

# **Berichterstattung zum Leistungsauftrag der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW 2009 – 2011**



## Inhalt

<b>I. Einleitung</b> .....	3
<b>II. Zusammenfassung</b> .....	4
<b>III. Ausgangslage und Rahmenbedingungen</b> .....	5
1. Staatsvertrag als Grundlage .....	5
2. Leistungsauftrag FHNW 2009 - 2011 .....	5
3. Grundsätze zur Berichterstattung .....	5
<b>IV. Einzelne Elemente des Leistungsauftrags</b> .....	6
1. Politische Ziele der Regierungen .....	6
1.1 Etablierung der FHNW als eine der führenden und innovationsstärksten Hochschulen .....	6
1.2 Einheit und Synergien .....	6
1.3 Netzwerk zu lokalen Unternehmen .....	7
1.4 Zusammenarbeit im Hochschulraum Nordwestschweiz .....	8
2. Entwicklungsschwerpunkte der FHNW .....	8
2.1 Identität und Marke FHNW .....	8
2.2 Weiterentwicklung junger Fachbereiche .....	9
2.3 Ausbildung .....	10
2.4 Weiterbildungsangebot .....	11
2.5 Forschungsstrategie .....	11
2.6 Dienstleistung .....	12
2.7 Organisation .....	12
3. Leistungsziele der FHNW .....	13
3.1 Qualität .....	13
3.2 Nachfrageorientierte Ausbildung .....	14
3.3 Erwartungsorientierte Ausbildung .....	14
3.4 Effiziente und wirtschaftliche Ausbildung .....	15
3.5 Effiziente und wirtschaftliche Weiterbildung .....	15
3.6 Erwartungsorientierte Weiterbildungsangebote .....	15
3.7 Nachfrageorientiertes Dienstleistungsangebot .....	15
3.8 Effizientes und wirtschaftliches Dienstleistungsangebot .....	15
3.9 Nachfrageorientierte Forschungsleistung .....	15
3.10 Anwendungsorientierte Forschung .....	16
3.11 Ausbau der Forschungsleistung .....	16
3.12 Wirtschaftliche und konzeptionell optimale Unterbringung der FHNW-Einheiten .....	16
4. Portfolio: Zuordnung der Hochschulen auf die Vertragskantone .....	16
5. Besondere Vorgaben für die Pädagogische Hochschule .....	17
6. Trägerbeiträge der FHNW für die Jahre 2009 – 2011 .....	17
<b>V. Summarische Würdigung der Leistungsauftragsperiode aus Sicht des Direktionspräsidenten</b>	19

## I. Einleitung

Der vorliegende Bericht beginnt mit einer kurzen Einleitung des Präsidenten des Fachhochschulrates und der Zusammenfassung des Berichtes. Die eigentliche Berichterstattung wurde von der Direktion FHNW vorbereitet und vom Fachhochschulrat an der Sitzung vom 19. März 2012 genehmigt. Der Bericht schliesst mit einem Ausblick aus der Sicht des Direktionspräsidenten.

Der Bericht folgt der Systematik des Leistungsauftrages der vier Trägerkantone. Er schliesst viele wichtige Aspekte der FHNW mit ein, schildert aber aus naheliegenden Gründen nicht sämtliche Facetten einer Mehrsparten-Fachhochschule.

Der Fachhochschulrat betrachtet mit dem Ende der letzten Leistungsauftragsperiode die eigentliche Fusion als abgeschlossen. Er stellt fest, dass der damalige Fusionsentscheid richtig war und die Umsetzung erfolgreich umgesetzt werden konnte. Mit Ausnahme des Campus Muttenz sind die geplanten Neubauten von den jeweiligen Standortkantonen bewilligt. Der Kanton Baselland treibt die Projektierung des Fachhochschulgebäudes in Muttenz aktiv voran. Der Fachhochschulrat dankt allen Mitarbeitenden für den grossen Einsatz und den politischen Behörden für die Unterstützung.

Die Phase nach der erfolgten Fusion ermöglicht eine kritische Distanz zum Geleisteten und schafft die nötigen Freiräume für die qualitativ hochstehende Weiterentwicklung. Der Aussenblick ist weiterhin wichtig. Auch andere Fachhochschulen im In- und Ausland entwickeln sich bemerkenswert.

Der Erfolg der FHNW misst sich am Leistungsauftrag 2009 bis 2011. Der Grundauftrag ist in der geltenden Bundesgesetzgebung nicht nur beschrieben, sondern verbindlich definiert. Der Fachhochschulrat ist besorgt über die Kritik, die weniger die Auftragserfüllung durch die FHNW trifft, sondern den Grundauftrag in Frage stellt. Der Fachhochschulrat ist jedoch bedingt durch die intensive Beschäftigung mit der Fachhochschulentwicklung davon überzeugt, dass die Einrichtung von Fachhochschulen ein bildungspolitisch wegweisender Entscheid war. Einer zusätzlichen Gruppe von ausbildungswilligen und mehrheitlich jungen Menschen wird dadurch eine berufsbezügliche Hochschulausbildung ermöglicht. Sehr erfreulich ist, dass die Studierenden aller an der FHNW angebotenen Fachrichtungen nach dem erfolgreich abgeschlossenen Studium grundsätzlich ihren Platz in der Arbeitswelt von Wirtschaft, Staat, Kunst und Kultur finden.

Peter Schmid, Präsident des Fachhochschulrates

## II. Zusammenfassung

Wir berichten über die Leistungsauftragsperiode 2009 - 2011, die zweite Leistungsauftragsperiode seit der Gründung der FHNW. Nachdem auf den 1. Januar 2008 auch die Musikhochschulen in die FHNW integriert worden sind, umfasst die FHNW in der zweiten Leistungsauftragsperiode alle vorgesehenen Fachbereiche.

Während die erste Leistungsauftragsperiode geprägt war durch die Fusion und die Konstituierung der FHNW, Reorganisationen innerhalb der einzelnen Hochschulen und die Etablierung der Bachelorstudiengänge, stand die zweite Leistungsauftragsperiode im Zeichen der Konsolidierung des zu Beginn bestehenden Ausbildungsportfolios und der Etablierung der Masterstudiengänge. Fristgerecht konnte auf den 1. Januar 2011 der Anschlussvertrag mit der Pensionskasse des Kantons Basel-Landschaft abgeschlossen werden.

Der Fachhochschulrat hat in der Berichtsperiode Strategische Leitlinien für die ganze FHNW verabschiedet und die Führung der FHNW verstärkt, um für gemeinsame und alle Hochschulen betreffende Entwicklungen und Aufgaben mehr Leitungsressourcen zur Verfügung zu stellen. Seit dem Jahr 2011 wird die FHNW von einem Direktionspräsidium geführt. Erstmals wurden in systematischen Befragungen bei Studierenden, Mitarbeitenden und Stakeholdern Stärken und Potenziale der FHNW analysiert und Massnahmen daraus abgeleitet. Auf der Basis der Strategischen Leitlinien wurde die strategische Planung 2012 - 2016 verfasst, die wiederum Grundlage für die Hochschulstrategien und die Leistungsvereinbarungen mit den einzelnen Hochschulen ist. Die Strategischen Leitlinien definieren strategische Felder, in denen im Rahmen von strategischen Initiativen verschiedene hochschulübergreifende Projekte lanciert wurden.

Die FHNW bietet am Ende der Leistungsauftragsperiode insgesamt 26 akkreditierte bzw. anerkannte Bachelorstudiengänge und 13 akkreditierte bzw. anerkannte Masterstudiengänge sowie den anerkannten Diplomstudiengang Sekundarstufe II (Lehrdiplom für Maturitätsschulen, Höheres Lehramt) an. Der neue Bachelorstudiengang Energie- und Umwelttechnik wurde befristet bewilligt. Für zwei trinationale Bachelorstudiengänge läuft ein Reakkreditierungsverfahren und für fünf Masterstudiengänge das Akkreditierungsverfahren. Im Zeitraum der Leistungsauftragsperiode 2009 - 2011 stieg die Zahl der Studierenden an der FHNW gemäss Planung an. Detailliertere Informationen zur Leistungserfüllung sind nachfolgend in Kap. IV Ziff. 3 sowie im Jahresbericht 2011 und in den Forschungseinblicken 2011 enthalten.

Wichtige Fortschritte wurden seitens der Trägerkantone in der Realisierung der Campus-Projekte an allen Standorten erzielt. In Brugg-Windisch, Olten und Dreispitz Basel wird bereits gebaut, die Mitarbeitenden der FHNW freuen sich darauf, diese Neubauten ab 2013 schrittweise zu beziehen. In Muttenz wurde im Jahr 2011 im Rahmen eines Architekturwettbewerbs das Siegerprojekt erkorren. Am 13. Februar 2011 fand im Kanton Aargau die Abstimmung über das Referendum gegen die Kreditbewilligung für den Campus Brugg-Windisch statt. Mit einem Rekordergebnis von 81 % hat die Stimmbevölkerung des Kantons das Referendum abgelehnt und damit das Campus-Projekt in Brugg-Windisch und die FHNW unterstützt.

Für eine profilierte Weiterentwicklung der FHNW haben die Trägerkantone der FHNW für die zweite Leistungsauftragsperiode einen Globalbeitrag von insgesamt 577 Millionen Franken zur Verfügung gestellt. Erstmals musste die FHNW bei ihren Trägerkantonen eine Nachtragsfinanzierung beantragen. Als Kompensation für gekürzte Bundesbeiträge und Beiträge aus der Fachhochschulvereinbarung bewilligten die vier Parlamente im Jahr 2010 eine Zusatzfinanzierung über CHF 17.5 Mio. Dank dieser Zusatzfinanzierung, wirtschaftlichem Verhalten und gutem Geschäftsgang gelingt es der FHNW per Ende der Leistungsauftragsperiode erstmals Eigenkapital in Form einer Rücklage über CHF 8.9 Mio. zu bilden.

Die von den Trägern gesteckten Ziele erreicht die FHNW gut bis sehr gut. Sie erfüllt zum Abschluss der zweiten Leistungsauftragsperiode alle Voraussetzungen, um sich auch in der Leistungsauftragsperiode 2012 - 2014 weiter als eine der führenden Fachhochschulen zu profilieren.

### **III. Ausgangslage und Rahmenbedingungen**

#### **1. Staatsvertrag als Grundlage**

Gemäss Vertrag zwischen den Kantonen Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn über die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) vom 27. Oktober / 9. November 2004 (Staatsvertrag) führen die Trägerkantone die FHNW mit einem Leistungsauftrag. Der Leistungsauftrag wird von den Regierungen erteilt und von den Parlamenten genehmigt.

#### **2. Leistungsauftrag FHNW 2009 - 2011**

Der Inhalt des Leistungsauftrags ist durch § 6 des Staatsvertrags definiert. Die Regierungen der Trägerkantone haben den Leistungsauftrag mit Rücksicht auf die notwendige fachliche und unternehmerische Autonomie der FHNW bewusst offen formuliert und sich auf die notwendigen Zielsetzungen beschränkt (s. auch Bericht der Regierungen zum Staatsvertrag Ziff. 3.4).

Der Leistungsauftrag 2009 - 2011 wurde in den Parlamenten der Trägerkantone zwischen Oktober und Dezember 2008 genehmigt (AG 18.11.08; BL 30.10.08; BS 10.12.08; SO 2.12.08).

#### **3. Grundsätze zur Berichterstattung**

Die Parlamente genehmigen gemäss § 15 Abs. 1 lit.c die jährliche Berichterstattung zum Leistungsauftrag sowie die Berichterstattung zum Abschluss einer Leistungsauftragsperiode. Die Regierungen haben im Rahmen der Verabschiedung des Leistungsauftrags 2012 - 2014 auch das Konzept für die Berichterstattung verabschiedet. Es berücksichtigt die Governance-Richtlinien der Kantone und wurde am 27. Juni 2011 von der IPK (Interkantonalen Parlamentarischen Kommission) zur Kenntnis genommen.

Die Berichterstattung zum Leistungsauftrag 2009 - 2011 beruht bereits auf dem neuen Konzept.

## IV. Einzelne Elemente des Leistungsauftrags

*Die nachfolgend kursiv gedruckten Texte entsprechen dem Wortlaut im Leistungsauftrag.*

Basierend auf § 6 des Staatsvertrags ist der Leistungsauftrag an die FHNW wie folgt gegliedert:

1. Politische Ziele der Regierungen
2. Entwicklungsschwerpunkte der FHNW
3. Leistungsziele der FHNW
4. Portfolio/Zuordnung der Hochschulen auf die Vertragskantone
5. Besondere Vorgaben für die Pädagogische Hochschule
6. Trägerbeiträge der FHNW für die Jahre 2009 - 2011

### 1. Politische Ziele der Regierungen

Die FHNW wurde in der abgeschlossenen Leistungsauftragsperiode beauftragt, sich basierend auf den disziplinären Stärken zusätzlich mit der Umsetzung von hochschulübergreifenden strategischen Zielsetzungen und der Etablierung von Forschungsschwerpunkten in der Hochschullandschaft zu profilieren. Die Kooperationen mit Partnern in der Nordwestschweiz sollten gezielt ausgebaut und gestärkt werden.

#### 1.1 Etablierung der FHNW als eine der führenden und innovationsstärksten Hochschulen

*Die FHNW etabliert sich als eine der führenden und innovationsstärksten Fachhochschulen in der Schweiz.*

Die FHNW verzeichnet einen erfreulichen Zuwachs an Studierenden. Mit innovativen Produkten in der Aus- und Weiterbildung behauptet sich die FHNW gegenüber der starken Konkurrenz. Bestes Beispiel hierfür ist der neu lancierte und erfolgreich gestartete Studiengang Energie- und Umwelttechnik der Hochschulen für Technik, Architektur Bau und Geomatik sowie Wirtschaft in Brugg/Windisch.

Auch in der Forschung schneidet die FHNW im statistischen Vergleich mit den anderen Schweizer Fachhochschulen sowohl bezüglich Umsatzvolumen wie auch bezüglich Kostendeckungsgrade sehr gut ab und hält sich damit unter den besten drei Fachhochschulen.

Innovativ ist die FHNW auch bezüglich ihres Weiterbildungsangebots. Im stark umkämpften und sehr dynamischen Weiterbildungsmarkt hat sich die FHNW anerkanntermassen als sehr gute Adresse etabliert. Dies zeigen die stetig wachsenden Weiterbildungsumsätze, wie auch die hohen Deckungsgrade

(Details s. Ziff. 2 und 3).

#### 1.2 Einheit und Synergien

*Die FHNW fördert einerseits die disziplinären Stärken der einzelnen Hochschulen und andererseits ihre Einheit durch übergeordnete strategische Zielsetzungen, Interdisziplinarität und entsprechende interne Kooperationen.*

Im April 2009 hat der Fachhochschulrat die Strategischen Leitlinien der Fachhochschule Nordwestschweiz auf dem Weg ins Jahr 2020 verabschiedet. Damit lagen erstmals gemeinsame übergeordnete strategische Aussagen für die gesamte FHNW vor und es sind die strategischen Felder "Nachhaltige Entwicklung von Institutionen, Organisationen und Unternehmen", "Ressourcennutzung und -entwicklung" und "Transformation von Kulturen und Lebenswelten" für die Bündelung von Lehr-, Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der FHNW definiert. Mit dem Instrument der strategischen Initiativen wird seit der ersten Ausschreibung im Jahr 2010 die interdisziplinäre und

transdisziplinäre Zusammenarbeit der Hochschulen in den definierten strategischen Feldern gefördert. Strategische Initiativen werden vom Fachhochschulrat bewilligt, wenn sie über ein hohes Innovationspotential verfügen und wenn mindestens drei Hochschulen beteiligt sind. In den Jahren 2010 und 2011 hat der Fachhochschulrat insgesamt 12 strategische Initiativen mit einem Gesamtvolumen von rund 3 Millionen Franken genehmigt. (S. auch Forschungseinblicke 2011)

Ebenfalls im ersten Jahr der Leistungsauftragsperiode hat der Fachhochschulrat ein neues Führungsmodell für die FHNW beschlossen. Die oberste operative Führung wurde mit der Einrichtung eines Direktionspräsidiums verstärkt. Mit dieser Stärkung der operativen Gesamtleitung verleiht der Fachhochschulrat der Verfolgung übergeordneter Ziele Nachdruck. Im Hinblick auf die Pensionierung des ersten Direktionspräsidenten der FHNW per Ende 2010 führte der Fachhochschulrat im Jahr 2010 die Bewerbungsverfahren und die Wahl der Mitglieder des Direktionspräsidiums durch. Der neue Direktionspräsident Crispino Bergamaschi hat sein Amt am 1. Januar 2011 angetreten. Der bisherige Direktor Services, Raymond Weisskopf, wurde gleichzeitig zum Vizepräsidenten befördert. Am 1. April 2011 nahm die zweite Vizepräsidentin Andrea Rögner ihr Amt an der FHNW auf. Zusammen mit der Generalsekretärin Karin Hiltwein ist das Direktionspräsidium seit April 2011 vollständig und die oberste Führungsspitze der FHNW gestärkt

Im ersten Quartal 2011 hat der Fachhochschulrat den neuen Direktionspräsidenten mit der Leitung eines Strategieprozesses beauftragt, der bereits im September 2011 erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Basierend auf den strategischen Leitlinien der Fachhochschule Nordwestschweiz auf dem Weg ins Jahr 2020 (s. oben) wurde in den Monaten März bis September 2011 die Strategie der FHNW erarbeitet und vom Fachhochschulrat genehmigt. Auf der Basis einer Informationsanalyse hat der Fachhochschulrat strategische Grundaussagen und die strategische Planung 2012 - 2016 verabschiedet.

Die genehmigten strategischen Dokumente für die FHNW sind verbindliche Grundlagen für die in der nächsten Leistungsauftragsperiode zu genehmigenden Strategien der Hochschulen. Die Leistungsvereinbarungen des Direktionspräsidenten mit den einzelnen Hochschulen wurden im Jahr 2011 erstmals auf der Grundlage der strategischen Vorgaben für die gesamte FHNW erstellt und das Globalbudget der FHNW entsprechend auf die Hochschulen zugeteilt. In Zukunft werden die Leistungsvereinbarungen der Hochschulen jährlich auf der Basis der strategischen Vorgaben geschlossen und die Globalbudgets entsprechend zugewiesen. Damit besteht nun ein innerer Zusammenhang zwischen der Strategie auf FHNW-Ebene, den Hochschulstrategien, den Leistungsvereinbarungen mit den einzelnen Hochschulen und der Zuteilung der Trägerbeiträge an die Hochschulen.

### **1.3 Netzwerk zu lokalen Unternehmen**

*Die FHNW pflegt und verstärkt ihr Netzwerk zu den lokalen Unternehmen in der gesamten Region Nordwestschweiz.*

Zu den Partnern der FHNW gehören zahlreiche Grossunternehmen und KMU sowie Organisationen der Arbeitswelt und Behörden. Die Hochschulen der FHNW arbeiten eng mit ihnen zusammen und führen u.a. hunderte von Studierenden-, Forschungs- und Kooperationsprojekten mit den entsprechenden Praxispartnern durch oder beraten Unternehmen und Organisationen in Dienstleistungsprojekten sowie in Seminaren und Tagungen.

Im Jahr 2011 ergab eine von einem neutralen Marktforschungsinstitut im Auftrag der FHNW durchgeführte Befragung verschiedener Stakeholder eine hohe Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit und den Ergebnissen der FHNW. Die Befragung richtete sich an diverse Anspruchsgruppen, insbesondere an Praxispartnerinnen und -partner der FHNW im Bereich von Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen.

Am 28. April 2010 wurde die Stiftung FHNW gegründet, die die FHNW bei der Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen und kulturellen Verantwortung unterstützt. Zahlreiche Firmen, Organisationen

und Private unterstützen die FHNW mit einem finanziellen Beitrag und vor allem mit ihrem guten Netzwerk in der Region. Seit der Gründung der Stiftung konnte das beträchtliche Stiftungskapital von rund einer Million CHF geüffnet werden. Die Geschäftsführung der Stiftung hatte im Jahr 2010 der Delegierte Forschung und im Jahr 2011 die Vizepräsidentin der FHNW inne. Im Jahr 2011 wurde ein erster Event der Stiftung in den Räumlichkeiten der FHNW in Windisch durchgeführt.

#### **1.4 Zusammenarbeit im Hochschulraum Nordwestschweiz**

*Die FHNW fördert Forschungs- und Entwicklungsprojekte, die gemeinsam mit anderen Hochschulinstitutionen durchgeführt werden. Insbesondere wird die Zusammenarbeit im Hochschulraum Nordwestschweiz (FHNW, Universität Basel, Paul Scherrer Institut, Department of Biosystems Science and Engineering ETHZ) verstärkt. Die FHNW fördert auch die Vernetzung mit internationalen Partnerorganisationen.*

Die Zusammenarbeit mit den tertiären Institutionen der Nordwestschweiz funktioniert sehr gut. Sie ist sehr effizient und von gegenseitigem Respekt geprägt.

Das Direktionspräsidium hat im Jahr 2011 die regelmässigen Gespräche mit dem Rektorat der Universität Basel fortgesetzt und intensiviert, um die Grundlagen für die Zusammenarbeit, aber auch für Abgrenzungen und damit die Vermeidung von Doppelspurigkeiten zu schaffen. Eine rege Zusammenarbeit der beiden Hochschulen in der Region Nordwestschweiz besteht ausserdem auf Projektebene zwischen den Hochschulen der FHNW und Fakultäten der Universität Basel, wie z.B. im Bereich Life Sciences, Nanowissenschaften und Pädagogik.

Die Zusammenarbeit der FHNW mit dem Paul Scherrer Institut (PSI) und der ETHZ erfolgt ebenfalls in verschiedenen Projekten auf Hochschulstufe. Partnerschaften mit dem PSI und der ETHZ pflegen seitens FHNW insbesondere die Hochschulen für Life Sciences und Technik.

Alle Hochschulen der FHNW arbeiten zudem projektbezogen mit einer Vielzahl von weiteren Hochschulen in der Schweiz, Europa, Asien, Nordamerika sowie Zentralamerika zusammen.

## **2. Entwicklungsschwerpunkte der FHNW**

### **2.1 Identität und Marke FHNW**

#### *2.1.1 Weitere Umsetzung des Sollportfolios mit seiner Angebotskonzentration und standortübergreifenden Ausrichtung der einzelnen Fachbereiche:*

Die Konzentrations- und Fusionsmassnahmen der ersten Leistungsauftragsperiode wurden in dieser Periode erfolgreich konsolidiert. Mit dem Bezug der neuen Campus Standorte soll die weitere Umsetzung des Sollportfolios mit seiner Angebotskonzentration und standortübergreifenden Ausrichtung der einzelnen Fachbereiche abgeschlossen sein.

#### *2.1.2 Festigung einer standortübergreifenden Hochschulkultur:*

Die gemeinsame Identität der FHNW ist Voraussetzung für die Festigung der Marke. Mit der Aufnahme der Arbeit durch das neue Direktionspräsidium und dem unmittelbar nach Amtsaufnahme durchgeführten Strategieprozess wurde die standortübergreifende Kultur weiter gefestigt. Mit zahlreichen hochschulübergreifenden Projekten und den strategischen Initiativen (s. Ziff. 2.1.2) werden ebenfalls identitäts- und kulturbildende Projekte und Kooperationen über die Grenzen der Fachbereiche hinaus realisiert.

Im Jahr 2011 wurde erstmals eine Mitarbeitendenbefragung für die ganze FHNW durchgeführt, in der die Mitarbeitenden gebeten wurden, ihre Arbeitssituation einzuschätzen. Die gute Rücklaufquote über die gesamte FHNW von 56 % zeigt, dass sich die Mitarbeitenden als Angehörige der

FHNW verstehen und mit ihren Antworten zur Weiterentwicklung der FHNW beitragen wollen. In einem koordinierten Organisations- und Kulturentwicklungsprozess wurden die Ergebnisse der gesamten FHNW, der einzelnen Hochschule und der jeweiligen Organisationseinheit ebenengerecht präsentiert. Anschliessend wurden die Ergebnisse in Arbeitsgruppen diskutiert und es wurden Massnahmen abgeleitet. Als kulturbildende Massnahmen auf der Ebene FHNW wurden hochschulübergreifende Arbeitsgruppen der Direktion zu hochschulübergreifenden Themen eingesetzt, es werden Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeitende und Führungsweiterbildungen konzipiert, ein Intranetprojekt wurde gestartet und Massnahmen bezüglich der Balance Arbeit-Leistung-Gesundheit sind eingeleitet.

Die gemeinsame Dachmarke wird von den Mitarbeitenden einerseits als eine der grössten Stärken der FHNW angesehen, andererseits wird gerade im Bereich der Stärkung dieser Marke bzw. einer gemeinsamen Hochschulkultur ein weiteres Entwicklungspotenzial erkannt.

### *2.1.3 Ausbau und Konsolidierung der Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen (national und international) in allen Leistungsbereichen:*

Das Direktionspräsidium hat sich in der Leistungsauftragsperiode vor allem auf die Kooperation der FHNW als Ganzes im Hochschulraum Nordwestschweiz bzw. mit der Universität Basel konzentriert. Andere nationale und internationale Kooperationen erfolgen projektbezogen und damit auf der Ebene der einzelnen Hochschulen.

### *2.1.4 Weiterentwicklung interdisziplinärer Projekte und Kooperation über Fachbereiche hinweg:*

Alle Hochschulen arbeiten in zahlreichen Kooperationen mit den anderen Hochschulen an gemeinsamen Projekten über die Fachbereiche hinweg. In den bereits erwähnten strategischen Initiativen werden ausserdem kulturfördernde hochschulübergreifende Themen in den definierten strategischen Feldern bearbeitet (s. auch Forschungseinblicke 2011).

## **2.2 Weiterentwicklung junger Fachbereiche**

Die beiden bei der Fusion zur FHNW neu gebildeten Fachbereiche Life Sciences und Angewandte Psychologie haben sich in kurzer Zeit etabliert und exzellent positioniert und damit die Anerkennung im nationalen und internationalen Umfeld gewonnen. Beide Hochschulen sind eng mit der Wirtschaft verbunden und finden dort grosse Akzeptanz, wie die Resultate der Partnerbefragung zeigen.

### *2.2.1 Life Sciences: Ausbau von Lehre und Forschung mit strategischer Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Stärken der (regionalen) Wirtschaft:*

Die Hochschule für Life Sciences ist sehr gut auf den für die Schweiz wichtigen Wirtschaftsbereich Pharma, Chemie, Biotech, Diagnostik, Agro, Medizinaltechnik, Nanotechnologie und Greentech ausgerichtet. Rund die Hälfte der Studierenden kommt aus der Region Nordwestschweiz und 40 % der Forschungsprojekte der Hochschule werden mit regionalen Partnern durchgeführt.

### *2.2.2 Exzellente Positionierung im nationalen und internationalen Umfeld:*

Die gute nationale und internationale Positionierung der Hochschule für Life Sciences wird sichergestellt durch aktive Forschungs Kooperationen und die rege Teilnahme an Fachkongressen. Dank ihrer hohen Fachkompetenz konnte die Hochschule sogar den Lead in zwei EU-Projekten übernehmen. Die attraktiven, nachgefragten Dienstleistungen der Hochschule für Life Sciences basieren auf der vorhandenen aktuellsten Labor-Infrastruktur und dem exzellenten Knowhow ihrer Mitarbeitenden.

### *2.2.3 Angewandte Psychologie: Ausbau von Lehre und Forschung mit strategischer Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Wirtschaft (und die Positionierung im nationalen Umfeld):*

Die Hochschule für Angewandte Psychologie verfügt schweizweit über ein einzigartiges Profil in Arbeits-, Organisations- und Personal-Psychologie. Der im Jahr 2008 akkreditierte Bachelorstudiengang Angewandte Psychologie ist gut etabliert. Nach einem selektiven Eignungsfeststellungsverfahren nimmt die Hochschule jährlich rund 70 Studierende auf. Erstmals eingeführt wurde im Herbst 2009 auch ein Masterstudiengang, der zurzeit noch das Akkreditierungsverfahren durchläuft. Die Absolventinnen und Absolventen der Ausbildung an der Hochschule finden gemäss der Absolvierendenbefragung auf dem Arbeitsmarkt sehr gute Beschäftigungsmöglichkeiten. Die auf drei Schwerpunkte fokussierte Forschung der Hochschule ist bei den Praxispartnern sehr nachgefragt und erzeugt ein hohes Drittmittelaufkommen.

## **2.3 Ausbildung**

### *Akkreditierung der bewilligten Masterstudiengänge:*

In der Leistungsauftragsperiode 2009 - 2011 stand im Bereich Lehre neben der Konsolidierung des bestehenden Bachelorangebots die Etablierung der Masterstudiengänge im Zentrum. Es sind zurzeit 26 Bachelorstudiengänge vom Bund akkreditiert (BBT) bzw. interkantonal anerkannt (EDK). Der neue Bachelorstudiengang Energie- und Umwelttechnik wurde versuchsweise befristet bewilligt. Für die zwei trinationalen Bachelorstudiengänge Mechatronik und International Business Management läuft ein Reakkreditierungsverfahren in der Schweiz. Diese Studiengänge waren bisher ausschliesslich in Deutschland akkreditiert.

Die FHNW bietet 13 akkreditierte bzw. anerkannte Masterstudiengänge sowie den anerkannten Diplomstudiengang Sekundarstufe II (Lehrdiplom für Maturitätsschulen, Höheres Lehramt), der einen Masterabschluss voraussetzt, an. Fünf Masterstudiengänge befinden sich zum Ende der Leistungsauftragsperiode noch im Akkreditierungsverfahren.

Folgende Masterstudiengänge sind am Ende der Leistungsauftragsperiode akkreditiert bzw. anerkannt:

- Master of Arts in Architektur
- Master of Arts in Design (Masterstudio)
- Master of Arts in Vermittlung in Kunst und Design
- Master of Arts in Sozialer Arbeit
- Master of Science in Engineering Technik & IT FTAL
- Master of Science in Business Information Systems
- Master of Science in International Management
- Master of Arts in Komposition und Musiktheorie
- Master of Arts in Musikalischer Performance
- Master of Arts in Musikpädagogik
- Master of Arts in Spezialisierter Musikalischer Performance
- Master of Arts in Sonderpädagogik
- Master of Arts für die Sekundarstufe I
- Diplomstudiengang Sekundarstufe II (Lehrdiplom für Maturitätsschulen, Höheres Lehramt)

Bei folgenden Masterstudiengängen läuft das Akkreditierungs-/Anerkennungsverfahren:

- Master of Science in Angewandter Psychologie
- Master of Science in Life Sciences FTAL
- Master of Arts in Design (Visual Communication and Iconic Research)
- Master of Arts in Fine Arts
- Master of Arts in Educational Sciences/Mehrsprachigkeit

Per Stichtag 15. Oktober 2009 waren insgesamt 7'115 Bachelor-/Diplomstudierende und 1'057 Masterstudierende, per Stichtag 15. Oktober 2010 7'344 Bachelor-/Diplomstudierende und 1'316 Masterstudierende und am 15. Oktober 2011 7'405 Bachelor-/Diplomstudierende, und 1'489 Masterstudierende an der FHNW eingeschrieben. Die Zahl der Studierenden stieg damit planungsgemäss.

## **2.4 Weiterbildungsangebot**

*Weiterentwicklung und Konsolidierung des Weiterbildungsangebots, insbesondere der MAS (Master of Advanced Studies), abgestimmt auf das Profil und die Kernkompetenzen der FHNW sowie die Bedürfnisse von Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft und Umwelt:*

Die Weiterbildungsprodukte sind sehr markt- resp. nachfrageorientiert. Gesetzliche Vorgaben existieren für Nachdiplomstudiengänge, die zu einem geschützten Weiterbildungsmaster MAS (Master of Advanced Studies) oder EMBA (Executive Master of Business Administration) führen. Ein einheitliches und hochschulübergreifendes FHNW-internes Prüfungs- und Anerkennungsverfahren sowie die Vorgaben für einen Kostendeckungsgrad von 85 % für die MAS und EMBA stellen sicher, dass die angebotenen MAS und EMBA aufeinander abgestimmt sind und den Bedürfnissen des Markts entsprechen. Anerkennungsinstanz für die MAS und EMBA ist der Fachhochschulrat der FHNW.

Per Ende der Leistungsauftragsperiode führt die FHNW insgesamt 43 anerkannte MAS (Master of Advanced Studies) und 4 anerkannte EMBA (Executive Master of Business Administration). Zehn dieser Programme wurden seit 2009 neu konzipiert

Im Jahr 2009 wurden 470 MAS/EMBA-Diplome ausgestellt, im Jahr 2010 waren es 614 und im Jahr 2011 605 Diplome.

## **2.5 Forschungsstrategie**

*2.5.1 Pflegen des leistungsfähigen Kooperationsnetzes mit Unternehmungen und anderen Einrichtungen insbesondere der Nordwestschweiz:*

Die im Jahr 2011 erstmals durchgeführte Partnerbefragung im Bereich der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung (aF&E) und Dienstleistungen ergibt insgesamt ein erfreuliches Bild der Forschungsleistungen der FHNW (s. Ziff. 3.9).

Der Anteil an Drittmitteln (Erträge ohne Globalbeiträge) konnte im Zeitraum 2009 – 2011 kontinuierlich um mehr als 10 Millionen Franken im Vergleich zu 2008 gesteigert werden. Damit stieg der Anteil von Drittmitteln am Forschungsaufwand im Jahr 2011 auf 50%.

Die im Rahmen der Stakeholderanalyse Befragten wünschen sich jedoch eine bessere Vermittlung der Forschungsergebnisse. Aus diesem Grund wurde die Broschüre „Forschungseinblicke“ mit Beispielen von Forschungsprojekten der FHNW erstellt.

*2.5.2 Profilierung der FHNW als eine der forschungstärksten FH der Schweiz:*

Sowohl im Jahr 2009 wie auch im Jahr 2010 verzeichnete die FHNW im Vergleich zu anderen Fachhochschulen die dritthöchsten Forschungsvolumen (die Werte für das Jahr 2011 sind zum Zeitpunkt der Berichterstellung noch nicht verfügbar, die FHNW weist im Jahr 2011 881 Forschungsprojekte aus). Dies gilt auch für die Deckungsgrade: Die FHNW weist den dritthöchsten Deckungsgrad aus. In einigen Fachbereichen weist die FHNW sogar Spitzenresultate bezüglich finanzieller Kennzahlen als auch bezüglich Anzahl fremdevaluierter Gesuche (Schweizerischer Nationalfonds, Kommission für Technologie und Innovation) aus.

In der relativen Betrachtung (Anteil Forschungsvolumen am Gesamtvolumen) zeigt die FHNW allerdings nur knapp durchschnittliche Werte. Konkret heisst dies, dass die Träger von vier anderen Fachhochschulen relativ gesehen mehr in die Forschung investieren als die Träger der FHNW.

### *2.5.3 In einzelnen Schwerpunkten Profilierung als forschungsstärkste FH der Schweiz:*

Die Hochschulen der FHNW sind in ausgewählten Forschungsfeldern vertreten und geniessen einen ausgezeichneten Ruf. Vergleicht man die statistischen Werte der verfügbaren BBT-Auswertungen bis zum Jahr 2010 zeigen sich auch quantitativ sehr gute Werte. So weist die Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik schweizweit den höchsten Deckungsgrad in der Forschung aus. Die Hochschule für Life Sciences weist – fünf Jahre nach ihrer Gründung – bereits das zweithöchste Forschungsvolumen in ihrem Fachbereich aus – dies mit dem höchsten Deckungsgrad und den höchsten Anteilen an EU- und SNF-Forschungsgeldern. Ebenfalls sehr erfolgreich hat sich die Hochschule für Angewandte Psychologie entwickelt - gegenüber ihrer Konkurrenz weist sie einen deutlich höheren Forschungsanteil und den besseren Deckungsgrad aus.

## **2.6 Dienstleistung**

### *2.6.1 Pflegen des leistungsfähigen Kundennetzes mit Unternehmungen und anderen Einrichtungen insbesondere der Nordwestschweiz:*

Die Hochschulen der FHNW bieten praxisorientierte Dienstleistungen für Unternehmen und Organisationen an. Indizien für ihre sehr guten Resultate sind die positive Entwicklung der Drittmittel (2009 CHF 27 Mio., 2010 CHF 28 Mio. und 2011 30 Mio.) sowie die – trotz Wachstum – steigenden Deckungsgrade (2009 81%, 2010 86% und 2011 91 %).

Im Jahr 2011 wurde erstmals eine Partnerbefragung durchgeführt. Befragt wurden Partnerunternehmen und -organisationen der Hochschulen (Ergebnis s. Ziff. 3.7).

### *2.6.2 Fokussieren der Dienstleistungen auf die Kernkompetenzen der FHNW und abgestimmt auf die Bedürfnisse von Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft und Umwelt:*

Grundsätzlich werden Dienstleistungen in den Kompetenzbereichen und basierend auf dem Knowhow der Hochschulen angeboten. Die (noch nicht ganz erfüllte) Vorgabe der hundertprozentigen Vollkostendeckung stellt sicher, dass nur Dienstleistungen angeboten werden, die nachgefragt sind und damit den Bedürfnissen von Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft und Umwelt entsprechen.

## **2.7 Organisation**

### *2.7.1 Konsolidierung der Führung und Organisation der FHNW:*

Im Jahr 2009 hat der Fachhochschulrat die neue Führungsorganisation der FHNW verabschiedet, die zur Stärkung der Fachhochschulleitung die Einsetzung eines Direktionspräsidiums vorsieht (s. vorne Ziff. 1.2). In den Hochschulen haben sich die in der ersten Leistungsauftragsperiode geschaffenen Strukturen bewährt und die Prozesse funktionieren gut.

### *2.7.2 Überführung der Mitarbeitenden in eine einheitliche Pensionskasse:*

Der Staatsvertrag FHNW sieht in § 36 vor, dass innerhalb von fünf Jahren seit der Gründung der FHNW ein Anschlussvertrag mit einer Pensionskasse eines Vertragskantons abzuschliessen ist. Seit dem 1. Januar 2011 hat die FHNW ein gemeinsames Vorsorgewerk für ihre Mitarbeitenden. In einem intensiven Prozess, geleitet von der FHNW und massgeblich unterstützt von den Regierungen der Trägerkantone und deren Pensionskassen sowie in enger Zusammenarbeit mit den

Vertragspartnern des Gesamtarbeitsvertrages, konnte auch dieser wichtige und komplexe Teil des Staatsvertrags FHNW termingerecht umgesetzt werden.

Alle Mitarbeitenden wurden aus ihren bisherigen Pensionskassen in eine gemeinsame Kasse im Beitragsprimat, geführt von der Basellandschaftlichen Pensionskasse BLPK, überführt. Die Vorsorgekommission FHNW, das paritätische Steuerungsgremium, hat die Eröffnungsbilanz des neuen Vorsorgewerks, welche von der BLPK erstellt und präsentiert wurde, mit einem Deckungsgrad von 100% genehmigt.

### *2.7.3 Konsolidierung der eingeführten partizipativen Hochschulführungskultur:*

Das Mitwirkungsorgan der Mitarbeitenden (MOM) ist an der FHNW sehr gut institutionalisiert. Die Mitarbeitenden können ihre Anliegen über die von ihnen gewählten Vertreterinnen und Vertreter in den MOM-Mitwirkungskommissionen in den Hochschulen und in den Services/Stab sowie im MOM-Mitwirkungsrat für die gesamte FHNW einbringen. In der FHNW-Direktion und im Fachhochschulrat nehmen die MOM-Vertretenden an allen Sitzungen mit beratender Stimme teil. Der Gesamtarbeitsvertrag GAV nennt die zwischen den Sozialpartnern ausgehandelten Mitwirkungsgebiete und zeigt die entsprechenden Mitwirkungsrechte auf. Die Leitungspersonen und MOM-Vertretenden arbeiten auf der Grundlage von den an den Hochschulen etablierten Mitwirkungsreglementen, die unterschiedlich sein können, aber mindestens die im GAV festgelegten Vereinbarungen beinhalten müssen. Die Organisation funktioniert, die Wege sind klar, die Prozesse und Verfahren grundsätzlich geregelt.

Auch die Studierenden als offizielles Organ der FHNW sind gut in die Führung der FHNW eingebunden. In regelmässigen Gesprächen mit den Hochschulleitungen und mit dem Direktionspräsidenten können die Studierenden ihre Anliegen vorbringen und werden über die wichtigen, die Studierenden betreffenden, Geschäfte der Hochschulen informiert. Eine Vertretung der Studierenden hat mit beratender Stimme Einsitz im Fachhochschulrat und einmal jährlich auch in der Direktion.

### *2.7.4 Entwicklung und Umsetzung einer gendersensitiven Personalpolitik auf allen Stufen:*

Das Bewusstsein für gendergerechtes Handeln ist weitgehend etabliert. Ein institutionalisiertes Netzwerk von Gleichstellungsbeauftragten in allen Hochschulen der FHNW unterstützt diese Anliegen mit vielfältigen Initiativen wie z.B. einem Leitfaden für eine gendergerechte Sprache für alle Neueintretenden, dem Personal-Kennzahlen-Reporting mit Auswertungen nach Geschlecht, einer Checkliste "familienfreundliche Hochschule" in der Reihe Führungspraxis FHNW, Aktivitäten zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und einem Merkblatt sowie einer Sensibilisierungskampagne gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Beim Vergleich der Löhne von Frauen und von Männern zeigt das jährliche Reporting zum Lohnsystem und zur Lohnentwicklung insgesamt ein gutes Bild an der FHNW.

Leider ist es trotz dieser Bemühungen nicht gelungen, den Anteil der Frauen in den technischen Bereichen massgeblich zu erhöhen. In der Pädagogik und in der Sozialen Arbeit hingegen verhält es sich umgekehrt und der Anteil der Männer ist deutlich tiefer als derjenige der Frauen.

## **3. Leistungsziele der FHNW**

### **3.1 Qualität**

#### *3.1.1 Die FHNW hat ein einheitliches und anerkanntes Qualitätsmanagementsystem:*

Alle Hochschulen der FHNW verfügen über ein QM-System. Als einheitliches und übergreifendes Auditsystem wurde im Jahr 2011 EFQM (European Foundation of Quality Management) festgelegt

und eingeführt. Im vierten Quartal des Jahres 2011 führten externe Assessorinnen und Assessorinnen Standortbestimmungen im Bereich der Qualität nach der Big-Picture Methode EFQM durch. Die Resultate der Assessments führen zu Massnahmen, die im Jahr 2012 umgesetzt werden. Das Direktionspräsidium der FHNW strebt die Anerkennung "Committed to Excellence" nach EFQM an.

### **3.2 Nachfrageorientierte Ausbildung**

#### *3.2.1 Total BA/MA-Studierende:*

Die Angebote der FHNW sind nachgefragt. Insgesamt sind die Studierendenzahlen der FHNW in der abgeschlossenen Leistungsauftragsperiode um 20% gewachsen (im Jahr 2008 waren 7435 Studierende per 15.10.2011 8'894 Studierende immatrikuliert). Damit übertrifft die FHNW das im Leistungsauftrag gesteckte Ziel um 6%. Teil des Wachstums sind die in der abgeschlossenen Leistungsauftragsperiode etablierten Masterstudiengänge. Waren im Herbst 2009 noch 1'057 Studierende eingeschrieben, so sind per 2011 bereits 1'489 Studierende in Masterstudiengängen immatrikuliert (Anteil Master 17%).

#### *3.2.2 Chancen der Studierenden der FHNW auf dem Arbeitsmarkt:*

Bisher wurden an verschiedenen Hochschulen der FHNW Absolvierendenbefragungen durchgeführt, die Rückschlüsse auf die Chancen der Absolventinnen und Absolventen der FHNW auf dem Arbeitsmarkt zulassen. Eine standardisierte Absolvierendenbefragung über die gesamte FHNW wird erstmals im Jahr 2012 durchgeführt.

Aussagen zu den Chancen der Inhaberinnen und Inhaber eines FHNW-Diploms auf dem Arbeitsmarkt sind auf der Basis der Erhebungen des Bundesamts für Statistik möglich, das im Jahr 2009 letztmals eine Befragung der Hochschulabsolvierenden durchgeführt hat. Dieser Befragung zufolge sind die Chancen der FHNW-Studierenden auf dem Arbeitsmarkt überdurchschnittlich gut.

Der Anteil der FHNW-Absolvierenden (ohne Pädagogische Hochschule PH), die ein Jahr nach Abschluss des Studiums eine adäquate Beschäftigung aufgenommen haben, liegt mit 71.9 % leicht über dem gesamtschweizerischen Durchschnitt (69.8 %). Die Ausbildungsniveauadäquanz bezieht sich auf Absolventinnen und Absolventen, deren Erwerbstätigkeit einen Hochschulabschluss voraussetzt.

Auch beim Anteil der Absolvierenden (ohne PH), die ein Jahr nach Studienabschluss eine leitende Funktion haben, liegt der Anteil der FHNW-Absolvierenden mit 28.1 % leicht über dem schweizerischen Durchschnitt (26.1 %). Werden die Absolvierenden (ohne PH) ein Jahr nach Studienabschluss danach gefragt, ob die derzeitige Erwerbstätigkeit in Bezug auf die fachlichen Qualifikationen der Ausbildung angemessen ist, antworten hier die Absolvierenden der FHNW mit 58.8 % (CH 56.8 %), dass die erworbenen und im Beruf angewandten Kompetenzen "sehr entsprechend" sind (BFS 2009).

### **3.3 Erwartungsorientierte Ausbildung**

#### *Zufriedenheit der Studierenden mittels regelmässiger Befragungen:*

In allen drei Jahren der Leistungsauftragsperiode wurden Studierendenbefragungen an den Hochschulen der FHNW als Element des Qualitätsmanagements durchgeführt. Neben hochschulrelevanten Fragen wurde in allen Hochschulen FHNW danach gefragt, ob

- die Befragten insgesamt mit der Ausbildung an der Hochschule zufrieden sind,
- das Studium an der Hochschule eine solide Ausbildung für die angestrebte Berufstätigkeit vermittelt,
- der Studiengang der Hochschule für Interessierte weiterzuempfehlen ist.

Die Antworten wurden auf eine 6er-Skala von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft genau zu" erfasst und ausgewertet. Das Resultat der Befragung ist gut. Über die gesamte Leistungsauftragsperiode und über alle Hochschulen hinweg beurteilen mehr als zwei Drittel der Studierenden alle drei Fragen positiv.

### **3.4 Effiziente und wirtschaftliche Ausbildung**

*CH-Standardkosten in allen Bereichen:*

Insgesamt entsprechen die durchschnittlichen Kosten der FHNW über die gesamte Leistungsauftragsperiode betrachtet dem schweizerischen Standard der Fachhochschulen. Bei der Pädagogik fehlen anerkannte Standards nach wie vor (die PHs sind nicht dem BBT unterstellt) – aber auch bei der PH können wir eine klar positive Tendenz bezüglich der Durchschnittskosten feststellen. Die FHNW erwartet eine nochmalige Verbesserung der Durchschnittskosten bei der PH.

### **3.5 Effiziente und wirtschaftliche Weiterbildung**

*Kostendeckungsgrad:*

Zur Bemessung der Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Weiterbildungsprodukte der FHNW gibt der Leistungsauftrag hohe Deckungsgrade vor. Der Leistungsauftrag sieht vor, dass in der Weiterbildung 85% der Vollkosten mit Erträgen gedeckt werden können. Dank hoher Auslastung und wirtschaftlicher Produktion ist es der FHNW gelungen, einen Deckungsgrad von 91 % im Jahr 2009, 88 % im Jahr 2010 und 92 % im Jahr 2011 zu erzielen.

### **3.6 Erwartungsorientierte Weiterbildungsangebote**

*Kundenzufriedenheit mittels regelmässiger Befragungen:*

In den Jahren 2009 - 2011 wurden insgesamt 97 Programme (Weiterbildungsangebote wie Master of Advanced Studies MAS, Diploma of Advanced Studies DAS, Certificate of Advanced Studies CAS, Fachseminare FS) evaluiert, indem die Weiterbildungsstudierenden zu den Programmen befragt wurden. In einer Skala von "trifft vollständig" zu (6) bis "trifft überhaupt nicht zu" (1) waren 77 % der Befragten mit dem Angebot sehr zufrieden (5 oder 6) und 18 % zufrieden (4). 94 % der Befragten waren der Meinung, dass das Weiterbildungsangebot die praktische Berufsfähigkeit verbessert hat.

### **3.7 Nachfrageorientiertes Dienstleistungsangebot**

*Kundenzufriedenheit mittels regelmässiger Befragungen:*

In der im Jahr 2011 erstmals durchgeführten Partnerbefragung beurteilen mehr als 80 % der Befragten die Dienstleistungen und die Forschungsleistungen der FHNW als gut.

### **3.8 Effizientes und wirtschaftliches Dienstleistungsangebot**

*Kostendeckungsgrad:*

Der Deckungsgrad konnte dank der laufenden Überprüfung von Angebot und Leistung von 81% (2009) auf 91% (2011) konsequent Richtung Vollkosten gesteigert werden.

### **3.9 Nachfrageorientierte Forschungsleistung**

*Kundenzufriedenheit mittels regelmässiger Befragung:*

Die Im Jahr 2011 erstmals durchgeführte Partnerbefragung im Bereich der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung (aF&E) und Dienstleistungen ergibt insgesamt ein erfreuliches Bild der Forschungsleistungen der FHNW. 84 % der Befragten bewerten die Durchführung von Forschungsprojekten und das erzielte Ergebnis als gut und 94 % würden die FHNW erneut als Partnerin wählen.

### **3.10 Anwendungsorientierte Forschung**

#### *Kostendeckungsgrad:*

Zur Bemessung der Effizienz und Wirtschaftlichkeit in der anwendungsorientierten Forschung der FHNW gibt der Leistungsauftrag Deckungsgrade vor. Der Leistungsauftrag sieht vor, dass 38% der Vollkosten mit Drittmitteln gedeckt werden müssen.

Auch in der anwendungsorientierten Forschung konnte die FHNW die Kostendeckung kontinuierlich steigern und das Leistungsziel übertreffen. Lag die Kostendeckung im Jahr 2009 bei immerhin schon hohen 45%, steigerte die FHNW den Deckungsgrad im Jahr 2010 gar auf 49% und liegt per 2011 nun bei ausgezeichneten 50%.

### **3.11 Ausbau der Forschungsleistung**

#### *Anteil der Forschungsleistungen am Gesamtaufwand der FHNW:*

In den Jahren 2009 und 2010 betrug der Anteil der Forschungsleistungen am Gesamtaufwand der FHNW 16%. Im Vergleich zu den anderen schweizerischen Fachhochschulen liegt die FHNW damit leicht unter dem Durchschnitt (gemäss BBT-Reporting 2010, ohne PH). Im Jahr 2011 konnte die FHNW den Forschungsanteil auf 18% bei gleichzeitiger Erhöhung des Fremdmittelanteils erhöhen.

### **3.12 Wirtschaftliche und konzeptionell optimale Unterbringung der FHNW-Einheiten**

#### *Systematische Raumbewirtschaftung an den grossen Standorten:*

Mit dem Bezug der Neubauten wird die FHNW ihre Räume flächendeckend dynamisch bewirtschaften. Die vorbereitenden Arbeiten dafür sind aufgenommen worden. Parallel dazu wird die FHNW die verursachergerechte Kostenverrechnung im Bereich der Infrastruktur einführen. Das Projekt wurde im Jahr 2011 gestartet. Im Jahr 2012 soll das Konzept verabschiedet und die Umsetzung in Auftrag gegeben werden. Am Standort Olten sowie in der Pädagogischen Hochschule in Aarau werden die Räume bereits heute dynamisch bewirtschaftet.

## **4. Portfolio: Zuordnung der Hochschulen auf die Vertragskantone**

Die in der Vorlage zum Staatsvertrag vorgesehene Zuordnung der Hochschulen auf die Vertragskantone der FHNW kann erst nach dem Bezug aller Campus-Neubauten abschliessend erfolgen.

Nachdem das Stimmvolk im Kanton Aargau mit überwältigendem Mehr das Referendum gegen den Campus-Neubau in Brugg-Windisch zurückgewiesen hatte, konnte endlich der Neubau in Angriff genommen werden. Die Grundsteinlegung erfolgte am 14. Juni 2011. Die Bauarbeiten verlaufen seither planmässig und der Bezug ist ab Februar 2014 geplant. Bereits seit Herbst 2010 ist das Sportausbildungszentrum in Windisch in Betrieb. Am 5. November 2010 wurde die Sportanlage eingeweiht und war seither – nebst der eigentlichen Nutzung für die pädagogische Aus- und Weiterbildung und für den Hochschulsport – schon Schauplatz vieler sportlicher und kultureller Veranstaltungen, wie zum Beispiel dem kantonalen Aargauer Turnfest oder dem Final der Schweizerischen Mannschafts-Meisterschaft im Judo.

Der Campus-Neubau in Olten läuft ebenfalls planmässig. Zehn Monate nach dem Spatenstich erfolgte am 25. November 2010 die Grundsteinlegung. Im Oktober 2011 entschied die Kunstkommission über die Vergabe der künstlerischen Ausgestaltung des neuen Campus in Olten. Die FHNW freut sich jetzt schon auf die Kunst am Bau und den planmässigen Bezug des Neubaus per September 2013.

Der Neubau im Dreispitz-Areal in Basel verläuft in zwei Etappen. Während im Umbauprojekt „Zollfreilager“ bereits im Jahr 2011 mit den Bauarbeiten gestartet werden konnte – der Spatenstich erfolgte am 30. Juni 2011 – ist beim Neubauprojekt der Baubeginn auf Juli 2012 geplant. Der Bezug erfolgt somit ebenfalls in zwei Schritten ab September 2013 (Zollfreilager) bis Herbst 2014 (Neubau).

Der Neubau in Muttenz steht noch in der Phase Vorprojekt. Nachdem der Architekturwettbewerb mit dem Siegerprojekt „Kubuk“ erfolgreich abgeschlossen werden konnte, folgt nach Abschluss der Vorprojektphase ab Sommer 2012 das Bauprojekt. Der Bezug des Neubaus ist für 2017 vorgesehen.

## **5. Besondere Vorgaben für die Pädagogische Hochschule**

*5.1 Die Studiengangskonzeptionen sind mit den Ergebnissen und Vorgaben der Harmonisierungsprojekte „Bildungsraum Nordwestschweiz“ und „HarmoS“ abzustimmen:*

Alle Studiengänge der Pädagogischen Hochschule FHNW wurden auf die strategischen Zielsetzungen des Bildungsraums Nordwestschweiz hin ausgerichtet neu konzipiert und im Jahr 2009 gestartet. Es wurde ein regelmässig tagendes Gremium geschaffen, in dem die Bildungsdirektionen der Nordwestschweiz und die Verantwortlichen der Pädagogischen Hochschule FHNW die Entwicklungen absprechen. In tripartiten Treffen zwischen dem Bildungsraum Nordwestschweiz, dem Direktor der Pädagogischen Hochschule und den Schulleitungsverbänden wird die Verknüpfung mit der Praxis sichergestellt.

*5.2 Die stufenspezifischen Regelstudiengänge werden um heil- und sonderpädagogische Studienanteile und Forschungsaktivitäten erweitert:*

In allen stufenspezifischen Regelstudiengängen hat die PH FHNW nach einem übergeordneten Konzept heil- und sonderpädagogische Module integriert. Die Lehrveranstaltungen werden von Dozierenden durchgeführt, die auf Integrationsfragen spezialisiert sind.

*5.3 Studienprogramm für erfahrene Berufspersonen*

In einem separaten Auftrag haben die Trägerkantone die Pädagogische Hochschule im Rahmen von Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen beauftragt, ein Studienprogramm für erfahrene Berufspersonen (QuereinsteigerInnen) zu konzipieren. Im Herbst 2011 begannen erstmals rund 160 erfahrene Berufspersonen das neue Studienprogramm. Das Studienprogramm führt zu einem im Bildungsraum Nordwestschweiz anerkannten und von den Trägerkantonen ausgestellten Abschluss.

## **6. Trägerbeiträge der FHNW für die Jahre 2009 – 2011**

Neben den gemäss Leistungsauftrag bewilligten Trägerbeiträgen über Total CHF 577.4 Mio. haben die vier Parlamente der FHNW einen Nachtragskredit über CHF 17.5 Mio. als Kompensation für gekürzte Bundesbeiträge und Beiträge aus der Fachhochschulvereinbarung bewilligt. Dank der Zusatzfinanzierung über CHF 17.5 Mio. für weggefallene Bundesbeiträge des BBT und Beiträge aus der Fachhochschulvereinbarung FHV, wirtschaftlichem Verhalten und gutem Geschäftsgang gelingt es der FHNW per Ende der Leistungsauftragsperiode erstmals Eigenkapital in Form einer Rücklage über CHF 8.9 Mio. zu bilden. Dies ist sehr erfreulich – und gleichzeitig absolut notwendig.

Mit einem Gesamtumsatz von über CHF 400 Mio. pro Jahr, resp. über CHF 1'200 Mio. für eine Leistungsauftragsperiode relativiert sich die Grössenordnung der Rücklage auf rund 2% pro Jahr,

resp. 0.7% über die gesamte Leistungsauftragsperiode. Die FHNW muss sich auch in der kommenden Leistungsauftragsperiode verschiedensten Herausforderungen stellen. Der Wettbewerb in der Bildung wie auch der Konkurrenzkampf bezüglich Drittmittel wird auch in den nächsten Jahren zunehmen – die FHNW ist dafür gut gerüstet und stellt sich diesen Herausforderungen. Die FHNW wird auch künftig mit hoher Eigenverantwortung wirtschaftlich mit den ihr zur Verfügung stehenden Mittel umgehen. Auch in den nächsten Jahren wird die FHNW Synergien nutzen und insgesamt ihren hohen Selbstfinanzierungsgrad halten oder gar noch verbessern wollen – im Wissen darum, dass sie nicht jede Entwicklung beeinflussen kann. Prognosen zur Teuerung und zur Entwicklung der Finanz- und Wirtschaftsmärkte sind schwer zu erstellen – je nach Ausprägung können die Auswirkungen – z. B. bezüglich Personalkosten oder Pensionskassen-Sanierungskosten - aber unvorhersehbare Grössenordnungen annehmen.

Die vier Trägerkantone haben im Dezember 2012 der FHNW ihr Vertrauen ausgesprochen und den Leistungsauftrag 2012 – 2014 bewilligt. Die damit verbundenen Globalbeiträge schaffen eine verlässliche Grundlage für die nächsten Jahre.

6. Trägerbeiträge der FHNW für die Jahre 2009 – 2011							
Trägerbeitrag in TCHF je Kanton	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Inputs für Berichterstattung
Aargau	64'000	63'800	65'400	76'724	78'263	78'911	
Basel-Landschaft	44'900	44'800	48'800	51'361	52'392	52'826	
Basel-Stadt	27'300	27'300	30'300	33'509	34'161	33'836	Inkl. Abfederung Integration MHS +2.4 Mio. Gem. § 34 Abs. 6 des Staatsvertrages verzichtet der Kanton Basel-Stadt zur Abfederung der prognostizierten Mehrbelastung der Kantone Aargau und Solothurn in den Jahren 2008 bis 2011 auf einen Teil der berechneten Entlastung in Folge der Integration der Musikhochschulen.
Solothurn	30'600	30'600	31'000	27'806	28'384	29'227	inkl. Abfederung Integration MHS -2.4 Mio.
<b>Trägerbeitrag Total pro Jahr</b>	<b>166'800</b>	<b>166'500</b>	<b>175'500</b>	<b>189'400</b>	<b>193'200</b>	<b>194'800</b>	Verteilschlüssel auf die Trägerkantone gem. § 26 des Staatsvertrags.
<b>Trägerbeitrag Total Leistungsauftragsperiode</b>	<b>508'800</b>			<b>577'400</b>			Berechnung des Trägerbeitrages auf Basisjahr 2008, d.h. inkl. Musikhochschulen (CHF 17.7 Mio. für 06/07) und ISP (CHF 8.5 Mio. für kostenneutrale Integration). Zusätzliche Mittel an die FHNW CHF 42.4 Mio.. Vgl. Bericht unter 5.
<b>Nachtragskredit</b>				<b>17'500</b>			Zur Kompensation von wegfallenden BBT/FHV-Beiträgen.
<b>Total Trägerbeiträge</b>				<b>594'900</b>			

## **V. Summarische Würdigung der Leistungsauftragsperiode aus Sicht des Direktionspräsidenten**

Mit der Leistungsauftragsperiode 2009 - 2011 haben wir die Phase der Zusammenführung der einzelnen Hochschulen unter dem Dach der Fachhochschule Nordwestschweiz abgeschlossen. Diese Phase war geprägt von hohen Anforderungen im Leistungsauftrag bei gleichzeitig engen finanziellen Rahmenbedingungen.

Dies hatte zur Folge, dass die einzelnen Hochschulen unter grossem finanziellem Druck in erster Linie ihre "Produkte" optimierten und daher wenig Aufmerksamkeit und Ressourcen in den Ausbau der fachbereichsübergreifenden Aspekte investierten. Dank dem Instrument der Strategischen Initiativen konnten dennoch einzelne hochschulübergreifende Innovationen, wie der neue Studiengang Energie- und Umwelttechnik, realisiert werden.

Das interdisziplinäre Potenzial der neun Hochschulen ist aber noch nicht voll ausgeschöpft. Um dies zu erreichen, müssen die kulturellen Grenzen der einzelnen Fachbereiche proaktiver überwunden werden. Dazu braucht es neben entsprechenden finanziellen Anreizen einen hochschulübergreifenden Kulturprozess, der in den nächsten Jahren intensiviert wird.

Die vielen positiven Entscheide der entsprechenden Gremien in den vier Trägerkantonen betreffend der Campusbauten und des Leistungsauftrags 2012 - 2014 haben uns den Rücken gestärkt und treiben uns an, als Fachhochschule weiterhin einen wesentlichen Beitrag zum Wohl der Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft der Nordwestschweiz zu leisten.

Beilagen:

- Jahresbericht 2011
- Forschungseinblicke 2011
- Erfolgsrechnung 2009 - 2011
- BBT-Benchmark Kostenvergleich für die Studiengänge TWD und GSK