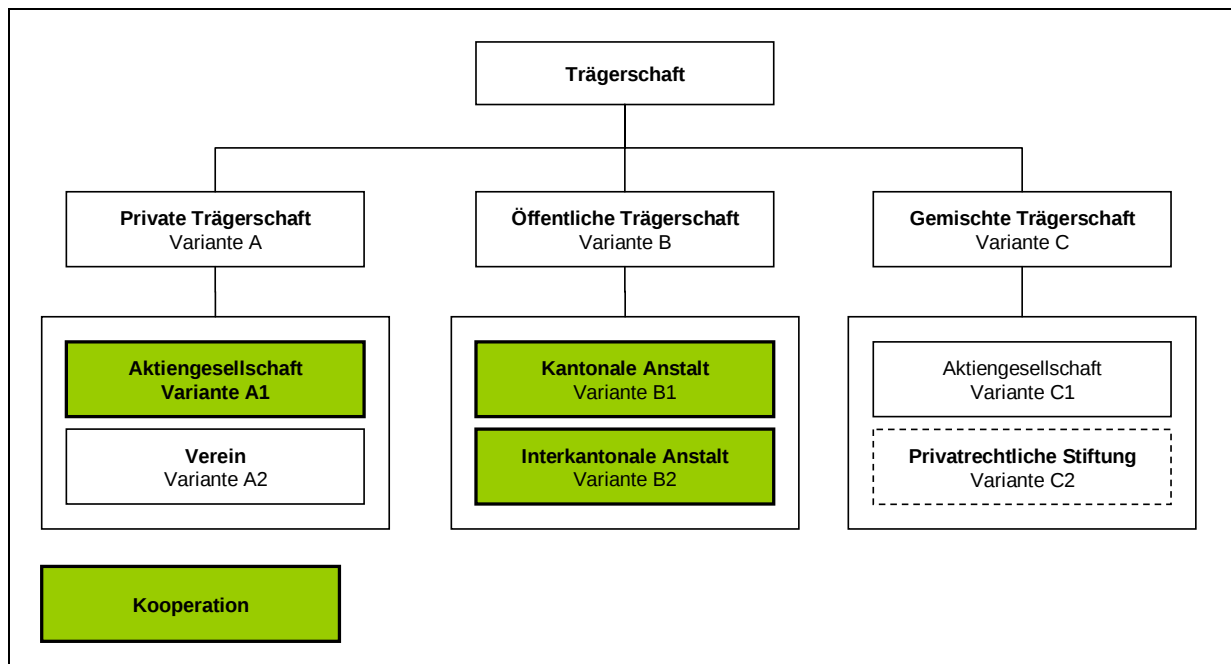


Abbildung: Gesamtübersicht der Strukturvarianten

5.1.2 Vorgaben des Bundesrechts

Aus dem Bundesrecht sind keine einschränkenden, gesetzlichen Vorgaben bei der Ausgestaltung der Rechtsform zu beachten.

Von Bundesrechts wegen kommen für öffentliche und gemischtwirtschaftliche Unternehmen zunächst alle Rechtsformen in Betracht, die auch Privaten zur Verfügung stehen, soweit diese für die Führung eines Unternehmens zulässig und geeignet sind. Dazu kommen öffentlichrechtliche Modelle nach Massgabe des kantonalen Rechts.

Für eine Fachschule stehen aus bundesrechtlicher Optik damit grundsätzlich alle Organisationsformen des einschlägigen öffentlichen Rechts und des privaten Gesellschaftsrechts zur Verfügung.

Allerdings ist zu beachten, dass es bei der Schaffung eines öffentlichen Unternehmens in Privatrechtsform einer gesetzlichen Grundlage bedarf. Zudem hat der Staat ein ausreichendes öffentliches Interesse auszuweisen, das die Tätigkeit im Bereich der Privatwirtschaft rechtfertigt (vgl. Häfelin / Müller / Uhlmann, Allgemeines Verwaltungsrecht, 5. Auflage, N. 1485).

5.1.3 Vorgaben des Kantonalen Rechts

Kanton Bern

Das kantonalbernerische Recht nennt vorab den Kanton als möglicher Rechtsträger von Fachschulen, womit namentlich die Organisationsform der unselbständigen kantonalen Anstalt gemeint ist (Art. 26 Abs. 2 BerG). Darüber hinaus nennt das kantonale Recht auch private Anbieter (Art. 35 Abs. 1 BerG).

Das kantonale Recht kennt keine gemischtwirtschaftlichen Anbieter (d.h. öffentliche und private Trägerschaft). Für eine selbständige, interkantonale Anstalt oder eine gemischtwirtschaftliche Unternehmung müsste vorerst noch eine neue kantonale, gesetzliche Grundlage geschaffen werden. Diese könnte aber vom Kanton geschaffen werden und ist somit grundsätzlich denkbar.

Kanton Solothurn

Im Gegensatz zum Kanton Bern nennt das kantonale Gesetz (GBB) des Kantons Solothurn die privaten Anbieter nicht.

Es sind im Kanton Solothurn auch keine Schulen mit gemischtwirtschaftlichen Anbietern bekannt. § 25 GBB ist die Grundlage für den Kanton, unter eigener Trägerschaft höhere Fachschulen zu führen. Abs. 2 bestimmt, dass der Kantonsrat über deren Errichtung entscheidet. Für eine interkantonale Anstalt oder eine gemischtwirtschaftliche Unternehmung sowie für die Übertragung an eine rein private Trägerschaft braucht es einen Beschluss des Kantonsrates.

Voraussetzungen für die Realisierung im Kanton Bern

Aufgrund der bestehenden, rechtlichen Grundlagen lassen sich hinsichtlich der Rechtsform der fusionierten Institution folgende Rahmenbedingungen ableiten:

- Eine Körperschaft *ohne* Beteiligung der beiden Kantone, also eine nur von privaten juristischen oder natürlichen Personen getragene Körperschaft, bedingt keine Gesetzesänderung. Der Kanton Bern kann dieser neuen juristischen Person die öffentliche Aufgabe mit Übertragungsvertrag (Art. 35 Abs. 2 BerG) und Leistungsvertrag (Art. 37 BerG) übertragen und subventionieren (Art. 38 BerG).
- Eine Körperschaft *mit* Beteiligung der beiden Kantone bedingt wegen Art. 95 Abs. 2 KV eine Gesetzesergänzung. Diese kann entweder eine Ergänzung der BerG oder einen neuen interkantonalen Vertrag (der einem Gesetz gleichrangig ist) umfassen. Die Gesetzesänderung muss durch den Grossen Rat (mit fakultativem Referendum) genehmigt werden.

Voraussetzungen für die Realisierung im Kanton Solothurn

Aufgrund der geltenden Rechtsgrundlagen lassen sich hinsichtlich der Rechtsform der fusionierten Institution folgende Rahmenbedingungen ableiten:

- Eine Körperschaft *ohne* Beteiligung der beiden Kantone, also eine nur von privaten juristischen oder natürlichen Personen getragene Körperschaft, bedingt keine Gesetzesänderung, da das GBB die Führung höherer Fachschulen unter privater Trägerschaft nicht ausschliesst. Denn gemäss § 25 Abs. 1 GBB steht es dem Kanton frei, eine höhere Fachschule unter eigener Trägerschaft zu führen. Die Möglichkeit der Unterstützung von Angeboten Dritter ist in § 57 GBB geregelt. Gemäss Art. 108 Art. 2 der Verfassung des Kantons Solothurn bedürfen private Berufsschulen jedoch der Bewilligung. Die Übertragung der Trägerschaft der bestehenden Schule auf eine nur von privaten Personen getragene Körperschaft bedarf eines Beschlusses des Kantonsrates.

- Eine Körperschaft *mit* Beteiligung der beiden Kantone bedarf eines Beschlusses des Kantonsrates (ev. nur Genehmigung des Staatsvertrages). Ob dieser Beschluss dem fakultativen oder obligatorischen Referendum unterliegt, richtet sich nach der Höhe der Ausgaben (vgl. Art. 35 Abs. 1 Bst. e KV und Art. 36 KV)

Die Bildungsgänge sind gemäss Art. 28 Abs. 2 des Bundesgesetzes über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG), unabhängig der Trägerschaft, vom Bundesamt zu genehmigen.

5.1.4 Gestaltungsfreiheit der Grundtypen

Die erwähnten Rechtsformen (juristische Personen) sind als Grundtypen einer Organisation zu verstehen. Diese können im Einzelnen sehr unterschiedlich ausgestaltet werden.

Im Weiteren sind häufig Regelungen zulässig, die als weiterführende Ergänzung zu den gesetzlichen Grundlagen zu verstehen sind. Beispielsweise ist im Aktienrecht die Regelung weitergehender Leistungspflichten zwischen den Aktionären zulässig (Aktionärsbindungsverträge).

Letztlich ist darauf hinzuweisen, dass obwohl privatrechtliche Organisationsformen grundsätzlich nicht an der staatlichen Hoheitssphäre teilhaben und darauf angewiesen sind, mit Dritten gleichberechtigt auf der Grundlage des Privatrechts zu verkehren, kann ihnen aufgrund besonderer öffentlichrechtlicher Vorschrift die Möglichkeit eingeräumt werden, auch hoheitlich aufzutreten. Beispielsweise überträgt das BerG des Kantons Bern den privaten Fachschulen die Kompetenz, hoheitlich aufzutreten.

5.1.5 Berechnung der finanziellen Auswirkungen

Die Berechnung der finanziellen Auswirkungen erfolgte anhand eines Modells auf Basis der aktuellen Budgetzahlen sowie unter Berücksichtigung von Annahmen.

Aufgrund der Tatsache, dass die aktuelle Rechnungslegung in den betroffenen Institutionen nicht harmonisiert ist und die effektiven Kosten aufgrund der buchhalterischen Integration in die Berufsbildungszentren bzw. in die Fachhochschule nicht abschliessend bestimmt werden können, stellen die Berechnungen eine grobe Schätzung der finanziellen Auswirkungen der unterschiedlichen Realisierungsvarianten dar.

5.2 Variante A: Interkantonale Anstalt

5.2.1 Rechtsform

Die (gesetzlich bis anhin nicht geregelte) öffentlich-rechtliche Anstalt ist wie die Stiftung ein *Bestand von bestimmten sachlichen Mitteln*. Sie unterliegt im Unterschied zu dieser nicht den Bestimmungen des Privatrechts, sondern den speziellen Vorschriften des Muttergemeinwesens (Bund, Kantone, Gemeinden), welches sie errichtet. Damit sind „massgeschneiderte“ Lösungen möglich. Im Gegensatz zu den anderen Rechtsformen (vgl. Anhang C) können öffentlich-rechtliche Anstalten nicht nur als selbstständige juristische Personen (mit Rechtspersönlichkeit) konstituiert sein, sondern auch rechtlich

unselbstständig bleiben und damit Teil des Muttergemeinwesens bilden (Rechtsträger des betreffenden Unternehmens bleibt in diesem Fall das Gemeinwesen selbst). Nachfolgend wird von interkantonalen Anstalt gesprochen, wenn damit eine selbständig juristische Person gemeint ist.

Grundsätzlich besteht der Vorteil der interkantonalen Anstalt (Variante B2) darin, dass die beiden Kantone die Erbringung des öffentlichen Auftrags gemeinsam direkt beeinflussen können. Im Weiteren zeichnet sich diese Variante durch einen grossen Gestaltungsfreiraum aus. Allerdings müsste diese Variante durch die kantonalen Parlamente genehmigt werden.

Mögliche private Interessensgruppen können über Fördervereine eingebunden werden. Allerdings stellt sich hierbei die Frage, inwiefern private Interessensgruppen überhaupt interessiert sind (bzw. unter welchen Rahmenbedingungen), sich an einer solchen Trägerschaft indirekt zu beteiligen.

In der Praxis kennt sowohl der Kanton Bern (u.a. Landwirtschaftliche Hochschule Zollikofen) als auch der Kanton Solothurn (Fachhochschule Nordwestschweiz) interkantonale Anstalten.

5.2.2 Struktur

Bei der Realisierung einer interkantonalen Anstalt würde das Zusammenspiel der einzelnen Interessensgruppen bzw. Gremien gemäss nachfolgender Abbildung funktionieren (unter Vorbehalt der juristischen Rahmenbedingungen):

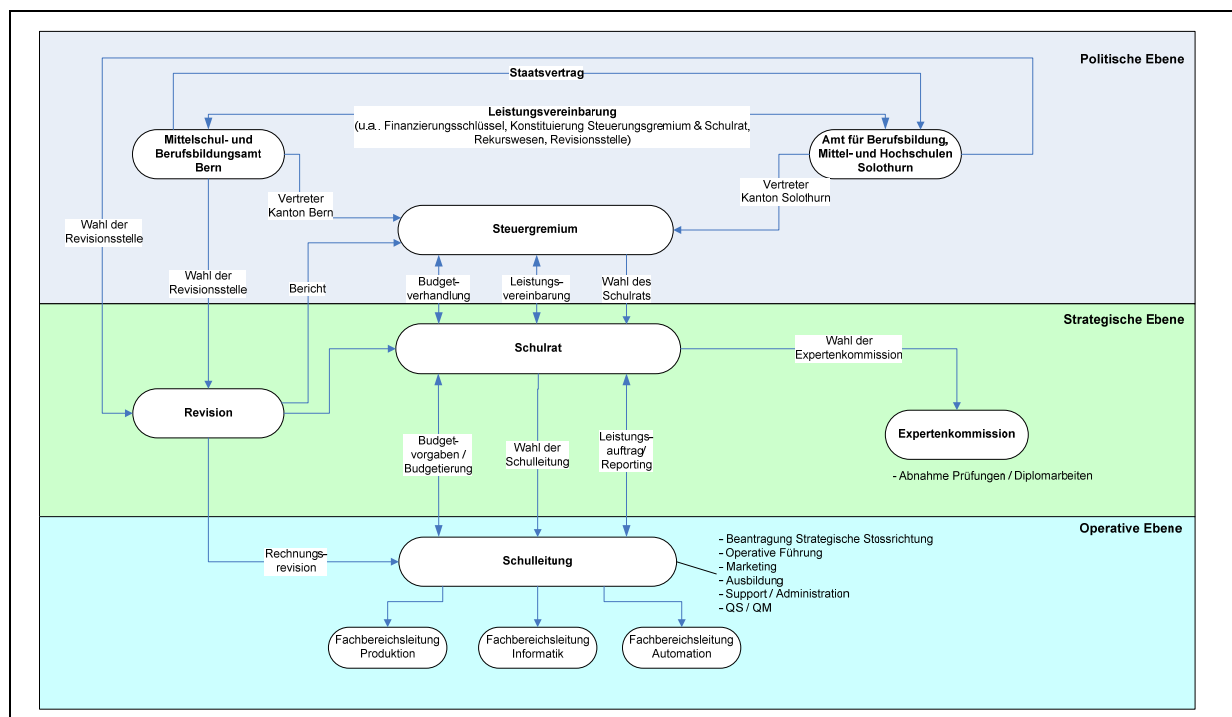


Abbildung: Strukturvariante Interkantonale Anstalt

Für die interkantonale Anstalt ist ein eigenes Gesetz zu erarbeiten und durch die kantonalen Parlamente (Grossrat im Kanton Bern / Kantonsrat im Kanton Solothurn) zu genehmigen.

	Aufgaben / Verantwortung / Kompetenzen
Mittelschul- und Berufsbildungsamt bzw. Erziehungsdirektion (Bern)	• schliesst mit dem Kanton Solothurn ein Staatsvertrag und eine Leistungsvereinbarung ab (darin ist u.a. die Finanzierung der Institution, die Zusammensetzung des Steuerungsgremiums und des Schulrats, das Rekurswesen sowie die Wahl der Revisionsstelle geregelt). • wählt den / die Vertreter ins Steuerungsgremium. • nimmt vom Bericht des Vertreters im Steuerungsgremium Kenntnis.
Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen bzw. Dept. Bildung und Kultur (Solothurn)	• analog Kanton Bern.
Steuerungsgremium	• legt Vorgaben (u.a. Budgetvorgaben / Vorgaben hinsichtlich der zu erbringenden Leistungen) zuhanden des Schulrats auf Basis der Leistungsvereinbarung zwischen den Kantonen fest. (u.a. unter Berücksichtigung der politischen / strategischen Rahmenbedingungen). • genehmigt das Budget. • nimmt vom periodischen Reporting des Schulrats Kenntnis und interveniert falls notwendig. • wählt die Mitglieder des Schulrats und bestimmt den Vorsitzenden.
Schulrat	• stellt sicher, dass die Vorgaben der politischen Träger in der Schulleitung umgesetzt werden. • legt die strategischen Vorgaben fest (u.a. zusätzliche Ausbildungsangebote). • überwacht die Qualität der Leistungserbringung und die Einhaltung der finanziellen Vorgaben. • wählt die Mitglieder der Schulleitung und bestimmt den Schulleiter • wählt die Mitglieder der Expertenkommission.
Schulleitung	• ist für die operative Führung der Institution verantwortlich.
Expertenkommission	• berät die Schulleitung bei der Ausgestaltung und Durchführung von Prüfungen. • nimmt Prüfungen und Diplomarbeiten ab.
Revision	• prüft die Rechnung der Institution und erstattet Bericht zuhanden des Steuerungsgremiums (sowie des Schulrats).

5.2.3 Arbeitsbedingungen

In der Literatur herrscht die Auffassung vor, dass wenn für die Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe eine öffentlich-rechtliche Organisationsform gewählt wird, grundsätzlich das öffentliche Personalrecht zur Anwendung gelangt (T. Jaag, Besonderheiten des Personalrechts im halbstaatlichen Bereich in: Personalrecht des öffentlichen Dienstes, Bern 1999, S. 594). Nur ausnahmsweise kommt das private Arbeitsvertragsrecht zur Anwendung.

Nach den geltenden Regelungen werden Lehrpersonen im Kanton Solothurn an kantonalen Schulen nach der Gesetzgebung über das Staatspersonal und dem GAV vom 25. Oktober 2004 angestellt (§ 39 Abs. 1 GBB).

Wird eine öffentliche Organisationsform gewählt, ist die Zulassung privatrechtlicher Dienstverhältnisse eher zu vermeiden bzw. die Dienstverhältnisse unter das öffentliche Recht eines der Vertragskantone zu stellen, da die Erfüllung einer Verwaltungsaufgabe im Vordergrund steht (nicht wirtschaftliche Aufgaben, wie z.B. bei der Swisscom oder bei einer Kantonalbank). Gemäss § 39 Abs. 2 GBB ist es aber möglich, Lehrpersonen für befristete Einsätze zu beauftragen.

5.2.4 Finanzielle Auswirkungen

Bei der Realisierung einer interkantonalen Anstalt an zwei Standorten müsste im ersten Jahr mit Mehrkosten gegenüber der aktuellen Situation gerechnet werden. Diese betragen rund 50'000 CHF. In den Folgejahren lassen sich Einsparungen gegenüber der aktuellen Situation von rund 100'000 CHF realisieren.

Begründbar sind diese Mehrkosten im ersten Jahr u.a. aufgrund der anfallenden Initialkosten der Realisierung sowie den im Modell ausgewiesenen Abschreibungen auf den getätigten Investitionen. Bei den Investitionen wird von einem jährlichen Betrag von 500'000 CHF ausgegangen. Im ersten Jahr sind zudem einmalige Investitionen von 50'000 CHF (für die Beschaffung von Anlagen, die von der HFE benutzt werden) mit berücksichtigt.

Die Berechnung basieren auf den Budgetzahlen 2009 der drei Institutionen (Ausnahme: Bei der HFT Biel wurden die Budgetzahlen 2011 berücksichtigt). Die Veränderungen der einzelnen Positionen basieren auf den folgenden Annahmen:

	Annahme
Schul- / Kursgelder	Aufgrund der Harmonisierung der Schul- und Kursgelder wird mit Mehreinnahmen von rund 200'000 CHF pro Jahr gerechnet.
Ausserkantonale Schulgelder	- Es wird davon ausgegangen, dass sich diese Einnahmen reduzieren, da bei einer Fusion die gegenseitigen Zahlungen der Kantone Solothurn und Bern wegfallen (im Kanton Solothurn stammen aktuell rund 40% der Studierenden aus dem Kanton Bern. Davon werden rund 75% nach der Fachschulvereinbarung abgerechnet. Die übrigen 25% sind Nachdiplomstudierende). - Die Berechnungen basieren auf der Annahme, dass sich die diesbezüglichen Einnahmen halbieren.
Personalaufwand / Besoldung der externen Lehrkräfte	Bei einer Zentralisierung wird aufgrund einer optimierten Planung bzw. der Einsatzflexibilität der Lehrkräfte mit einem Einsparpotenzial von 3% gerechnet.
Raum- / Mietkosten	Die Mietkosten orientieren sich an den Budgetzahlen der HFT Solothurn und der HFT Biel, da angenommen wird, dass die Realisierung der Interkantonalen Anstalt an diesen beiden Standorten stattfinden würde.
Nebenkosten	Es wird angenommen, dass die Nebenkosten ungefähr 10% der Bruttomiete ausmachen.
Marketing / PR	Im ersten Jahr ist mit einem zusätzlichen Initialaufwand von rund 85'000 CHF zu rechnen (u.a. CI / CD). In den Folgejahren wird mit einem jährlichen Aufwand von 65'000 CHF gerechnet.
Sach- / Informatik- / Versicherungsaufwand	Bei einer Interkantonalen Anstalt wird in diesen Positionen gegenüber der aktuellen Situation mit einem Einsparungspotenzial von rund 5% gerechnet.
Abschreibungen	- Aufgrund der Tatsache, dass die Abschreibungen in den einzelnen Institutionen unterschiedlich gehandhabt werden, handelt es sich bei der Ausgangslage um kalkulatorische Werte basierend auf einem Investitionsvolumen von 500 TCHF und einem Abschreibungssatz von 25%. - Die Werte der Folgewerte basieren auf den Investitionen und einem Abschreibungssatz von 25%.
Übriger Aufwand	Im übrigen Aufwand sind in den ersten Jahren die Initialkosten für die Realisierung der Variante mit berücksichtigt. Es wird angenommen, dass die Initialkosten rund 150'000 bis 200'000 CHF betragen. Zusätzlich sind in dieser Position Abgeltungen (die nicht bereits in den Mietkosten ausgewiesen wurden) an die FH bzw. das BBZ für die gemeinsame Benützung der Infrastruktur an den Standorten mit berücksichtigt.

Nr	Ertrag	2009	2010	2011	2012	2013
1	Kantonsbeitrag (Saldo)	5'974'990	6'095'031	6'155'656	6'173'624	6'224'601
2	Schul- / Kursgelder	802'000	1'002'000	1'002'000	1'002'000	1'002'000
3	Ausserkantonale Schulgelder	707'920	353'960	353'960	353'960	353'960
4	Dienstleistungsertrag Dritte	0	0	0	0	0
5	Übrige Erträge	330'000	330'000	330'000	330'000	330'000
Total Ertrag (exkl. Kantonsbeitrag)		1'839'920	1'685'960	1'685'960	1'685'960	1'685'960
Total Ertrag (inkl. Kantonsbeitrag)		7'814'910	7'780'991	7'841'616	7'859'584	7'910'561

Nr	Aufwand	Total	2010	2011	2012	2013
6	Personalaufwand	5'736'300	5'564'211	5'564'211	5'564'211	5'564'211
7	Besoldung Lehrkräfte (extern)	190'000	184'300	184'300	184'300	184'300
8	Raum- / Mietkosten	500'000	500'000	500'000	500'000	500'000
9	Nebenkosten	50'000	50'000	50'000	50'000	50'000
10	Marketing / PR	65'000	65'000	65'000	65'000	65'000
11	Sachaufwand	834'500	792'775	792'775	792'775	792'775
12	Informatikaufwand	209'500	199'025	199'025	199'025	199'025
13	Versicherungsaufwand	8'610	8'180	8'180	8'180	8'180
14	Abschreibungen	125'000	137'500	228'125	296'094	347'070
15	Übriger Aufwand	96'000	280'000	250'000	200'000	200'000
Total Aufwand		7'814'910	7'780'991	7'841'616	7'859'584	7'910'561

Einsparungen ausserkantonale Schulgelder	-353'960	-353'960	-353'960	-353'960
Initialisierungskosten Marketing	85'000	0	0	0
Übrige Initialisierungskosten	200'000	150'000	50'000	0
Mehrkosten / Einsparung im Vergleich zu 2009	51'081	-23'295	-105'326	-104'349

Abbildung: Finanzielle Auswirkungen bei der Realisierung einer Interkantonalen Anstalt

5.3 Variante B: Kantonale Anstalt

5.3.1 Rechtsform

Nachfolgend wird unter der kantonalen Anstalt eine unselbständige, juristische Person gemäss den Ausführungen unter 5.2.1 verstanden.

Bei der kantonalen Anstalt (Variante B1) würde sich die Trägerschaft auf einen Kanton beschränken. Diese Variante würde nur einen geringen Realisierungsaufwand verursachen, da die gesetzlichen Grundlagen bereits bestehen. Einzig der Staatsvertrag und die Leistungsvereinbarung zwischen den Kantonen (analog der interkantonalen Anstalt), insbesondere zur Regelung der Finanzierung der erbrachten Leistungen, müsste ausgehandelt werden.

5.3.2 Struktur

Bei der kantonalen Anstalt würde ein Kanton die Führung der Institution dem andern Kanton übertragen (vgl. Abbildung: Im dargestellten Fall würde der Kanton Bern die Führungsverantwortung dem Kanton Solothurn übertragen). Diese Strukturvariante unterscheidet sich von der interkantonalen Anstalt dadurch, dass kein Steuergremium erforderlich ist. Die Abstimmung zwischen den Kantonen erfolgt über den Staatsvertrag und eine Leistungsvereinbarung.

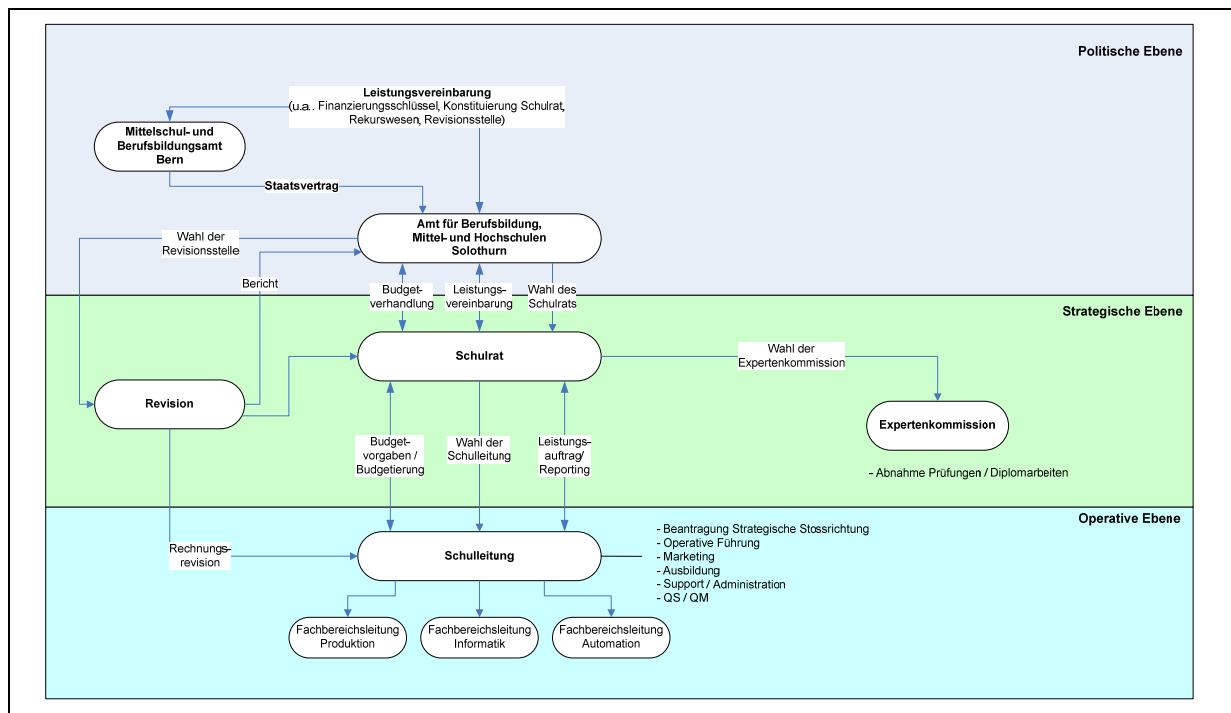


Abbildung: Strukturvariante Kantonale Anstalt

Aufgaben / Verantwortung / Kompetenzen	
Mittelschul- und Berufsbildungsamt bzw. Erziehungsdirektion (Bern)	• schliesst mit dem Kanton Solothurn einen Staatsvertrag und eine Leistungsvereinbarung ab (darin ist u.a. die Finanzierung der Institution, die Zusammensetzung des Schulrats, das Rekurswesen sowie die Wahl der Revisionsstelle geregelt).
Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen bzw. Dept. Bildung und Kultur (Solothurn)	• analog Kanton Bern. • wählt die Mitglieder des Schulrats und bestimmt den Vorsitzenden. • wählt die Revisionsstelle. • erstattet zuhanden des Kantons Bern jährlich Bericht. • legt Vorgaben (u.a. Budgetvorgaben) zuhanden des Schulrats auf Basis der Leistungsvereinbarung zwischen den Kantonen fest. • schliesst eine Leistungsvereinbarung mit dem Schulrat ab. • genehmigt das Budget. • nimmt vom periodischen Reporting des Schulrats Kenntnis und interveniert falls notwendig.
Schulrat	• stellt sicher, dass die Vorgaben der politischen Träger in der Schulleitung umgesetzt werden. • legt die strategischen Vorgaben fest (u.a. zusätzliche Ausbildungsangebote). • überwacht die Qualität der Leistungserbringung und die Einhaltung der finanziellen Vorgaben. • wählt die Mitglieder der Schulleitung und bestimmt den Schulleiter • wählt die Mitglieder der Expertenkommission.
Schulleitung	• ist für die operative Führung der Institution verantwortlich.
Expertenkommission	• berät die Schulleitung bei der Ausgestaltung und Durchführung von Prüfungen. • nimmt Prüfungen und Diplomarbeiten ab.
Revision	• prüft die Rechnung der Institution und erstattet Bericht zuhanden des Steuergremiums (sowie des Schulrats).

5.3.3 Arbeitsbedingungen

Bei der kantonalen Anstalt werden die Arbeitsbedingungen desjenigen Kantons übernommen, der die Führungsverantwortung der Schule trägt. Aufgrund der Tatsache, dass die Arbeitsbedingungen in den beiden Kantonen nicht identisch sind, müssten für die betroffenen Mitarbeitenden entsprechende Übergangslösungen erarbeitet werden (vgl. dazu auch Anhang D).

5.3.4 Finanzielle Auswirkungen

Bei der Realisierung einer kantonalen Anstalt an zwei Standorten lassen sich (unter den getroffenen Annahmen) bereits im ersten Jahr, Einsparungen realisieren. Diese betragen gegenüber der laufenden Rechnung knapp 80'000 CHF. In den Folgejahren betragen die Einsparungen rund 200'000 CHF. Im Vergleich zur Interkantonalen Anstalt ist bei dieser Variante mit geringeren Initialkosten zu rechnen, da grösstenteils auf bestehende Regelungen des federführenden Kantons zurückgegriffen werden kann. Ansonsten gelten dieselben Annahmen wie bei der Interkantonalen Anstalt.

Die Berechnung basieren auf den Budgetzahlen 2009 der drei Institutionen (Ausnahme: Bei der HFT Biel wurden die Budgetzahlen 2011 berücksichtigt). Die Veränderungen der einzelnen Positionen basieren auf den folgenden Annahmen:

	Annahme
Schul- / Kursgelder	Aufgrund der Harmonisierung der Schul- und Kursgelder wird mit Mehreinnahmen von rund 200'000 CHF pro Jahr gerechnet.
Ausserkantonale Schulgelder	- Es wird davon ausgegangen, dass sich diese Einnahmen reduzieren, da bei einer Fusion die gegenseitigen Zahlungen der Kantone Solothurn und Bern wegfallen (im Kanton Solothurn stammen aktuell rund 40% der Studierenden aus dem Kanton Bern. Davon werden rund 75% nach der Fachschulvereinbarung abgerechnet. Die übrigen 25% sind Nachdiplomstudierende). - Die Berechnungen basieren auf der Annahme, dass sich die diesbezüglichen Einnahmen halbieren.
Personalaufwand / Besoldung der externen Lehrkräfte	Bei einer Zentralisierung wird aufgrund einer optimierten Planung bzw. der Einsatzflexibilität der Lehrkräfte mit einem Einsparpotenzial von 3% gerechnet.
Raum- / Mietkosten	Die Mietkosten orientieren sich an den Budgetzahlen der HFT Solothurn und der HFT Biel, da angenommen wird, dass die Realisierung der Interkantonalen Anstalt an diesen beiden Standorten stattfinden würde.
Nebenkosten	Es wird angenommen, dass die Nebenkosten ungefähr 10% der Bruttomiete ausmachen.
Marketing / PR	Im ersten Jahr ist mit einem zusätzlichen Initialaufwand von rund 85'000 CHF zu rechnen (u.a. CI / CD). In den Folgejahren wird mit einem jährlichen Aufwand von 65'000 CHF gerechnet.
Sach- / Informatik- / Versicherungsaufwand	Bei einer Kantonalen Anstalt wird in diesen Positionen gegenüber der aktuellen Situation mit einem Einsparungspotenzial von rund 5% gerechnet.
Abschreibungen	- Aufgrund der Tatsache, dass die Abschreibungen in den einzelnen Institutionen unterschiedlich gehandhabt werden, handelt es sich bei der Ausgangslage um kalkulatorische Werte basierend auf einem Investitionsvolumen von 500 TCHF und einem Abschreibungssatz von 25%. - Die Werte der Folgewerte basieren auf den Investitionen und einem Abschreibungssatz von 25%.
Übriger Aufwand	Im übrigen Aufwand sind in den ersten Jahren die Initialkosten für die Realisierung der Variante mit berücksichtigt. Es wird angenommen, dass die Initialkosten rund 100'000 bis 150'000 CHF betragen. Zusätzlich sind in dieser Position Abgeltungen (die nicht bereits in den Mietkosten ausgewiesen wurden) an die FH bzw. das BBZ für die gemeinsame Benützung der Infrastruktur an den Standorten mit berücksichtigt.

Nr	Ertrag	2009	2010	2011	2012	2013
1	Kantonsbeitrag (Saldo)	5'974'990	6'015'031	6'105'656	6'073'624	6'124'601
2	Schul- / Kursgelder	802'000	1'002'000	1'002'000	1'002'000	1'002'000
3	Ausserkantonale Schulgelder	707'920	353'960	353'960	353'960	353'960
4	Dienstleistungsertrag Dritte	0	0	0	0	0
5	Übrige Erträge	330'000	330'000	330'000	330'000	330'000
Total Ertrag (exkl. Kantonsbeitrag)		1'839'920	1'685'960	1'685'960	1'685'960	1'685'960
Total Ertrag (inkl. Kantonsbeitrag)		7'814'910	7'700'991	7'791'616	7'759'584	7'810'561

Nr	Aufwand	Total	2010	2011	2012	2013
6	Personalaufwand	5'736'300	5'564'211	5'564'211	5'564'211	5'564'211
7	Besoldung Lehrkräfte (extern)	190'000	184'300	184'300	184'300	184'300
8	Raum- / Mietkosten	500'000	500'000	500'000	500'000	500'000
9	Nebenkosten	50'000	50'000	50'000	50'000	50'000
10	Marketing / PR	65'000	65'000	65'000	65'000	65'000
11	Sachaufwand	834'500	792'775	792'775	792'775	792'775
12	Informatikaufwand	209'500	199'025	199'025	199'025	199'025
13	Versicherungsaufwand	8'610	8'180	8'180	8'180	8'180
14	Abschreibungen	125'000	137'500	228'125	296'094	347'070
15	Übriger Aufwand	96'000	200'000	200'000	100'000	100'000
Total Aufwand		7'814'910	7'700'991	7'791'616	7'759'584	7'810'561

Einsparungen ausserkantonale Schulgelder	-353'960	-353'960	-353'960	-353'960
Initialisierungskosten Marketing	85'000	0	0	0
Übrige Initialisierungskosten	150'000	100'000	50'000	0
Mehrkosten / Einsparung im Vergleich zu 2009	-78'920	-123'295	-205'326	-204'349

Abbildung: Finanzielle Auswirkungen bei der Realisierung einer Kantonalen Anstalt

5.4 Variante C: Aktiengesellschaft

5.4.1 Rechtsform

Die Aktiengesellschaft (Art. 620 ff. OR) ist eine *kapitalbezogene Körperschaft*. Sie „kennt“ ihre Mitglieder (Aktionäre) vor allem als Kapitalgeber und weniger als Personen. Die Aktiengesellschaft weist in der Regel einen wirtschaftlichen Zweck auf und gilt als *Prototyp der Gewinn strebenden Gesellschaft*. Dem Verwaltungsrat stehen umfangreiche Befugnisse mit entsprechenden Verantwortlichkeiten zu. Das Gesetz enthält zum Schutz der einzelnen Aktionäre und der Gläubiger zahlreiche Vorschriften über die Organisation und die Finanzen (Gläubigerschutz).

Die öffentlichen Interessen der beiden Kantone werden über Leistungsvereinbarungen mit der Trägerschaft sichergestellt. Im Kanton Bern wurde diese Rechtsform bei dem Berufszentrum BZ Pflege und im Kanton Solothurn beim Kantonsspital gewählt.

5.4.2 Struktur

Die Gesamtverantwortung für die Institution wird bei dieser Rechtsform an private Träger übertragen (Voraussetzung dazu ist, dass sich private Träger finden lassen). Die öffentlichen Interessen werden über Leistungsvereinbarungen sichergestellt. Die Finanzierung der Leistungserbringung wird grösstenteils durch die beiden Kantone sichergestellt.

Im Vergleich zu den Strukturvarianten mit rein öffentlichen Trägern sind bei der Aktiengesellschaft die zu konstituierenden Organe (inkl. deren Rechte und Pflichten) durch das Obligationenrecht grösstenteils vorgegeben.

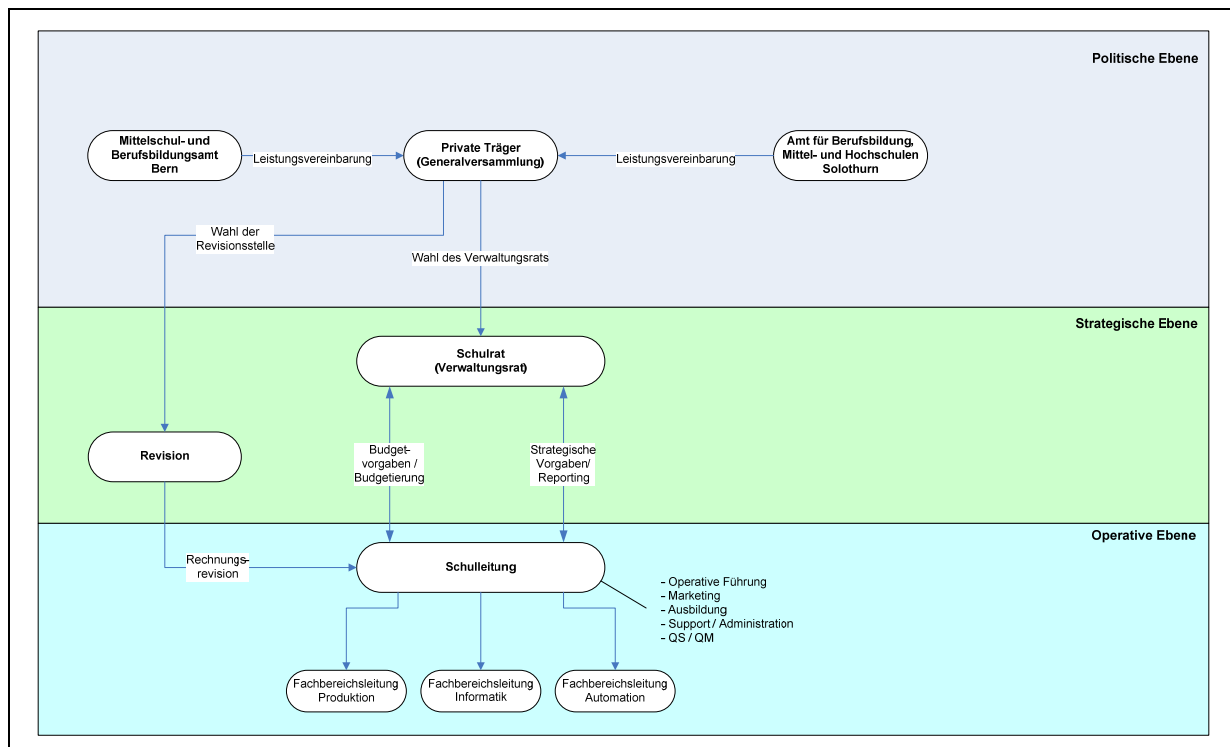


Abbildung: Strukturvariante privatwirtschaftliche Aktiengesellschaft

	Aufgaben / Verantwortung / Kompetenzen
Mittelschul- und Berufsbildungsamt bzw. Erziehungsdirektion (Bern)	Schliesst mit den privaten Trägern eine Leistungsvereinbarung ab (u.a. Regelung der Finanzierung, des Angebots, des Reportings, Regelung über die Wahl des Verwaltungsrats).
Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen bzw. Dept. Bildung und Kultur (Solothurn)	analog Kanton Bern.
Privater Träger (Generalversammlung)	- Schliesst mit den beiden Kantonen eine Leistungsvereinbarung ab. - Zeichnet Aktien - Wählt den Schulrat (Verwaltungsrat) und die Revisionsstelle - Genehmigt das Budget und nimmt die Rechnung ab
Schulrat (Verwaltungsrat)	- legt die Strategie der Institution fest (inkl. Zielsetzungen). - wählt die Schulleitung und den Vorsitzenden - macht Budgetvorgaben.
Schulleitung	ist für die operative Führung der Institution verantwortlich.
Revision	prüft die Rechnung der Institution und erstattet Bericht zuhanden des Schulrats (Verwaltungsrats) und der Generalversammlung

5.4.3 Arbeitsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen richten sich bei der Aktiengesellschaft nach dem Obligationenrecht. Die Arbeitsbedingungen sind daher bei dieser Realisierungsvariante neu zu regeln. Im Weiteren ist festzuhalten, wie die bestehenden Arbeitsbedingungen in das neue Reglement überführt werden (analog der anderen Realisierungsvarianten).

5.4.4 Finanzielle Auswirkungen

Bei der Realisierung einer Aktiengesellschaft (mit privater Trägerschaft) an zwei Standorten kann ab dem ersten Jahr mit Einsparungen gerechnet werden. Diese betragen im ersten Jahr rund 30'000 CHF. In den Folgejahren lassen sich mit dieser Variante (unter Berücksichtigung der getroffenen Annahmen) Einsparungen im Umfang von 100'000 bis 200'000 CHF realisieren.

Die Mehrkosten im ersten Jahr lassen sich u.a. aufgrund der anfallenden Initialkosten der Realisierung sowie den im Modell ausgewiesenen Abschreibungen auf den getätigten Investitionen begründen. Bei den Investitionen wird von einem jährlichen Betrag von 500'000 CHF ausgegangen. Im ersten Jahr sind zudem einmalige Investitionen von 50'000 CHF (für die Beschaffung von Anlagen, die von der HFE benutzt werden) mit berücksichtigt.

Die Berechnung basieren auf den Budgetzahlen 2009 der drei Institutionen (Ausnahme: Bei der HFT Biel wurden die Budgetzahlen 2011 berücksichtigt). Die Veränderungen der einzelnen Positionen basieren auf den folgenden Annahmen:

	Annahme
Schul- / Kursgelder	Aufgrund der Harmonisierung der Schul- und Kursgelder wird mit Mehreinnahmen von rund 200'000 CHF pro Jahr gerechnet.
Ausserkantonale Schulgelder	- Es wird davon ausgegangen, dass sich diese Einnahmen reduzieren, da bei einer Fusion die gegenseitigen Zahlungen der Kantone Solothurn und Bern wegfallen (im Kanton Solothurn stammen aktuell rund 40% der Studierenden aus dem Kanton Bern. Davon werden rund 75% nach der Fachschulvereinbarung abgerechnet. Die übrigen 25% sind Nachdiplomstudierende). - Die Berechnungen basieren auf der Annahme, dass sich die diesbezüglichen Einnahmen halbieren.
Personalaufwand / Besoldung der externen Lehrkräfte	Bei einer Zentralisierung wird aufgrund einer optimierten Planung bzw. der Einsatzflexibilität der Lehrkräfte mit einem Einsparpotenzial von 3% gerechnet.
Raum- / Mietkosten	Die Mietkosten orientieren sich an den Budgetzahlen der HFT Solothurn und der HFT Biel, da angenommen wird, dass die Realisierung der Interkantonalen Anstalt an diesen beiden Standorten stattfinden würde.
Nebenkosten	Es wird angenommen, dass die Nebenkosten ungefähr 10% der Bruttomiete ausmachen.
Marketing / PR	Im ersten Jahr ist mit einem zusätzlichen Initialaufwand von rund 85'000 CHF zu rechnen (u.a. CI / CD). In den Folgejahren wird mit einem jährlichen Aufwand von 65'000 CHF gerechnet.
Sach- / Informatik- / Versicherungsaufwand	Bei der Aktiengesellschaft wird in diesen Positionen gegenüber der aktuellen Situation mit einem Einsparungspotenzial von rund 5% gerechnet.
Abschreibungen	- Aufgrund der Tatsache, dass die Abschreibungen in den einzelnen Institutionen unterschiedlich gehandhabt werden, handelt es sich bei der Ausgangslage um kalkulatorische Werte basierend auf einem Investitionsvolumen von 500 TCHF und einem Abschreibungssatz von 25%. - Die Werte der Folgewerte basieren auf den Investitionen und einem Abschreibungssatz von 25%.
Übriger Aufwand	Im übrigen Aufwand sind in den ersten Jahren die Initialkosten für die Realisierung der Variante mit berücksichtigt. Es wird angenommen, dass die Initialkosten rund 200'000 CHF betragen. Zusätzlich sind in dieser Position Abgeltungen (die nicht bereits in den Mietkosten ausgewiesen wurden) an die FH bzw. das BBZ für die gemeinsame Benützung der Infrastruktur an den Standorten mit berücksichtigt.

Nr	Ertrag	2009	2010	2011	2012	2013
1	Kantonsbeitrag (Saldo)	5'974'990	6'015'031	6'055'656	6'123'624	6'174'601
2	Schul- / Kursgelder	802'000	1'002'000	1'002'000	1'002'000	1'002'000
3	Ausserkantonale Schulgelder	707'920	353'960	353'960	353'960	353'960
4	Dienstleistungsertrag Dritte	0	0	0	0	0
5	Übrige Erträge	330'000	330'000	330'000	330'000	330'000
Total Ertrag (exkl. Kantonsbeitrag)		1'839'920	1'685'960	1'685'960	1'685'960	1'685'960
Total Ertrag (inkl. Kantonsbeitrag)		7'814'910	7'700'991	7'741'616	7'809'584	7'860'561

Nr	Aufwand	Total	2010	2011	2012	2013
6	Personalaufwand	5'736'300	5'564'211	5'564'211	5'564'211	5'564'211
7	Besoldung Lehrkräfte (extern)	190'000	184'300	184'300	184'300	184'300
8	Raum- / Mietkosten	500'000	500'000	500'000	500'000	500'000
9	Nebenkosten	50'000	50'000	50'000	50'000	50'000
10	Marketing / PR	65'000	65'000	65'000	65'000	65'000
11	Sachaufwand	834'500	792'775	792'775	792'775	792'775
12	Informatikaufwand	209'500	199'025	199'025	199'025	199'025
13	Versicherungsaufwand	8'610	8'180	8'180	8'180	8'180
14	Abschreibungen	125'000	137'500	228'125	296'094	347'070
15	Übriger Aufwand	96'000	200'000	150'000	150'000	150'000
Total Aufwand		7'814'910	7'700'991	7'741'616	7'809'584	7'860'561

Einsparungen ausserkantonale Schulgelder	-353'960	-353'960	-353'960	-353'960
Initialisierungskosten Marketing	85'000	0	0	0
Übrige Initialisierungskosten	200'000	150'000	0	0
Mehrkosten / Einsparung im Vergleich zu 2009	-28'920	-123'295	-205'326	-154'349

Abbildung: Finanzielle Auswirkungen bei der Realisierung einer Aktiengesellschaft

5.5 Variante D: Kooperation

5.5.1 Rechtsform

Die Realisierung der Kooperation erfordert keine Anpassung der Rechtsform. Die Institutionen bleiben rechtlich selbständig.

5.5.2 Struktur

Bei der Kooperation findet keine Fusion der betroffenen Institutionen statt (Ausnahme: Zusammenschluss der HFE und HFT am Standort Biel). Die Abstimmung hinsichtlich Angebote und Marketingaktivitäten zwischen den Standorten erfolgt über ein Koordinationsgremium. Die Strukturen der Institutionen ändern sich gegenüber der aktuellen Situation nicht.

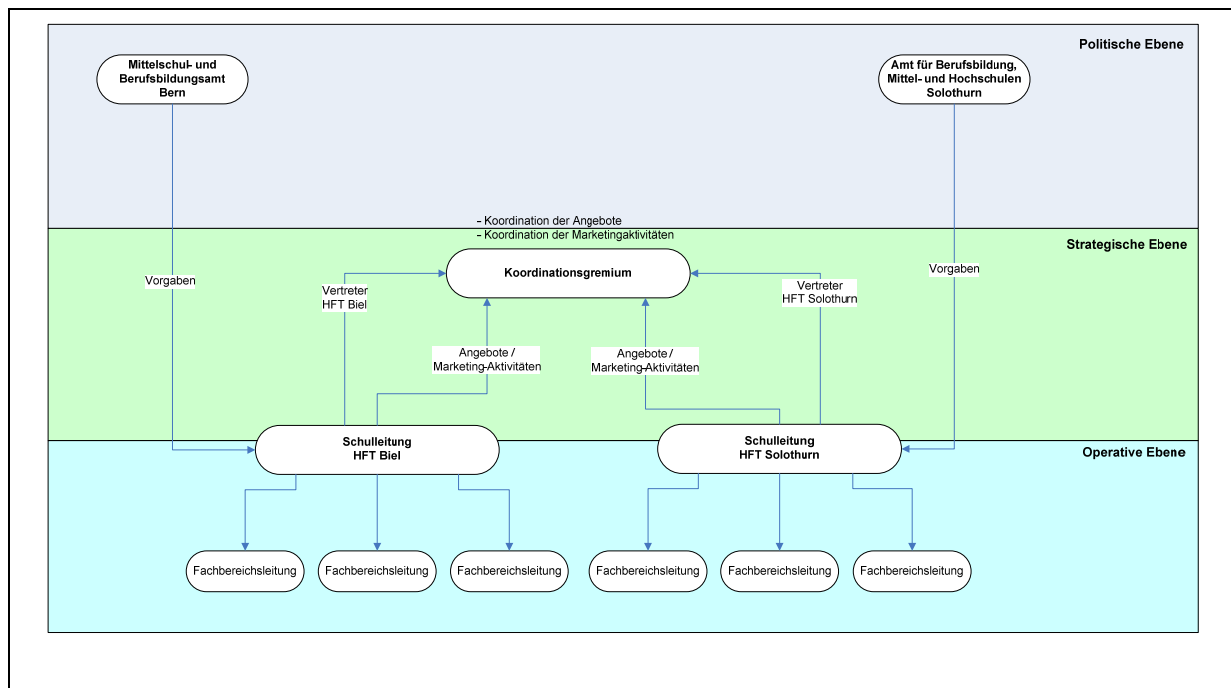


Abbildung: Strukturvariante Kooperation

	Aufgaben / Verantwortung / Kompetenzen
Mittelschul- und Berufsbildungsamt bzw. Erziehungsdirektion (Bern)	- erarbeitet mit der Schulleitung eine Leistungsvereinbarung (u.a. zur Festlegung der inhaltlichen Angebote und Finanzierung). → analog bisheriger Praxis. - macht Budgetvorgaben.
Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen bzw. Dept. Bildung und Kultur (Solothurn)	analog Kanton Bern.
Koordinationsgremium	- stimmt die Angebote bzw. deren Weiterentwicklung ab. - stimmt die Marketing-Aktivitäten ab und plant deren Durchführung.
Schulleitungen	→ keine Veränderung gegenüber der aktuellen Situation. → keine Unterschiede zwischen den Standorten. - wählt die Vertreter ins Koordinationsgremium.
Schulrat	→ keine Veränderung gegenüber der aktuellen Situation.
Expertenkommission	→ keine Veränderung gegenüber der aktuellen Situation.
Revision	→ keine Veränderung gegenüber der aktuellen Situation.

5.5.3 Arbeitsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen der betroffenen Institutionen ändern sich bei einer Kooperation nicht. Es gelten die bisherigen Regelungen.

5.5.4 Finanzielle Auswirkungen

Die Realisierung der Variante Kooperation verursacht (aufgrund der getroffenen Annahmen) in den beiden ersten Jahren einen zusätzlichen Mittelbedarf. Dieser ist auf Mehrausgaben im Bereich Marketing / PR (gemeinsamer Auftritt) und den Initialisierungsaufwand (u.a. Abstimmung der gemeinsamen Aktionen, Weisungen / Reglemente) zurückzuführen.

Weiter wurde angenommen, dass sich die Investitionen (und damit die Abschreibungen) der Institutionen gegenüber der aktuellen Praxis durch Kooperation nicht verändern und sich aufgrund der Realisierung dieser Variante keine Einsparpotenziale ergeben.

Aufgrund der getroffenen Annahmen wird geschätzt, dass der Mehraufwand im ersten Jahr insgesamt rund 250'000 CHF und im zweiten Jahr rund 130'000 CHF beträgt. Ab dem dritten Jahr ist aufgrund der zusätzlichen Marketingkosten mit entsprechenden Mehrkosten gegenüber der laufenden Rechnung zu rechnen (unter denselben Rahmenbedingungen).

Die Berechnung basieren auf den Budgetzahlen 2009 der drei Institutionen (Ausnahme: Bei der HFT Biel wurden die Budgetzahlen 2011 berücksichtigt).

Nr	Ertrag	2009	2010	2011	2012	2013
1	Kantonsbeitrag (Saldo)	5'961'990	6'015'990	5'965'990	5'965'990	5'965'990
2	Schul- / Kursgelder	802'000	802'000	802'000	802'000	802'000
3	Ausserkantonale Schulgelder	707'920	707'920	707'920	707'920	707'920
4	Dienstleistungsertrag Dritte	0	0	0	0	0
5	Übrige Erträge	330'000	330'000	330'000	330'000	330'000
Total Ertrag (exkl. Kantonsbeitrag)		1'839'920	1'839'920	1'839'920	1'839'920	1'839'920
Total Ertrag (inkl. Kantonsbeitrag)		7'801'910	7'855'910	7'805'910	7'805'910	7'805'910

Nr	Aufwand	Total	2010	2011	2012	2013
6	Personalaufwand	5'736'300	5'736'300	5'736'300	5'736'300	5'736'300
7	Besoldung Lehrkräfte (extern)	190'000	190'000	190'000	190'000	190'000
8	Raum- / Mietkosten	485'000	485'000	485'000	485'000	485'000
9	Nebenkosten	52'000	52'000	52'000	52'000	52'000
10	Marketing / PR	65'000	65'000	65'000	65'000	65'000
11	Sachaufwand	834'500	834'500	834'500	834'500	834'500
12	Informatikaufwand	209'500	209'500	209'500	209'500	209'500
13	Versicherungsaufwand	8'610	8'610	8'610	8'610	8'610
14	Abschreibungen	125'000	125'000	125'000	125'000	125'000
15	Übriger Aufwand	96'000	150'000	100'000	100'000	100'000
Total Aufwand		7'801'910	7'855'910	7'805'910	7'805'910	7'805'910

Einsparungen ausserkantonale Schulgelder	0	0	0	0
Initialisierungskosten / Mehraufwand Marketing	85'000	85'000	35'000	35'000
Übrige Initialisierungskosten	100'000	50'000	0	0
Mehrkosten / Einsparung im Vergleich zu 2009	239'000	139'000	39'000	39'000

Abbildung: Finanzielle Auswirkungen bei der Realisierung einer Kooperation

5.6 Beurteilung & Empfehlung

5.6.1 Anforderungen des Projektteams an die zukünftige Struktur

Das Projektteam erwartet von der zukünftigen Struktur, dass diese die folgenden Anforderungen erfüllt:

Autonomie bei der Festlegung und Ausgestaltung der Angebote

- Die Schulleitung soll die Freiheit haben zu entscheiden, welche Studienrichtungen angeboten und wie diese inhaltlich ausgestaltet werden sollen. Selbstverständlich richtet sich die Ausgestaltung nach den Bedürfnissen der Zielgruppen. Da die Schulleitung (in Abhängigkeit der gewählten Strukturvariante) näher bei den Kunden ist als der Träger, soll dieser Entscheid primär durch die Institution getroffen werden können.
- Eine klare Trennung zwischen der politischen, strategischen und operativen Führung ist sicherzustellen. Die Gremien sind entsprechend auszurichten.

Flexibilität bzw. rasche Reaktionsfähigkeit

- Die Struktur soll so ausgestaltet werden, dass bei veränderten Rahmenbedingungen rasch reagiert werden kann. Dies erfordert die Delegation der Verantwortung und der entsprechenden Kompetenzen vom Träger zu den operativen Einheiten. Lange Entscheidungswege sind zu vermeiden.

Selbstständigkeit

- Das unternehmerische Handeln soll innerhalb der festgelegten Rahmenbedingungen (u.a. Zielvorgaben, Leistungsauftrag) selbständig erfolgen können.
- Idealerweise verfügt die Schule über einen Leistungsauftrag mit Globalbudget.

Stabilität / Kontinuität

- Es wird erwartet, dass die Stabilität und Kontinuität in der Trägerschaft und der damit verbundenen Finanzierung gewährleistet ist. Dies erhöht die Planungssicherheit und den gezielten Aufbau bzw. Weiterentwicklung der Institution.
- Allfällige Gelder von privaten Institutionen sind nicht dazu zu verwenden, die kantonalen Beiträge zu reduzieren.

Effizienz

- Die Struktur soll möglichst effizient aufgebaut sein. Die administrativen Stellen sollen auf ein Minimum reduziert werden.

5.6.2 Beurteilung der Realisierungsvarianten

Die organisatorische Struktur für die Ausführung der operativen Aufgaben wurde vom Projektteam nicht beurteilt. Daher beziehen sich die nachfolgenden Beurteilungen auf das Zusammenspiel der in den entsprechenden Abbildungen festgehaltenen Gremien.

	Interkantonale Anstalt	Kantonale Anstalt	Aktiengesellschaft	Kooperation
Zielbezug / mögliche Interessenskonflikte	- Grundsätzlich gleiche Ausrichtung der Interessen. - Kantonale Interessen sind im Rahmen der Leistungsvereinbarung zu regeln.	analog interkantonale Anstalt	- Unterschiede zwischen öffentlichen Interessen und privater Trägerschaft bei der Aushandlung der Leistungsvereinbarung möglich. - Ziele der öffentlichen Interessen und privaten Träger können divergieren.	Kein gemeinsamer Zielfindungsprozess, da Kooperation keinen rechtsverbindlichen Charakter hat.
Kongruenzprinzip (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung)	- Freiheit in der Ausgestaltung der Aufgaben / Kompetenzen / Verantwortung der Gremien. - Trennung von politischer, strategischer und operativer Führung muss klar geregelt sein. - Ansonsten stimmen Aufgaben / Verantwortung / Kompetenzen überein.	- analog interkantonale Anstalt. - Leistungsvereinbarung ist Grundlage für klare Regelung.	- Rechte und Pflichten der Gremien sind im Obligationenrecht geregelt. - Klare Trennung von politischen, strategischen & operativen Aufgaben. Personalentscheide können autonom durch die Schulleitung gefällt werden.	- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Gremien verändern sich gegenüber aktueller Situation nicht. - Koordinationsgremium verfügt über keine Weisungsbefugnisse (hat ausschliesslich beratende Funktion).
Führungs- / Koordinationsaufwand	Effiziente Lösung unter Berücksichtigung der Interessen beider Trägerkantone (u.a. aufgrund Delegation der Steuerung in entsprechendes Gremium). Voraussetzung: Leistungsvereinbarung zwischen den Kantonen.	- Führungsaufwand analog der aktuellen Situation (für Kanton mit Führungsverantwortung). - Reduktion des Führungsaufwands für Kanton, der die Führung der Schule abgibt. - Aufwand zur Erarbeitung der Leistungsvereinbarung.	- Reduktion des Führungsaufwands für die beiden Kantone (Ausnahme: Aushandlung der Leistungsvereinbarung mit Trägerschaft). - Der Führungsaufwand der Träger beschränkt sich auf die Aktivitäten im Verwaltungsrat.	- Für die Träger entsteht gegenüber der aktuellen Situation kein zusätzlicher Führungsaufwand. - Für die Schulleitung entsteht ein Zusatzaufwand zur Abstimmung / Koordination der Aktivitäten.
Entscheidfindung	- Rasche Entscheidfindung möglich (einstufiges Entscheidverfahren), sofern das Steuergremium mit den nötigen Kompetenzen ausgestattet wird. - Die Effizienz der Entscheidfindung auf operativer Ebene ist abhängig von der organisatorischen Ausgestaltung. Durch die Fusion ist diesbezüglich jedoch kein zusätzlicher Aufwand zu erwarten.	Die Effizienz der Entscheidfindung entspricht der aktuellen Situation (da der federführende Kanton unter Berücksichtigung der Leistungsvereinbarung autonom entscheiden kann).	Rasche und autonome Entscheidfindung unter Berücksichtigung der Leistungsvereinbarung mit den Kantonen möglich (einstufiges Entscheidverfahren).	Schwerfällige Entscheidfindung, da die Vorschläge des Koordinationsgremiums in den Schulleitungen vor der Genehmigung besprochen werden müssen (inkl. allfälliger Differenzbereinigung).

	Interkantonale Anstalt	Kantonale Anstalt	Aktiengesellschaft	Kooperation
Flexibilität der Struktur	- Die Möglichkeit private Interessensgruppen über Fördervereine indirekt anzubinden sind bei dieser Strukturvariante möglich. - Die Integration weiterer höherer Fachschulen zu einem späteren Zeitpunkt wäre (sofern beide Kantone damit einverstanden sind) grundsätzlich möglich.	Die Flexibilität ist dahingehend eingeschränkt, dass massgebliche Veränderungen (u.a. Integration weiterer HF's) in der Leistungsvereinbarung geregelt werden müssten.	- Die Anpassung der Strukturen ist im Rahmen der gesetzlichen Rahmenbedingungen möglich. - Insbesondere können weitere Aktionäre und / oder andere HF's integriert werden.	- Innerhalb der einzelnen Institutionen ist die Flexibilität zur Anpassung der Strukturen gegeben. - Hingegen gibt es keine grossen Anpassungsmöglichkeiten der Strukturen zur Sicherstellung der Kooperation.
Kommunikation	Analog Entscheidungsfindung	Analog Entscheidungsfindung	Analog Entscheidungsfindung	Analog Entscheidungsfindung
Identifikation der Mitarbeitenden	Identifikation mit der gemeinsamen Schule aufgrund paritätischer Berücksichtigung der Interessen beider Kantone gegeben.	Identifikation mit gemeinsamer Schule grundsätzlich gegeben, jedoch aufgrund der Federführung durch einen Kanton weniger ausgeprägt als bei Interkantonaler Anstalt oder Aktiengesellschaft.	Identifikation mit gemeinsamer Schule gegeben.	Identifikation nur auf Ebene der einzelnen Institutionen gegeben.
Veränderungsgrad gegenüber aktueller Situation	- Regelung des Zusammenspiels zwischen den Kantonen muss grundsätzlich geregelt werden (Staatsvertrag / Leistungsvereinbarung). - Für die Mitarbeitenden sind in der Startphase keine wesentlichen Veränderungen zu erwarten (zumal die Unterschiede in den Arbeitsbedingungen marginal sind).	Analog interkantonale Anstalt.	- Grundsätzliche Veränderung aufgrund der privaten Trägerschaft und der Rechtsform. - Im Weiteren sind Veränderungen aufgrund der juristischen Rahmenbedingungen zu erwarten (u.a. Rechnungslegung). - Für die Mitarbeitenden sind die Veränderungen analog der interkantonalen / kantonalen Anstalt zu beurteilen, sofern die Anstellungsbedingungen nach OR den aktuellen Anstellungsbedingungen entsprechen.	- Keine wesentlichen Veränderungen gegenüber der heutigen Situation. - Für die Mitarbeitenden stellt diese Variante keine Veränderung dar.

5.6.3 Empfehlung

Unter Berücksichtigung sämtlicher Vor- und Nachteile der einzelnen Varianten sowie unter den gegebenen Rahmenbedingungen, empfiehlt das Projektteam die Realisierung der Variante Aktiengesellschaft (private Trägerschaft) anzustreben. Voraussetzung dazu ist die Bereitschaft von privaten Trägern, die Führung der der Schule zu übernehmen. Diesbezügliche Abklärungen wurden initialisiert, waren aber nicht Gegenstand des vorliegenden Auftrags (vgl. 7.2).

6 Konkretisierung der Realisierung

6.1 Realisierungsplan der Fusion

6.1.1 Überblick

Das Projektteam schlägt den folgenden Realisierungsplan für die Fusion vor:

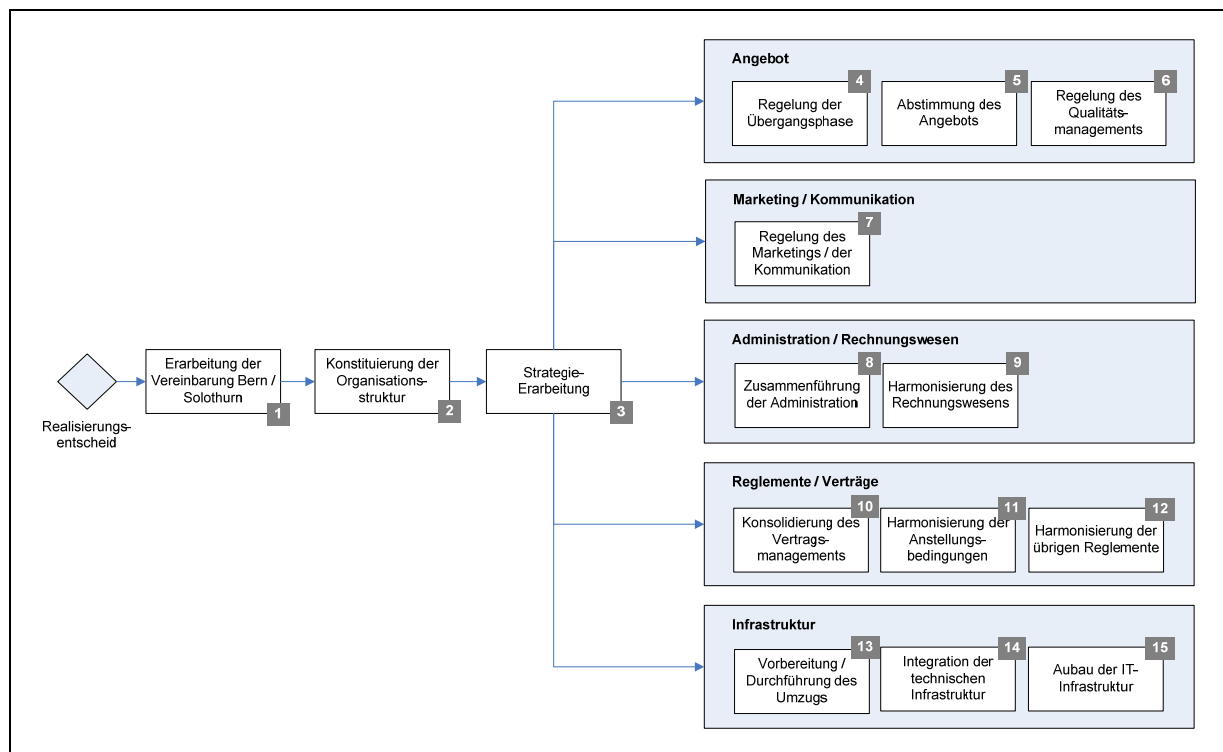


Abbildung: Realisierungsplan Fusion

6.1.2 Detailbeschreibung

Im Einzelnen sind nach gefälltem Realisierungsentscheid (Rechtsform, Standort(e), Freigabe der nächsten Phase), die folgenden Aktivitäten in den einzelnen Phasen auszuführen (nicht abschliessend):

Nr.	Phase	Aktivitäten
01	Erarbeitung der Vereinbarung Bern / Solothurn	▪ Erarbeitung und Unterzeichnung des Staatsvertrags (bei der Variante kantonale / interkantonale Anstalt). ▪ Erarbeitung der Leistungsvereinbarung: Festlegung der Angebote, Regelung der Finanzierung / des Re-kurswesens / der Revision.
02	Konstituierung der Organisations- struktur	▪ Bestimmung der Mitglieder des strategischen Gremi-ums (Steuerungsgremium) sowie Bestimmung des operativen Schulleiters. ▪ Bestimmung der übrigen Mitglieder des Führungsgre-miums und des Schulrats. ▪ Regelung der Aufgaben / Verantwortlichkeiten / Kom-petenzen der Gremien.
03	Strategieerarbeitung	▪ Erarbeitung der Strategie für die fusionierte Schule auf Basis der Leistungsvereinbarung ▪ Festlegung der Zielkunden, der Angebote, der strate-gischen Ziele, des Ressourceneinsatzes (Mitarbeiten-de, Infrastruktur), der Grundsätze, der operativen De-tailorganisation. ▪ Festlegung des didaktischen Konzepts/ Lerninhalte/ Wissensvermittlung/ Leistungskontrollen/ Arbeiten (Praktika, Semesterarbeiten) ▪ Festlegen der Kommunikation & des Change Mana-gements
04	Regelung der Übergangsphase	▪ Regelung des Abschlusses bzw. Diplome / Zeugnisse laufender Studiengänge (nach bisherigen Reglemen-ten) ▪ Überführung der Reglemente ▪ Regelung des Repetitionsfalls
05	Abstimmung des Angebots	▪ Abstimmung der Lehrpläne ▪ Abstimmung der Prüfungen ▪ Regelung der Einsatzplanung der Lehrkräfte
06	Regelung des Qualitätsmanage- ments	▪ Harmonisierung der Zertifizierungen (ISO, 2Q, EDU-QUA) ▪ Dokumentenmanagement / Archivierung
07	Regelung Marketing / Kommunika- tion	▪ Festlegung der Schulbezeichnung ▪ Erarbeitung Corporate Identity (Logo, Briefpapier, Visitenkarten, Beschriftungen, Internet etc.)
08	Zusammenführung der Administra- tion	▪ Regelung der Supportprozesse (u.a. Klassenlisten, Klassenlisten Notenerfassung, Absenzenwesen, Hono-rarabrechnung, Prüfungspläne, Stundenpläne, Schul-ausfälle)
09	Harmonisierung des Rechnungs- wesens	▪ Harmonisierung des Kontenplans ▪ Aufbau des gemeinsamen Rechnungswesens
10	Konsolidierung Vertragsmanage- ment	▪ Anpassung / Neuverhandlung / Kündigung bestehen-der Verträge (Kunden / Lieferanten)
11	Harmonisierung Anstellungsbedin- gungen	▪ Festlegung der Arbeitsbedingungen ▪ Überführung der bestehenden Arbeitsverträge ▪ Festlegung der Übergangsregelung
12	Harmonisierung der übrigen Reg- lemente	▪ Anpassung der übrigen Reglemente (u.a. Reglement zu den Schulgeldern)
13	Vorbereitung / Durchführung des Umzugs	▪ Planen des Umzugs (insb. der technischen Geräte) ▪ Durchführung des Umzugs
14	Integration der technischen Infra- struktur	▪ Integration / Zusammenführung der technischen Infra-struktur, die im Rahmen der Ausbildung eingesetzt wird.
15	Aufbau der IT-Infrastruktur	▪ Aufbau der eigenen IT-Infrastruktur der fusionierten Schule

6.1.3 Ausprägung nach Strukturvariante

Der Realisierungsplan ist grundsätzlich von der gewählten Rechtsform bzw. Strukturvariante unabhängig. Einzig die nachfolgenden Unterschiede sind in Abhängigkeit der Rechtsform bzw. Strukturvarianten zu berücksichtigen:

Private Trägerschaft

- Bei einer rein privaten Trägerschaft (u.a. Aktiengesellschaft) ist in einem ersten Schritt eine Vereinbarung zwischen der Trägerschaft und den beiden Kantonen zu erarbeiten.

Öffentliche Trägerschaft

- Hinsichtlich der Realisierung einer kantonalen bzw. einer interkantonalen Anstalt gibt es bzgl. Phasen / Aktivitäten keine wesentlichen Unterschiede.
- Bei der Realisierung einer kantonalen Anstalt müssten die betroffenen Schulen in die bestehenden Reglemente / Strukturen des Kantons überführt werden.
- Bei der Realisierung einer interkantonalen Anstalt sind die Freiheitsgrade in der Ausgestaltung der Regelungen bzw. der Konkretisierung der Themenbereiche grundsätzlich grösser, wobei auch in diesem Fall bestehende Vorgaben berücksichtigt werden müssten.

6.1.4 Terminplanung

Das Projektteam ist der Ansicht, dass ab dem Entscheid zur Realisierung, die Fusion innerhalb von rund 9 Monaten realisiert werden sollte (unabhängig der gewählten Realisierungsvariante). Der Abschluss der Fusion (d.h. unter Beachtung der Übergangsregelungen) sollte spätestens nach 18 Monaten (ab Entscheidzeitpunkt) erfolgen.

6.2 Realisierungsplan der Kooperation

Die Realisierung der Kooperationsvariante kann rasch erfolgen. Im Wesentlichen sind dazu die folgenden Aktivitäten erforderlich:

- Festlegung der Mitglieder des Koordinationsgremiums je HF.
- Durchführung eines Initialisierungsmeetings.
- Festlegung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Koordinationsgremiums (insb. der Themenbereich, in denen eine verstärkte Koordination angestrebt werden soll).
- Realisierung des gemeinsamen Auftritts.
- Dokumentation des Grundlagendokuments und Unterzeichnung durch die drei Schuldirektoren.

Die Realisierung der Kooperation sollte spätestens nach drei Monaten, ab dem Zeitpunkt des negativen Realisierungsentscheids der Fusion, abgeschlossen werden können.

6.3 Risikobeurteilung

6.3.1 Politische Risiken

Hinsichtlich der Realisierung sind gemäss Ansicht des Projektteams die folgenden Risiken zu beachten:

Risiko	Beurteilung Eintretenswahrscheinlichkeit	Beurteilung Auswirkungen bei Eintritt
Der Realisierungsentscheid hat sich nicht nach sachlichen, sondern politischen Kriterien orientiert.	Risiko gegeben, da politische Überlegungen für die Realisierung von wesentlicher Bedeutung sind.	Mit dem Entscheid zur Rechtsform kann der Standortentscheid wesentlich beeinflusst werden. Je nach Entscheid werden die Handlungsfreiheiten bzw. Weiterentwicklungsmöglichkeiten eingeschränkt.
Die beiden Kantone bzw. der Kanton und die private Trägerschaft können sich nicht über eine gemeinsame Vereinbarung einigen.	Einigung sollte nach positivem Realisierungsentscheid möglich sein.	Abbruch der Fusionsbemühungen. Realisierung der Kooperationsvariante.
Extremvarianten werden mit dem Wissen unterstützt, dass sich diese politisch nicht realisieren lassen.	Kann nicht abschliessend beurteilt werden. Aufgrund der Bedeutung des Projekts für die Region ist die Eintretenswahrscheinlichkeit als gering einzustufen.	Negativer Realisierungsentscheid.

6.3.2 Finanzielle Risiken

Risiko	Beurteilung Eintretenswahrscheinlichkeit	Beurteilung Auswirkungen bei Eintritt
Die Realisierung der Fusion ist mit Aufwand verbunden. Die Finanzierung des Aufwands ist nicht gesichert.	Abhängig von Verhältnismässigkeit des Aufwands zum erwarteten Nutzen. Aufgrund des aktuellen Kenntnisstandes sollte dieser Aspekt kein allzu grosses Risiko darstellen.	Negativer Realisierungsentscheid. Abbruch der Fusionsbemühungen.
Die Kontinuität der Finanzierung kann aufgrund der gewählten Rechtsform (private Trägerschaft) nicht gewährleistet werden.	Risiko ist abhängig von der Intention der Trägerschaft und der Einbindung der öffentlichen Hand.	Misserfolg der Fusion. Negatives Image für die öffentliche Hand.

6.3.3 Markt-Risiken

Risiko	Beurteilung Eintretenswahrscheinlichkeit	Beurteilung Auswirkungen bei Eintritt
Die Positionierung der Schule lässt sich nicht wie erwartet in der Region festigen.	Geringe Eintretenswahrscheinlichkeit. Allerdings sind Anstrengungen zu unternehmen, um die Positionierung zu festigen.	Zielsetzung des Fusionsprojekts, u.a. Sicherstellung der Region mit Fachkräften, kann nicht erreicht werden.
Der Standort der Schule führt dazu, dass einzelne Zielkunden ein anderes Angebot wählen.	Gemäss Aussagen des Projektteams ist Eintretenswahrscheinlichkeit aufgrund der durchgeführten Befragungen und des aktuellen Einzugsgebiets gegeben.	Wachstum / Positionierung der Schule kann nicht in erwartetem Ausmass realisiert werden.

Risiko	Beurteilung Eintretenswahrscheinlichkeit	Beurteilung Auswirkungen bei Eintritt
Die privaten Anbieter stellen in Abhängigkeit der gewählten Rechtsform zusätzliche Forderungen an die beiden Kantone (u.a. Bevorzugung einer Schule mit ähnlichem Leistungsangebot wie eine private Schule).	Hohe Eintretenswahrscheinlichkeit in Abhängigkeit der gewählten Rechtsform aufgrund ähnlicher Fälle bei anderen Institutionen.	Politisches Risiko für Kantone. Gegebenenfalls grösserer finanzieller Aufwand.

6.3.4 Interne Risiken

Risiko	Beurteilung Eintretenswahrscheinlichkeit	Beurteilung Auswirkungen bei Eintritt
Die Akzeptanz der Lösung ist bei den Mitarbeitenden nicht gegeben. Dadurch sinkt die Qualität der Ausbildungsarbeit.	Gemäss Aussagen des Projektteams ist diesbezüglich mit keinen Hemmnissen zu rechnen.	Fluktuation, zusätzlicher Rekrutierungsaufwand, kurzfristige Qualitätseinbusse.
Die kulturellen Unterschiede zwischen den Institutionen sind so gross, dass eine Integration kaum realisierbar ist.	Die Abklärungen in der vorhergehenden Phase haben ergeben, dass es zwar Unterschiede im Führungsverständnis zwischen den Schulen gibt, diese jedoch nicht als grosses Risiko betrachtet werden müssen.	Auswirkungen auf die Qualität der Schule, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden.
Die Regelung der Übergangslösung stellt eine wesentliche Herausforderung dar (u.a. aufgrund der Tatsache, dass alle drei Institutionen aktuell einen unterschiedlichen Semesterbeginn aufweisen).	Die Regelung der Übergangslösung stellt eine Herausforderung dar, kann jedoch gelöst werden.	Längere Realisierungsdauer, Verzögerung des Fusionsabschlusses.
Die involvierten Stellen werden zuwenig über die Fusion informiert.	Kann aktuell nicht beurteilt werden.	Unzufriedenheit der involvierten Stellen.

7 Gesamtbeurteilung & Empfehlung

7.1 Bestätigung der Ergebnisse aus der ersten Projektphase

Die detaillierten Abklärungen zur Realisierung der Fusion haben verdeutlicht, dass eine Fusion der drei betroffenen Institutionen zu einer wesentlichen Stärkung der Positionierung innerhalb der Region führen würde (u.a. kritische Grösse) und Synergiepotenziale (insbesondere im Angebot und dessen Weiterentwicklung) ausgeschöpft werden könnten.

Im Weiteren wurde bestätigt, dass erst bei einem zentralen Standort die erwarteten Synergiepotenziale voll ausgeschöpft werden können. Daher ist, obwohl das Angebot in der Startphase auf zwei Standorte aufgeteilt werden soll, ein mittelfristig zentraler Standort anzustreben.

7.2 Entscheidungssituation

Aus Sicht des Projektteams und des Steuerungsausschusses stellt sich die Entscheidungssituation im Zusammenhang mit der Realisierung der Fusion wie folgt dar:

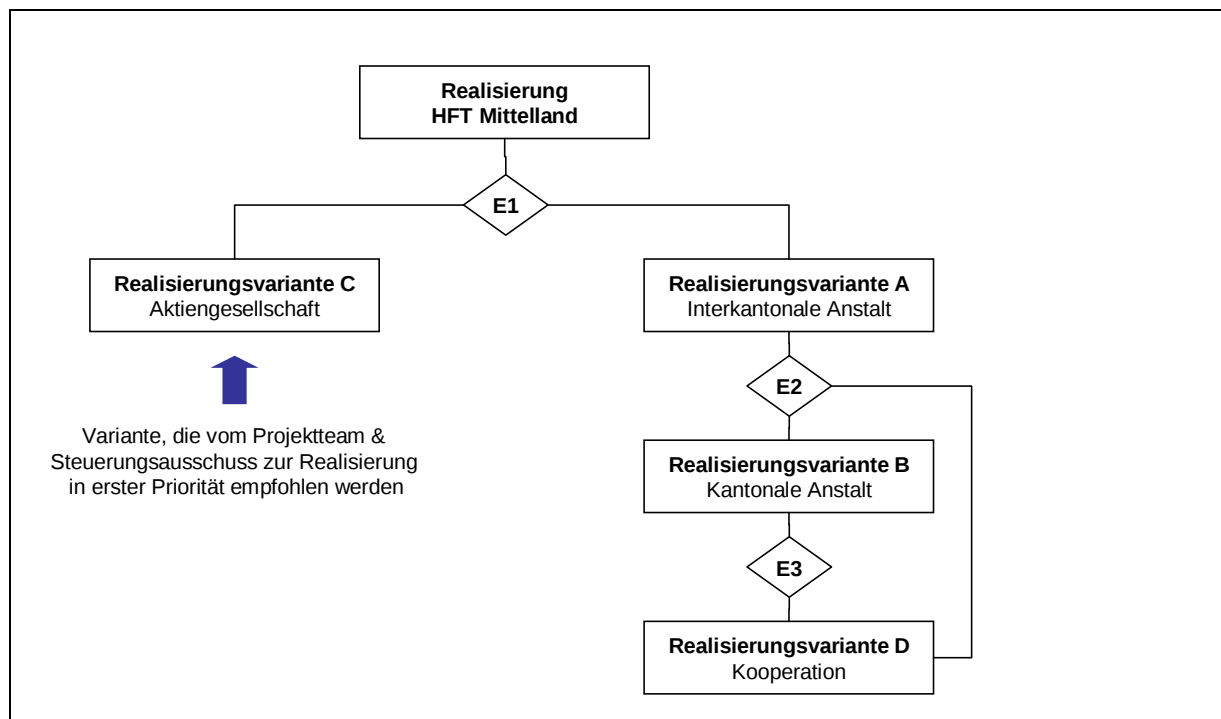


Abbildung: Entscheidungssituation

Entscheidungspunkt 1 [E1]

Als erstes hat sich der Auftraggeber zu entscheiden, ob eine privatrechtliche Rechtsform grundsätzlich zugelassen werden soll oder nicht.

Argumente für privatrechtliche Rechtsform	Argumente gegen privatrechtlich Rechtsform
Das Verfahren zur Realisierung einer privatrechtlichen Aktiengesellschaft ist im Vergleich zu den anderen Realisierungsvarianten relativ einfach.	Aus juristischer Sicht sollte grundsätzlich bei der Wahrnehmung einer Aufgabe von öffentlichem Interesse auch eine öffentlich-rechtliche Rechtsform gewählt werden.
Die gesetzlichen Grundlagen erlauben sowohl im Kanton Bern als auch im Kanton Solothurn die Übertragung der Leistungen an private Anbieter. Im Kanton Solothurn braucht es dazu eine Bewilligung durch das kantonale Parlament.	Es ist damit zu rechnen, dass bei der Realisierung der privatrechtlichen Aktiengesellschaft, Anbieter von ähnlichen Studiengängen gegenüber den Kantonen zusätzliche, finanzielle Forderungen stellen.

Falls eine privatrechtliche Rechtsform zugelassen werden soll, ist sicherzustellen, dass private Träger mit einem langfristigen Interesse verbindliche Zusagen zur Führung der Schule machen. Diesbezügliche Abklärungen sind unter der Leitung des Präsidenten des Steuerungsausschusses, Erwin Fischer, zum Zeitpunkt der Berichterstattung noch in Arbeit.

Falls die Rechtsform zugelassen werden soll und sich private Träger finden lassen, ist die HFT Mittelland als privatrechtliche Aktiengesellschaft (vgl. 5.4) zu realisieren (1. Priorität).

Falls entweder eine privatrechtliche Aktiengesellschaft als Realisierungsvariante ausgeschlossen werden soll und / oder sich keine privaten Träger finden lassen, ist die interkantonale Anstalt zu realisieren (2. Priorität).

Entscheidungspunkt 2 [E2]

Es ist zu entscheiden, ob sich der Aufwand zur Realisierung einer interkantonalen Anstalt (u.a. Ausarbeitung der gesetzlichen Grundlagen der interkantonalen Anstalt, die Erarbeitung eines Staatsvertrags und einer Leistungsvereinbarung sowie die Führung der politischen Diskussion in den kantonalen Parlamenten) im Verhältnis zur Bedeutung der HFT Mittelland lohnt.

Falls mittel- / langfristig die Vision einer höheren Fachschule Mittelland am Jurasüdfuss (d.h. mit der Integration zusätzlicher höherer Fachschulen) angestrebt werden soll, ist diese Realisierungsvariante anzustreben (sofern die privatrechtliche Aktiengesellschaft nicht realisiert wird). Die gesetzlichen Rahmenbedingungen können bei der Realisierung der HFT Mittelland so ausgestaltet werden, dass die Integration zusätzlicher höherer Fachschulen möglich ist.

Falls der Realisierungsaufwand einer interkantonalen Anstalt zu gross eingeschätzt wird und / oder die Realisierung der Vision nicht im Vordergrund steht, ist die kantonale Anstalt zu realisieren (3. Priorität).

Im Falle, dass sich die beiden Kantone hinsichtlich der vertraglichen Regelungen und / oder der Leistungsvereinbarung nicht einigen können oder falls die Vorlage von einem der kantonalen Parlamente abgelehnt wird, ist die Realisierungsvariante Kooperation (4. Priorität) zu realisieren.

Entscheidungspunkt 3 [E3]

Falls sich die beiden Kantone hinsichtlich der vertraglichen Regelungen und / oder im Rahmen der Leistungsvereinbarung nicht einigen können oder die Vorlage in einem der Kantone scheitert, ist die Realisierungsvariante Kooperation zu realisieren.

7.3 Empfehlungen

7.3.1 Projektteam & Steuerungsausschuss

	Empfehlung Projektteam & Steuerungsausschuss
Grundsatz	Es wird empfohlen, die HFT Mittelland bzw. die Fusion der drei Institutionen (HFT Biel, HFE Biel, HFT Solothurn) zu realisieren.
Realisierungsvariante	Es wird empfohlen die Variante privatrechtliche Aktiengesellschaft zu realisieren (sofern ein Interesse von privaten Trägern vorhanden ist).
Standorte	- In der Startphase sind die bestehenden Standorte der HFT Biel und HFT Solothurn (Grenchen) für die HFT Mittelland zu realisieren. - Der Standort der HFE Biel im BBZ Biel ist aufzuheben. - Mittel- / langfristig ist ein zentraler Standort anzustreben.
Angebote	- Die Angebote sind in der Startphase auf die beiden Standorte aufzuteilen: - Am Standort der heutigen HFT Biel sollen Vollzeit-Studiengänge angeboten werden. - Am Standort der heutigen HFT Solothurn (Grenchen) werden Berufsbegleitende Studiengänge angeboten. - Das Angebot der HFE Biel wird daher auf den Standort Grenchen verlagert. - Die Vollzeit-Studien am Standort in Grenchen werden auf den Standort der heutigen HFT Biel verlagert.
Arbeitsbedingungen	Die aktuellen Arbeitsbedingungen sind möglichst beizubehalten (auch wenn bei dieser Variante die Mitarbeitenden nach OR angestellt werden). Die Überführung ist (in Abhängigkeit der gewählten Realisierungsvariante) im Detail zu regeln.
Finanzielle Auswirkungen	- Der ausgewiesene finanzielle Aufwand zur Realisierung der Variante basiert auf Annahmen. Ein Vergleich mit der aktuellen Situation ist aufgrund der uneinheitlichen Rechnungslegung der Institutionen kaum möglich. - Aufgrund der berechneten Ergebnisse ist davon auszugehen, dass ein zusätzlicher Mittelbedarf für die Realisierung (Initialisierungsaufwand) erforderlich ist, der nicht durch die ausgewiesenen Einsparpotenziale kompensiert werden kann. In den Folgejahren ist jedoch davon auszugehen, dass keine wesentlichen Mehrkosten für die Kantone anfallen werden.

7.3.2 Schulrat / Experten- / Fachkommissionen

Den Schulräten bzw. Experten- / Fachkommissionen wurden die wichtigsten Ergebnisse der Projektphase II präsentiert. Zusammenfassend können die folgenden Hinweise festgehalten werden:

HFT Solothurn

- Das schrittweise Vorgehen zur Realisierung der Fusion wird begrüsst.
- Nach gefälltem Entscheid, sollte die Fusion rasch umgesetzt werden können.
- Der Vorschlag zur Gründung einer Aktiengesellschaft wird geteilt.
- Die Organisation (Struktur / Arbeitsbedingungen) sollte so gewählt werden, dass kein Substanzverlust (Abgang von Mitarbeitenden) resultiert.

HFE Biel

- Die Fachkommission nimmt die Ergebnisse zur Kenntnis.
- Wichtig ist der Hinweis, dass mit der Fusion das Angebot nicht abgebaut werden soll und daher nicht damit zu rechnen ist, dass Lehrkräfte abgebaut werden.
- Die Konkretisierung der auszuschöpfenden Synergiepotenziale ist transparent auszuweisen (wie dies im Rahmen des Finanzmodells erfolgt ist).
- Im Weiteren ist es für die Mitglieder wichtig festzuhalten, dass bei der Realisierung einer Aktiengesellschaft verhindert soll, dass die Aktionäre ausschliesslich Eigeninteressen verfolgen (dies wird mittels der Leistungsvereinbarung mit den Kantonen geregelt).

HFT Biel

- Es wird festgehalten, dass die Struktur eine klare Trennung zwischen politischer, strategischer und operativer Ebene berücksichtigen soll und die Gremien entsprechend auszurichten sind.
- Nach Ansicht des Schulrats, sollte in der Variante interkantonale Anstalt und kantonale Anstalt der Schulrat die Rolle des strategischen Entscheidungsgremiums übernehmen.
- Wichtig ist zudem festzuhalten, dass bei der Einbringung privater Gelder (u.a. bei der Aktiengesellschaft), die Beiträge der Kantone dadurch nicht gekürzt werden dürfen.

8 Anhang A: Vorgehen / Termine / Projektorganisation

8.1 Die einzelnen Vorgehensschritte im Überblick

Bei der Festlegung des Vorgehens mussten die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Lieferobjekten berücksichtigt werden. Es wurde daher folgendes Vorgehen vorgeschlagen:

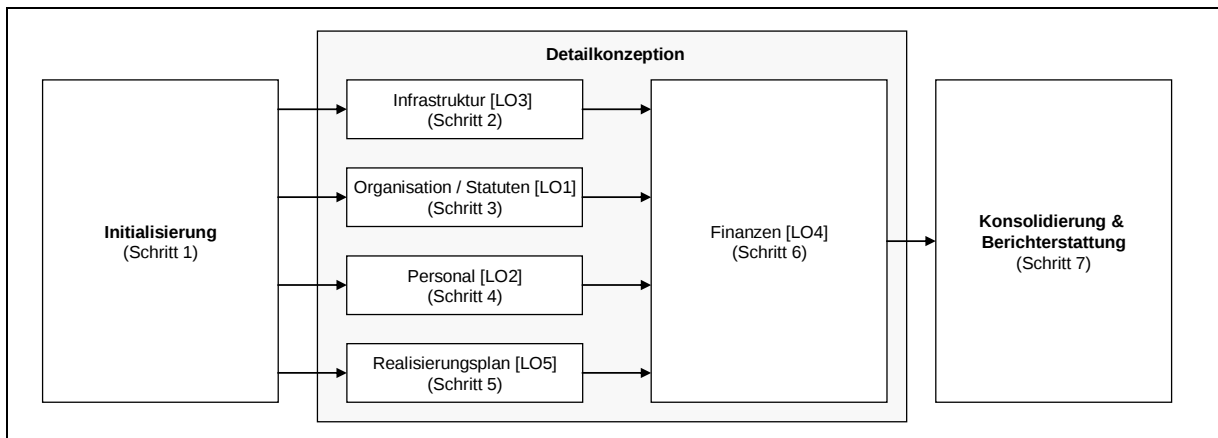


Abbildung: Vorgehen im Überblick

8.2 Schritt 1: Initialisierung

<i>Zielsetzungen</i>	• Abstimmung der Ziele • Abstimmung der Projektorganisation • Abstimmung der detaillierten Projektplanung
<i>Vorgehen / Aktivitäten</i>	• Durchführung einer Kick-off Veranstaltung mit den Auftraggebern und dem Projektteam • Besprechung des Vorgehens und der Termine je Lieferobjekt • Festlegung der Ansprechpersonen je Lieferobjekt • Initialisierung der nächsten Schritte / Erteilung von Arbeitsaufträgen (u.a. Information der festgelegten Ansprechpersonen, Zusammenstellen der Grundlagen für LO2, LO3 & LO4)
<i>Teilnehmende</i>	• Auftraggeber / Projektteam
<i>Methodik</i>	• Arbeitssitzung: Initialisierung
<i>Ergebnisse</i>	• Genehmigte Projektplanung • Initialisierung der nächsten Schritte

8.3 Schritt 2: Infrastruktur [LO3]

<i>Zielsetzungen</i>	• Beantwortung der Fragen gemäss Auftrag
<i>Vorgehen / Aktivitäten</i>	a. Erhebung der aktuellen Grundlagen: Räumlichkeiten, Anlagen, Konditionen b. Auswertung der Erhebung: Raumkapazitäten / -bedarf, Anlageplan, Kostensituation (als Basis für LO4) c. Konzeption: Festhalten und Beurteilung möglicher Lösungsvorschläge
<i>Teilnehmende</i>	• Projektteam
<i>Methodik</i>	• Workshop: Konzeption Infrastruktur
<i>Ergebnisse</i>	• Erarbeitung Lieferobjekt 3

8.4 Schritt 3: Organisation / Statuten [LO1]

<i>Zielsetzungen</i>	• Beantwortung der Fragen gemäss Auftrag
<i>Vorgehen / Aktivitäten</i>	a. Darstellung und Beurteilung möglicher Rechtsformen (inkl. Festhalten einer Empfehlung). b. Machbarkeitsabklärung mittels gezielter Einzelinterviews (ca. 5 Interviews) zur Ausdehnung des Ausbildungsangebots (gemäss Fragestellung). c. Durchführung eines Workshops zur Erarbeitung und Beurteilung von Varianten der Organisationsstruktur und zur Prozessvisionierung der Schlüsselprozesse unter Berücksichtigung der Ergebnisse a).
<i>Teilnehmende</i>	• Projektteam • Juristische Fachperson
<i>Methodik</i>	• Workshop: Organisation / Prozesse
<i>Ergebnisse</i>	• Erarbeitung Lieferobjekt 1

8.5 Schritt 4: Personal [LO2]

<i>Zielsetzungen</i>	• Beantwortung der Fragen gemäss Auftrag
<i>Vorgehen / Aktivitäten</i>	a. Erhebung der aktuellen Arbeitsbedingungen je HFT. b. Auswertung der Erhebung hinsichtlich Unterschiede der Arbeitsbedingungen. c. Konzeption: Festhalten und Beurteilung möglicher Lösungsvorschläge (unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus LO1) und Aufzeigen der Konsequenzen (als Basis für LO4)
<i>Teilnehmende</i>	• Projektteam • Juristische Fachperson (Arbeitsbedingungen)
<i>Methodik</i>	• Workshop: Arbeitsbedingungen
<i>Ergebnisse</i>	• Erarbeitung Lieferobjekt 2

8.6 Schritt 5: Realisierungsplan [LO5]

<i>Zielsetzungen</i>	• Beantwortung der Fragen gemäss Auftrag
<i>Vorgehen / Aktivitäten</i>	a. Ausführung von Vorbereitungsarbeiten (Review der erarbeiteten Ergebnisse) zur Durchführung eines Workshops (inkl. ausgewählter Expertengespräche). b. Durchführung eines Workshops mit dem Projektteam zur Erarbeitung der Road Map, zur Festlegung möglicher Risiken und zur Schätzung des Realisierungsaufwands. c. Festhalten der Ergebnisse (u.a. auch als Basis für LO4).
<i>Teilnehmende</i>	• Projektteam • Experten
<i>Methodik</i>	• Einzelgespräch • Workshop: Realisierungsplan
<i>Ergebnisse</i>	• Erarbeitung Lieferobjekt 5

8.7 Schritt 6: Finanzen [LO4]

<i>Zielsetzungen</i>	• Beantwortung der Fragen gemäss Auftrag
<i>Vorgehen / Aktivitäten</i>	a. Erarbeitung des Grundmodells und Hinterlegung der Grunddaten. b. Berechnung von Szenarien und Beurteilung der Ergebnisse (inkl. Berücksichtigung unterschiedlicher Finanzierungsvarianten auf Basis LO1). c. Festhalten der Ergebnisse.
<i>Teilnehmende</i>	• Projektteam
<i>Methodik</i>	• Workshop: Finanzen
<i>Ergebnisse</i>	• Erarbeitung Lieferobjekt 4

8.8 Schritt 7: Konsolidierung & Berichterstattung

<i>Zielsetzungen</i>	• Aufbereitung der erarbeiteten Ergebnisse als Entscheidungsgrundlage zuhanden der Auftraggeber
<i>Vorgehen / Aktivitäten</i>	• Review / Genehmigung der Ergebnisse im Steuerungsausschuss sowie in den Schulräten / Expertenkommissionen • Konsolidierung der Gesamtergebnisse und Festhalten der Ergebnisse in einem Entscheidungsdokument.
<i>Teilnehmende</i>	• Projektteam • Steuerungsausschuss • Schulräte / Expertenkommissionen
<i>Methodik</i>	• Arbeitssitzungen
<i>Ergebnisse</i>	• Konsolidierte Gesamtergebnisse

8.9 Terminplanung

Die geplanten Aktivitäten wurden nach der Initialisierung im Zeitraum von Ende März 2009 bis Anfang September 2009 ausgeführt. Die detaillierte Projektplanung wurde im Rahmen der Initialisierung bereinigt. Aufgrund des aktuellen Kenntnisstandes wurden die folgenden Meilensteine vorgeschlagen:

Meilensteine des Steuerungsausschusses

- Anfang Mai 09: Lieferobjekte 1 (Organisation) und 3 (Infrastruktur)
- Anfang Juli 09: Lieferobjekte 2 (Personal) und 5 (Realisierungsplan)
- Mitte August 09: Lieferobjekt 4 (Finanzen) / Gesamtergebnisse

Die Begrüssung der Schulräte / Expertenkommissionen erfolgte nach der Konsolidierung der Gesamtergebnisse in der zweiten Augushälfte.

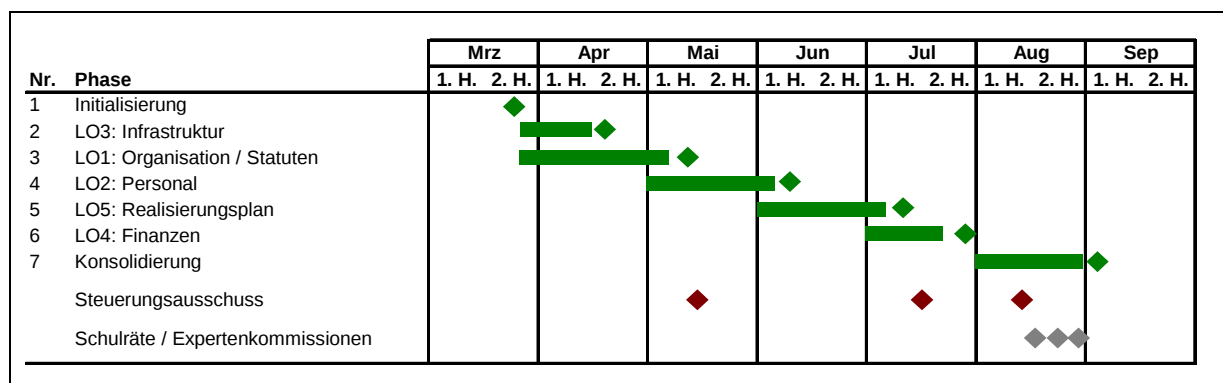


Abbildung: Terminplanung

8.10 Projektorganisation

Die Projektorganisation setzte sich aus den nachfolgenden Gremien mit den entsprechenden Aufgaben zusammen (analog zum Auftrag Prüfung von Kooperationsvarianten):

Auftraggeber

Bei den Auftraggebern des Projekts handelte es sich um die Kantonsvertreter des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes (MBA, Bern), Theo Ninck, sowie des Amtes für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen (ABMH, Solothurn), Andreas Brand.

Die Auftraggeber nahmen die Zwischenergebnisse (anlässlich des Meetings vom 2. Juli 2009) und die Gesamtergebnisse ab. Über die Vertreter im Steuerungsausschuss konnte der Auftraggeber indirekt Einfluss auf das Projekt nehmen.

Steuerungsausschuss

Der Steuerungsausschuss setzte sich aus Vertretern des Auftraggebers sowie der Institutionen zusammen. Er nahm die Zwischenergebnisse ab und fällte Entscheide. Zudem war er für die Kommunikation gegenüber dem Auftraggeber verantwortlich.

Projektleitung

Der Projektleiter war für die termingerechte Erreichung der Projektziele gemäss Vorgehensvorschlag verantwortlich. Er koordinierte die Arbeiten und berichtete dem Steuerungsausschuss regelmässig über den Projektfortschritt sowie die erarbeiteten Ergebnisse. Er war primärer Ansprechpartner des Leiters des Steuerungsausschusses.

Projektteam

Das Projektteam setzte sich aus den Leitern bzw. deren Stellvertreter der drei HFT Angebote in der Region zusammen. Sie waren für die Koordination der Arbeiten innerhalb ihrer Institutionen verantwortlich. Sie erarbeiteten die Entscheidungsgrundlagen nahmen an Arbeitssitzungen und Workshops teil und bestimmten ggf. weitere interne Ansprechpersonen, die im Rahmen der Arbeiten involviert werden mussten / sollten. Im Weiteren nahmen Sie an den Sitzungen des Steuerungsausschusses teil und vertraten die erarbeiteten Ergebnisse.

Juristische Fachpersonen / Experten

Die Erarbeitung der Lieferobjekte erforderte punktuell juristisches Fachwissen. Die internen Ansprechpersonen (Kantone Bern & Solothurn) wurden im Rahmen der Initialisierung festgelegt. Die Koordination der Arbeiten erfolgte im Rahmen der Gesamtprojektplanung durch den Projektleiter. Die interne Auftragserteilung erfolgte durch die Vertreter der beiden Ämter im Steuerungsausschuss. Die zu befragenden Experten (u.a. für punktuelle Abklärungen gemäss Vorgehensplan) wurden ebenfalls im Rahmen der Initialisierung festgelegt.

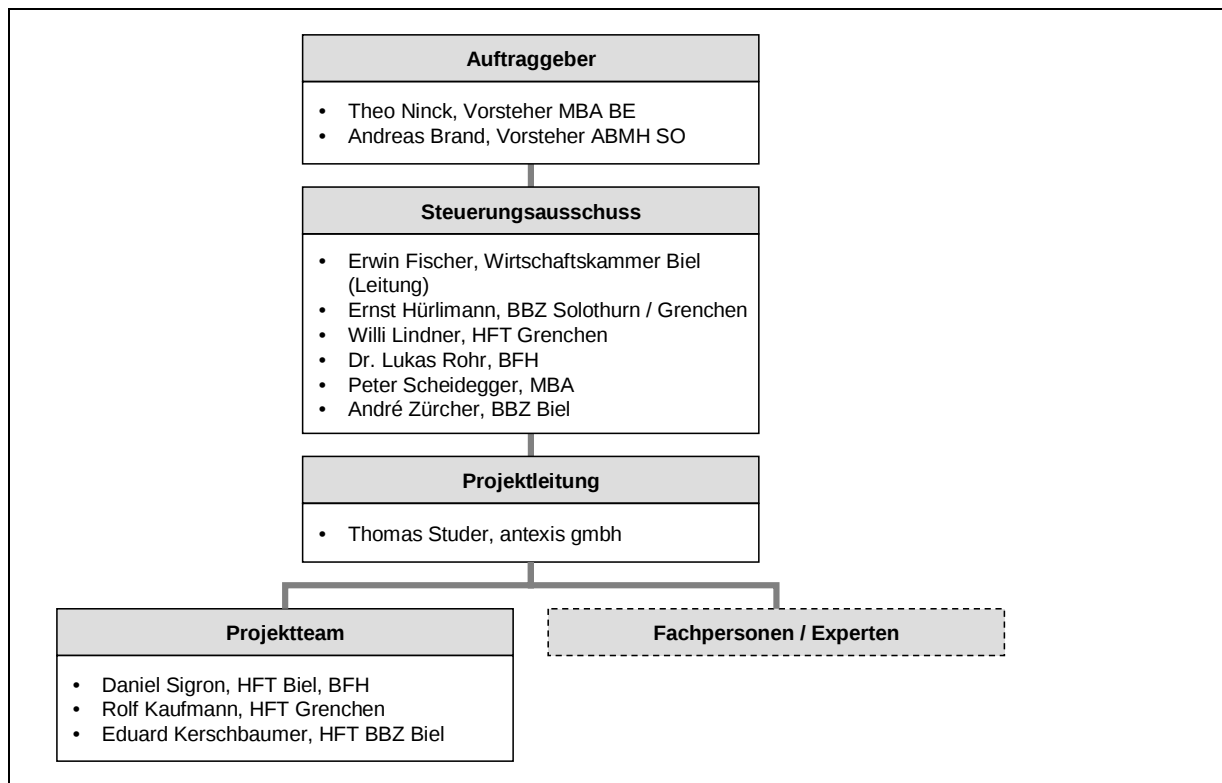


Abbildung: Projektorganisation

9 Anhang B: Gesetzliche Grundlagen

9.1 Kanton Bern

9.1.1 Verfassung des Kantons Bern vom 6. Juni 1993 (KV; BSG 101.1)

Art. 95 Andere Träger öffentlicher Aufgaben

¹ Der Kanton kann

- a Anstalten und andere Institutionen des öffentlichen und privaten Rechts errichten;
- b sich an Institutionen des öffentlichen und privaten Rechts beteiligen;
- c öffentliche Aufgaben an Private und Institutionen ausserhalb der Verwaltung übertragen.

² Im Gesetz zu regeln sind namentlich

die Grundzüge der Organisation und der Aufgaben der Anstalten und Institutionen, die vom Kanton errichtet werden,

- a Art und Rahmen der Delegation von Rechtsetzungsbefugnissen,
- b Art und Umfang von bedeutenden kantonalen Beteiligungen,
- c Art und Umfang der Übertragung einer öffentlichen Aufgabe, sofern diese eine bedeutende Leistung zum Gegenstand hat oder zur Einschränkung von Grundrechten oder zur Erhebung von Abgaben ermächtigt.

³ Diese Träger öffentlicher Aufgaben stehen unter der Aufsicht des Regierungsrates. Das Gesetz sorgt für eine angemessene Mitwirkung des Grossen Rates.

9.1.2 Gesetz über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung

Art. 26 Organisation

¹ Bildungsgänge der höheren Berufsbildung werden von Berufsfachschulen oder anderen geeigneten Institutionen geführt.

² Der Kanton kann höhere Fachschulen als selbstständige Institutionen führen.

³ Die allgemeinen Bestimmungen für die Berufsfachschulen gelten sinngemäss³.

³ Zu beachten insbesondere: Führung der Schule durch eine Schulleitung, Schule kann sich in Abteilungen gliedern, Disziplinarbestimmungen in der Schule (Art 16 bis 19 BerG).

Art. 35 Übertragung an private Anbieter

¹ Aufgaben nach diesem Gesetz können an private Anbieter übertragen werden, insbesondere wenn die Leistungen wirtschaftlicher und qualitativ besser erbracht werden können.

² Der Regierungsrat beschliesst die Übertragung der Führung von [...] höheren Fachschulen im Sinne von Artikel 26 Absatz 2 an private Anbieter.

Art. 36 Abschluss von Leistungsverträgen

² Beim Abschluss der Leistungsverträge mit Dritten ist auf eine Gleichbehandlung aller Anbieter zu achten. Diese müssen Gewähr für die Führung einer Kosten- und Erlösrechnung und für die Erfüllung der gesetzlichen Bestimmungen und Qualitätsvorgaben bieten.

Art. 37 Inhalt

¹ Die [...] Leistungsverträge regeln die zu erbringenden Leistungsangebote, die damit verbundenen Qualitätsvorgaben, Standards und finanziellen Mittel sowie die Verantwortlichkeiten.

² Die zuständige Stelle der Erziehungsdirektion genehmigt im Rahmen des Voranschlags die Budgets der Leistungserbringer und sorgt für ein regelmässiges Reporting und Controlling.

Art. 38 Grundsatz der Finanzierung des Leistungsangebots

¹ Der Kanton trägt die Kosten nach Abzug der Erlöse für das Leistungsangebot nach diesem Gesetz, soweit nachfolgend nicht abweichende Regelungen getroffen werden.

² Die Finanzierung richtet sich nach den Kosten, die sich bei einer ordnungsgemässen, effizienten und wirkungsvollen Durchführung der Leistung ergeben.

³ Sie kann in Form von Pauschalen erfolgen.

9.2 Kanton Solothurn

9.2.1 Verfassung des Kantons Solothurn vom 8. Juni 1986

Art. 85. Andere Träger öffentlicher Aufgaben

1 Nach Massgabe des Gesetzes kann der Kanton

a) selbständige Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts errichten;

b) sich zur Erfüllung seiner Aufgaben an gemischtwirtschaftlichen Unternehmungen beteiligen;

c) Verwaltungsaufgaben selbständigen Verwaltungseinheiten, interkantonalen und interkommunalen Organisationen, gemischtwirtschaftlichen Unternehmungen sowie ausnahmsweise Privaten oder privatrechtlichen Organisationen übertragen.

2 Der Rechtsschutz der Bürger und die Aufsicht des Regierungsrates müssen sichergestellt sein. Das Gesetz sorgt für eine angemessene Mitwirkung des Kantonsrates.

9.2.2 Gesetz über die Berufsbildung vom 3. September 2008

§ 25. Höhere Fachschulen

1 Der Kanton kann höhere Fachschulen führen.

2 Der Kantonsrat entscheidet über deren Errichtung.

3 Der Regierungsrat bestimmt die Standorte und regelt Angebot, Organisation und Betrieb. Er kann die höheren Fachschulen in Berufsbildungszentren eingliedern.

§ 26. Vorbereitung auf Berufsprüfungen und höhere Fachprüfungen

Berufsbildungszentren beziehungsweise Berufsfachschulen und höhere Fachschulen können Kurse zur Vorbereitung auf Berufsprüfungen und höhere Fachprüfungen anbieten.

§ 27. Weiterbildung

Berufsbildungszentren beziehungsweise Berufsfachschulen und höhere Fachschulen bieten berufsorientierte und allgemeine Weiterbildung an. Sie erheben dafür marktgerechte Preise.

§ 43. Regierungsrat

Der Regierungsrat

- a) erlässt die zum Vollzug dieses Gesetzes und der Bundesgesetzgebung über die Berufsbildung erforderlichen Bestimmungen;
- b) kann mit anderen Kantonen Abkommen im Bereich der Berufsbildung schliessen.

§ 57. Beiträge an höhere Berufsbildung und Weiterbildung

1 Der Kanton kann Beiträge leisten an

- a) Angebote Dritter zur Vorbereitung auf eidgenössische Berufsprüfungen und eidgenössische höhere Fachprüfungen;
- b) Lehrgänge von privaten höheren Fachschulen;
- c) die berufsorientierte und die allgemeine Weiterbildung;
- d) ausserkantonale Angebote, insbesondere wenn kein gleichwertiges Angebot im Kanton besteht.

2 Der Regierungsrat legt die Ansätze fest.

3 Vorbehalten bleiben interkantonale Vereinbarungen.

10 Anhang C: Kurzbeschreibung der Rechtsformen⁴

10.1 Verein

Der Verein (Art. 60 ff. ZGB) ist eine *körperschaftlich organisierte Verbindung* von natürlichen oder juristischen Personen zur Verfolgung eines *ideellen Zwecks*. Er kann auf einfache Weise, durch Errichten schriftlicher Statuten, errichtet werden. Betreffend Organisation überlässt das Gesetz dem Verein weitgehende Freiheit.

Beurteilung hinsichtlich Eignung:

Die juristischen Vertreter der beiden Kantone, die befragten Experten, das Projektteam und der Steuerausschuss sind der Auffassung, dass sich ein Verein als Rechtsform für die HFT Mittelland nicht eignen würde. Als Hauptargument wird aufgeführt, dass die Verbindlichkeit der Rechtsform, der Bedeutung der HFT Mittelland nicht genügend Rechnung trägt und der Koordinationsaufwand (in Abhängigkeit der Anzahl Vereinsmitglieder) beachtlich ist. Im Weiteren gibt es keine aktuellen Beispiele in der Praxis, bei denen die Rechtsform des Vereins in ähnlichen Situationen gewählt wurde.

10.2 Aktiengesellschaft

Die Aktiengesellschaft (Art. 620 ff. OR) ist eine *kapitalbezogene Körperschaft*. Sie „kennt“ ihre Mitglieder (Aktionäre) vor allem als Kapitalgeber und weniger als Personen. Die Aktiengesellschaft weist in der Regel einen wirtschaftlichen Zweck auf und gilt als *Prototyp der Gewinn strebenden Gesellschaft*. Dem Verwaltungsrat stehen umfangreiche Befugnisse mit entsprechenden Verantwortlichkeiten zu. Das Gesetz enthält zum Schutz der einzelnen Aktionäre und der Gläubiger zahlreiche Vorschriften über die Organisation und die Finanzen (Gläubigerschutz).

Beurteilung hinsichtlich Eignung:

vgl. 5.4

10.3 Kommanditaktiengesellschaft

Die Kommanditaktiengesellschaft (Art. 764 ff. OR) ist weitgehend wie die Aktiengesellschaft konzipiert mit dem Unterschied, dass sie einerseits geschäftsführende Aktionäre mit weit reichenden Befugnissen und persönlicher Haftung für Gesellschaftsschulden und andererseits „gewöhnliche“ Aktionäre wie die übliche Aktiengesellschaft kennt.

Beurteilung hinsichtlich Eignung:

In der Praxis sind keine Beispiele mit dieser Rechtsform bekannt.

⁴ Die Ausführungen zu den Rechtsformen basieren auf Aussagen der juristischen Vertreterinnen der Kantone Bern (Frau B. Tobler) und Solothurn (Frau C. Ryf) sowie auf folgender Quelle: Ulrich Friedrich, *Verselbständigung der Industriellen Betriebe* Burgdorf, Bern 1997

10.4 Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Art. 772 ff. OR) ist eine *Verbindung von Personen- und Kapitalgesellschaft*. Sie weist zwingend einen wirtschaftlichen Zweck auf. Das Stammkapital darf nicht weniger als 20'000 Franken betragen. Alle Gesellschafter sind grundsätzlich an der Geschäftsführung beteiligt und haften persönlich für das nicht einbezahlte Stammkapital.

Beurteilung hinsichtlich Eignung:

In der Praxis sind keine Beispiele mit dieser Rechtsform bekannt.

10.5 Genossenschaft

Die Genossenschaft (Art. 828 ff. OR) ist eine *Körperschaft zur Förderung oder Sicherung wirtschaftlicher Interessen in gemeinsamer Selbsthilfe*. Sie besteht aus mindestens sieben Mitgliedern, darf aber den Mitgliederkreis nicht prinzipiell schliessen (Grundsatz der offenen Tür). Die einzelnen Mitglieder sind unabhängig von einem allfälligen Kapitaleinsatz grundsätzlich gleichberechtigt. In der Genossenschafterversammlung gilt von Gesetzes wegen das Kopfstimmrecht.

Beurteilung hinsichtlich Eignung:

In der Praxis sind keine Beispiele mit dieser Rechtsform bekannt.

10.6 Privatrechtliche Stiftung

Die privatrechtliche Stiftung (Art. 80 ff. ZGB) ist keine Körperschaft, sondern ein rechtlich *verselbstständigtes Zweckvermögen*. Die Stiftung hat keine Mitglieder, welche „souverän“ über das Schicksal der Stiftung bestimmen können. Sie dient vielmehr der Verwirklichung des Stifterwillens und weist eine grundsätzlich unveränderliche Zielsetzung und Organisation auf. Sie kann einfach organisiert werden und auch nur ein einziges Organ (Stiftungsrat) aufweisen. Die Stiftung untersteht der staatlichen Aufsicht.

Beurteilung hinsichtlich Eignung:

Obwohl es im Kanton Bern (Hotelfachschule Thun) und Solothurn (Stiftung interkantonale Försterschule) Beispiele von Schulen gibt, die als privatrechtliche Stiftung realisiert wurden, ist in vorliegender Situation von dieser Rechtsform abzuraten, da die Stiftung Bundesrecht unterliegt und daher in der Ausgestaltung und Flexibilität stark eingeschränkt ist.

10.7 Interkantonale Anstalt

Die (gesetzlich bis anhin nicht geregelte) öffentlich-rechtliche Anstalt ist wie die Stiftung ein *Bestand von bestimmten sachlichen Mitteln*. Sie unterliegt im Unterschied zu dieser nicht den Bestimmungen des Privatrechts, sondern den speziellen Vorschriften des Muttergemeinwesens (Bund, Kantone, Gemeinden), welches sie errichtet. Damit sind „massgeschneiderte“ Lösungen möglich. Im Gegensatz zu den bisher erwähnten Rechtsformen können öffentlich-rechtliche Anstalten nicht nur als selbstständige juristische Personen (mit Rechtspersönlichkeit) konstituiert sein, sondern auch rechtlich unselbstständig bleiben und damit Teil des Muttergemeinwesens bilden (Rechtsträger des betreffenden Unternehmens bleibt in diesem Fall das Gemeinwesen selbst).

Beurteilung hinsichtlich Eignung:
vgl. 5.2 und 5.3

11 Anhang D: Analyse der Arbeitsbedingungen

11.1 Grundlagen

11.1.1 Gesetzliche Grundlagen je Funktionsbereich

Die aktuellen Funktionsträger der höheren Fachschulen Technik werden auf Basis unterschiedlicher, gesetzlicher Grundlagen angestellt:

	Kanton Bern	Kanton Solothurn
Gesetzliche Grundlagen	▪ Personalgesetz (PG)	▪ Gesetz über das Staatspersonal
	▪ Gesetz über die Anstellung der Lehrkräfte (LAG)	▪ Personalgesetz mit GAV

Schulleitung	▪ LAG	▪ Personalgesetz mit GAV
Dozenten	▪ LAG	▪ Personalgesetz mit GAV
Sekretariat / Administration	▪ PG	▪ Personalgesetz mit GAV
Technischer Mitarbeiter	▪ PG	▪ Personalgesetz mit GAV
Assistent	▪ PG / LAG	▪ Personalgesetz mit GAV

11.1.2 Übrige Grundlagen

Nach überwiegender Auffassung der Lehre, kommt bei öffentlich-rechtlichen Organisationsformen grundsätzlich das öffentliche Personalrecht, ausnahmsweise das private Arbeitsvertragsrecht, zur Anwendung.

Das private Arbeitsvertragsrecht kommt insbesondere dann zur Anwendung, falls die Institution nicht überwiegend Verwaltungsaufgaben sondern wirtschaftliche Aufgaben wahrnimmt.

11.2 Vergleich der Arbeitsbedingungen

11.2.1 Bruttolohn

Damit die Vergleichbarkeit der Arbeitsbedingungen der drei Institutionen einigermaßen sichergestellt werden konnte, wurden im Projektteam drei typische Profile von Mitarbeitenden definiert (endogene Faktoren) anhand welcher der Bruttolohn berechnet werden konnte.

Profil I

- Ausbildung: FH Abschluss mit pädagogischer Ausbildung
- Alter: 45 Jahre
- Erfahrung: 18 Jahre
- Pensum: 100 / 80 / 20 Prozent

Profil II

- Ausbildung: FH Abschluss mit pädagogischer Ausbildung
- Alter: 55 Jahre
- Erfahrung: 28 Jahre
- Pensum: 100 / 80 / 20 Prozent

Profil III

- Ausbildung: KV Abschluss
- Alter: 50 Jahre
- Erfahrung: 15 Jahre
- Pensum: 100 %

Feststellungen

- Die Bruttolöhne der beiden Institutionen im Kanton Bern sind identisch.
- Die Bruttolöhne der Institutionen im Kanton Bern sind im Vergleich zu denjenigen im Kanton Solothurn (mit Ausnahme des Profils III) um 2 bis 4 Prozent höher.
- Allerdings ist zu beachten, dass im Kanton Solothurn ein leistungsabhängiger Lohnanteil von 0 bis 5 Prozent des Jahresgehalts jährlich ausbezahlt werden kann. Diese Regelung gilt für alle Funktionen.

Fazit:

Unter Berücksichtigung der leistungsabhängigen Lohnkomponenten im Kanton Solothurn sind hinsichtlich des Bruttolohns bei vergleichbaren Profilen keine wesentlichen Unterschiede zwischen den kantonalen Regelungen festzustellen.

11.2.2 Vergleich der übrigen Arbeitsbedingungen

Arbeitszeit

In allen drei Institutionen gilt die Jahresarbeitszeit. Diese wird bei allen Institutionen ähnlich, unter Berücksichtigung der nachfolgenden Komponenten, berechnet:

- Unterrichtszeit (Anzahl Lektionen x Anzahl Schulwochen)
- Zeitaufwand für Vorbereitungsarbeiten
- Zeitaufwand für Administration
- Zeitaufwand für Weiterbildung
- ggf. weitere Komponenten (u.a. Zeitaufwand für Qualitätssicherung)

Die Jahresarbeitszeit beträgt im Kanton Bern 1'930 Stunden (gemäss Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte). Im Kanton Solothurn wird die Jahresarbeitszeit jährlich neu berechnet (diese ist vergleichbar mit derjenigen des Kantons Bern, aktuell 1'920 Stunden).

Fazit:

In der Gewichtung der einzelnen Komponenten zur Berechnung der Jahresarbeitszeit sind die Institutionen frei. Daher gibt es diesbezüglich, innerhalb des gesetzlichen Rahmens, Unterschiede.

Ferien

Der Ferienanteil ist von verschiedenen Faktoren abhängig (u.a. Alter, Dienstjahre, System). Eine Vergleichbarkeit ist daher kaum möglich. Trotzdem können folgende Aussagen festgehalten werden:

- Die minimal zugesicherten Ferien betragen rund vier bis fünf Wochen pro Jahr bei einer Vollzeitstelle (im Kanton Solothurn sind es minimal 23 Tage in Abhängigkeit des Alters).
- Mit zunehmendem Alter bzw. mit zunehmenden Dienstjahren nimmt entweder der Ferienanteil zu (Kanton Solothurn) oder es erfolgt eine Kompensation der Anzahl Lektionen (Kanton Bern: Reduktion der Anzahl Lektionen bei entsprechendem Alter).
- Bei allen Institutionen ist die Handhabung des Ferienbezugs individuell geregelt. Auf eine Kontrolle des Ferienbezugs bzw. der Arbeitszeit wird verzichtet.
- Es gilt der Grundsatz, dass die Ferien in der unterrichtsfreien Zeit bezogen werden müssen. Die Erfüllung der vereinbarten Leistungen bzw. der Jahresarbeitszeit steht dabei im Vordergrund. Der Ferienbezug richtet sich nach diesen Vorgaben.

Fazit:

Der Ferienanteil wird bei allen Kantonen ähnlich geregelt. Der Ferienbezug hat sich nach den vereinbarten Leistungsvorgaben (u.a. Unterricht) und der vorgesehenen Jahresarbeitszeit zu richten.

Weiterbildung

Der Weiterbildung des Lehrpersonals wird in allen drei Institutionen eine wichtige Bedeutung beigemessen.

Der minimale Anteil der Arbeitszeit, welche als Weiterbildung verwendet werden muss, ist gesetzlich geregelt. Im Kanton Solothurn sind die Mitarbeitenden dazu verpflichtet minimal 5 Tage Weiterbildung pro Jahr zu absolvieren. Im Kanton Bern sind es rund 7 Tage pro Jahr (3 Prozent der Jahresarbeitszeit).

Fazit:

Der minimale Anteil an jährlicher Weiterbildung ist gesetzlich geregelt. Bei der Ausgestaltung des Anteils gibt es zwischen den drei Institutionen erhebliche Unterschiede.

Während die HFE Biel und die HFT Solothurn die gesetzliche Minimalforderung einhalten, sieht die HFT Biel rund 100 Stunden Weiterbildung pro Jahr und Mitarbeitenden vor.

Allerdings hat die Diskussion im Projektteam gezeigt, dass eine objektive Abgrenzung, was unter Weiterbildung zu verstehen ist, nicht gegeben ist.

Lehrbeauftragte

Als Lehrbeauftragte gelten diejenigen Dozenten, die nach der Anzahl erteilter Lektionen entschädigt werden und nicht dem BVG unterstellt sind (die Lohnuntergrenze zur obligatorischen Unterstellung im BVG beträgt 20'520.-).

Der Vergleich der Entschädigung je Lektion hat gezeigt, dass die Unterschiede marginal sind. Im Kanton Solothurn betragen diese 115.- Franken je Lektion, im Kanton Bern beträgt die Entschädigung 114.- Franken je Lektion.

Eine höhere Entschädigung ist im Kanton Bern möglich, sofern es sich bei der Lehrkraft um einen Spezialisten / Experten auf seinem Fachgebiet handelt. Der Ansatz beträgt dann rund 144.- Franken / Lektion.

Der Kanton Solothurn entschädigt den Leistungserbringer mit einer einmaligen Vorbereitungskomponente.

Fazit:

Die Entschädigung von Lehrbeauftragten je Lektion ist in beiden Kantonen praktisch identisch. Bei der Ausgestaltung von Spezialfällen / Sonderregelungen (u.a. zusätzliche Entschädigungskomponenten) ist die Vergleichbarkeit nicht gegeben.

11.2.3 Berufliche Vorsorge

Aufgrund der Grobabklärungen bei den Expertinnen der beruflichen Vorsorge des Kantons Bern ist davon auszugehen, dass eine Harmonisierung der beruflichen Vorsorgen (bzw. eine Zusammenführung) aufgrund der Altersstruktur der Mitarbeitenden der drei Institutionen (vgl. Abbildung), wesentliche Zusatzkosten verursachen würde.

			HFT Biel	HFE Biel	HFT SO
Alterskategorie	< 20	Anzahl Personen	0	0	2
	20-30	Anzahl Personen	1	0	1
	31-40	Anzahl Personen	8	1	7
	41-50	Anzahl Personen	13	3	10
	51-60	Anzahl Personen	4	5	15
	> 60	Anzahl Personen	6	0	3
	Total		32	9	38
Beschäftigungsgrad	< 19	Anzahl Personen	5	5	20
	20	Anzahl Personen	1	0	0
	21-49	Anzahl Personen	12	3	0
	50	Anzahl Personen	1	0	0
	51-79	Anzahl Personen	5	1	6
	80	Anzahl Personen	0	0	0
	81-99	Anzahl Personen	2	0	2
	100	Anzahl Personen	5	0	6
	Total		31	9	34
Gesetzliche Grundlagen	PAG	Anzahl Personen	4	0	20
	LAG	Anzahl Personen	26	9	0
	PG mit GAV	Anzahl Personen	0	0	16
	im Mandat	Anzahl Personen	2	0	0
	Total		32	9	36

Abbildung: Struktur der Mitarbeitenden

Es ist daher davon auszugehen, dass der Verbleib der bisherigen Mitarbeitenden in den bestehenden Vorsorgelösungen und die Integration neuer Mitarbeitenden in eine der bestehenden Vorsorgelösungen sowohl aus Sicht der Angestellten als auch aus Sicht der Kantone die beste Lösung darstellt.

Im Weiteren kann festgehalten werden, dass im Kanton Bern eine Überführung der Mitarbeitenden vom Personalgesetz (PG) ins Gesetz über die Anstellung der Lehrkräfte (LAG) Mehrkosten verursachen würde (da im LAG mehr individuelle Erfahrungsstufen angerechnet werden können).

11.2.4 Gesamtbeurteilung

Die aktuellen Arbeitsbedingungen zwischen den Kantonen Bern und Solothurn unterscheiden sich gesamthaft nur marginal.

In der detaillierten Regelung von Einzelfällen bestehen jedoch grundsätzliche Unterschiede in der Ausgestaltung (u.a. Basislohn mit / ohne Leistungskomponente, Entschädigungsgegenstände bei Lehrbeauftragten etc.).

Die Harmonisierung der Arbeitsbedingungen wird, trotz der marginalen Unterschiede, eine wesentliche Herausforderung bei der Realisierung der Fusion darstellen (gemäss Erfahrungen der juristischen Vertreterinnen der beiden Kantone).

12 Anhang E: Finanzierung

Die Finanzierung der HFT Mittelland verändert sich in Abhängigkeit der gewählten Variante gegenüber der bisherigen Situation wie folgt:

- *Aktiengesellschaft*: Die Finanzierung würde bei dieser Variante nach wie vor durch die beiden Kantone (in einem zu definierenden Verhältnis) basierend auf dem Budget der Institution sichergestellt. Die Finanzierung würde jedoch direkt zur Aktiengesellschaft (d.h. nicht über die FH bzw. das BBZ) erfolgen. Die übrigen Finanzierungsströme verändern sich nicht.
- *Interkantonale Anstalt*: Für die Interkantonale Anstalt gelten dieselben Aussagen wie bei der Aktiengesellschaft.
- *Kantonale Anstalt*: Bei der Kantonalen Anstalt ändert sich gegenüber den aktuellen Finanzierungsströmen grundsätzlich nichts (es gelten die Finanzierungsströme des federführenden Kantons). Einzig der Beitrag des Partnerkantons an den federführenden Kanton zur Führung der Schule stellt eine Veränderung der aktuellen Finanzierungsströme dar.
- *Kooperation*: Bei der Variante Kooperation findet keine rechtliche Fusion statt. Daher gelten in diesem Fall die aktuellen Finanzierungsströme.

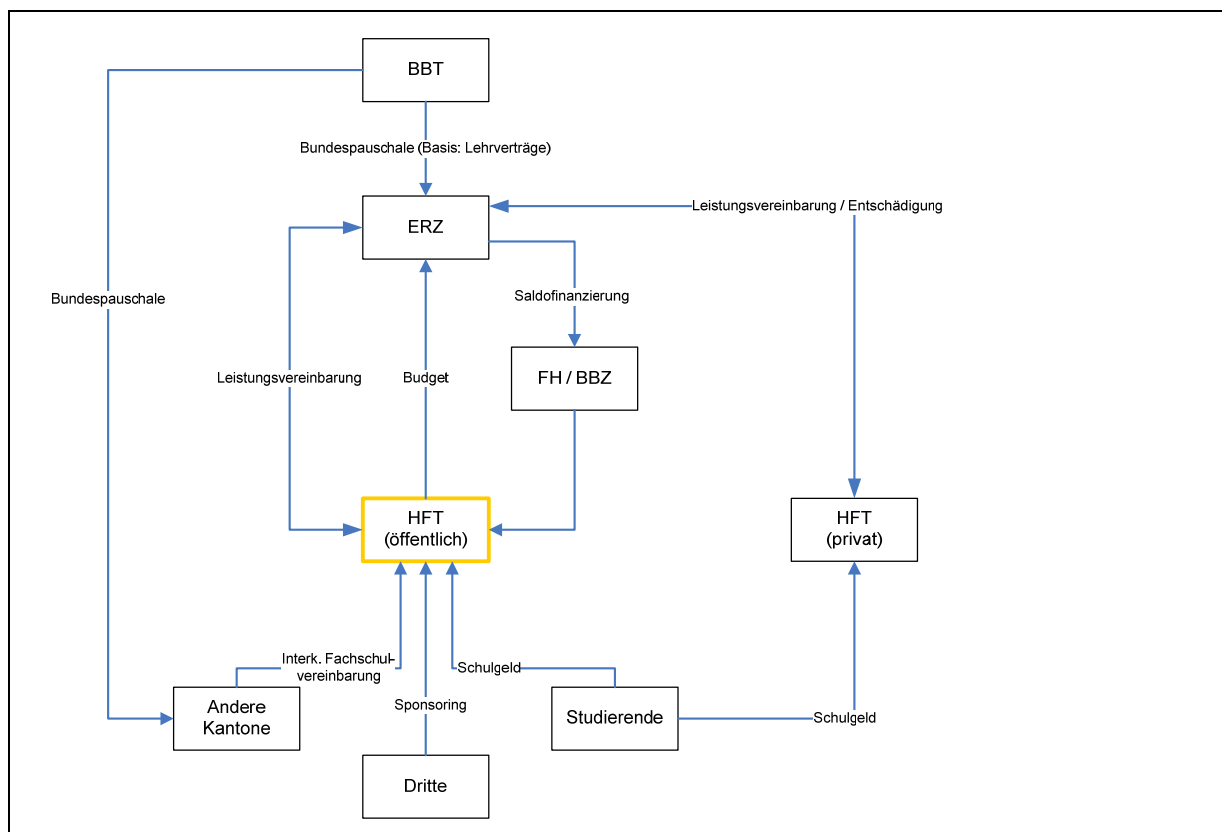


Abbildung: Finanzierung der Höheren Fachschulen (Sicht des Kantons Bern)

13 Anhang F: Aktueller Raumbedarf

						Verfügbarkeit												
						Mo		Di		Mi		Do		Fr			Sa	
Kategorie	Zusatz		Anzahl Räume	Ø Anzahl Plätze / Raum	m2	Tag	Abend	Tag	Abend	Tag	Abend	Tag	Abend	VM	NM	Abend	VM	NM/Abend
Klassenzimmer		HFT SO	11	24		x		x		x		x		x				x
Klassenzimmer		HFT SO	3	24							x		x	x				x
Klassenzimmer		HFT Biel	3	26														
Klassenzimmer		HFT Biel	1	30														
Klassenzimmer	Theoriesaal	HFT Biel	2	12														
Klassenzimmer		HFE Biel	1	24		x											x	x
Klassenzimmer		HFE Biel	1	24										x	x	x	x	x
Klassenzimmer		HFE Biel	1	24										x	x	x	x	x
Labor		HFT SO	1	24	80	x		x	x	x	x	x	x	x				x
Labor		HFT SO	1	24	40	x		x	x	x	x	x	x	x				x
Labor	Automation: Bandanlagen	HFT Biel	1	26														
Labor	Automation: Löten, Klemme, Rundtische	HFT Biel	3	12														
Labor	Automation: Festo, Schütze	HFT Biel	1	15														
Labor	Produktion	HFT Biel	1	14														
Labor	Werkstoffkunde	HFT Biel	2	10														
Labor	Messmaschine	HFT Biel	1	8														
Labor	Systemtechnik	HFE Biel	1	24		x								x	x	x	x	x
Labor	Steuerungstechnik	HFE Biel	1		75	x								x	x	x	x	x
Labor	Lagerraum mobiles Labor	HFE Biel	1		15	x								x	x	x	x	x
Administration		HFT SO	1	7														x
Administration		HFT SO	1	6									x			x		x
Administration		HFT SO	1	4		x		x		x		x		x	x			x
Administration	Büro	HFT Biel	5	2														
Administration	Büro	HFT Biel	3	1														
Administration		HFE Biel	1	4		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Übrige		HFT SO	1	75		x		x		x		x	x	x				x
Übrige	Sitzungszimmer	HFT Biel	1	12														
Übrige	CAD Raum	HFT Biel	1	12														
Informatik-Raum	Anwender		1	24		x								x	x	x	x	x