



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

## **Fachhochschule Nordwestschweiz**

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

# Inhaltsverzeichnis

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

## Zusammenfassung

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

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

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

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

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

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

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

## 1. Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Gemäss dem Vertrag zwischen den Kantonen Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn über die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) vom 27. Oktober 2014 / 11. November 2004 (Staatsvertrag) führen die Trägerkantone die FHNW mit einem Leistungsauftrag. Der Leistungsauftrag wird von den Regierungen erteilt und von den Parlamenten genehmigt. Ihm kommt der Status eines Staatsvertrags zwischen den Trägerkantonen zu, der nur Gültigkeit erlangt, wenn ihn alle vier Parlamente genehmigen.

Mit vorliegendem Bericht unterbreiten die Regierungen den Parlamenten den Leistungsauftrag 2018–2020 zur Genehmigung. Die Interparlamentarische Kommission FHNW wurde als Organ der gemeinsamen Oberaufsicht der Parlamente in einem mehrstufigen Verfahren in den Erarbeitungsprozess einbezogen (s. Kap. 8).

### 1.1 Mehrjährigkeit des Leistungsauftrags

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

Da im Leistungsauftrag ebenfalls die von den Kantonen *jährlich* zu leistenden Finanzierungsbeiträge festgelegt sind (§ 6 Abs. 2 lit. d), binden sich die Kantone mit der Genehmigung des Leistungsauftrags auch gegenseitig. Die jährlichen Finanzbeiträge müssen daher nicht mehr eigens von der FHNW jedes Jahr beantragt und von den Kantonen ausgehandelt werden. Ihre Freigabe erfolgt – wie die Freigabe anderer vertraglich gebundener Mittel – gemäss den kantonalen Gepflogenheiten. Eine Anpassung der jährlichen Finanzierungsbeiträge während der Laufzeit einer Leistungsauftragsperiode ist nur dann möglich, wenn die Parlamente aller Vertragskantone einer solchen Änderung zustimmen (vgl. § 15 Abs. 2). Ansonsten gilt weiterhin der vereinbarte Beitrag.

### 1.2 Inhalt des Leistungsauftrags

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

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

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

zusätzlich entstehenden Kosten müssen entsprechend von der FHNW separat ausgewiesen und vom auftraggebenden Kanton finanziert werden (§ 26 Abs. 4).

## **2. Rückblick**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.2 Kosten- und Studierendenentwicklung an der FHNW

### 2.2.1 Durchschnittskosten

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

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

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

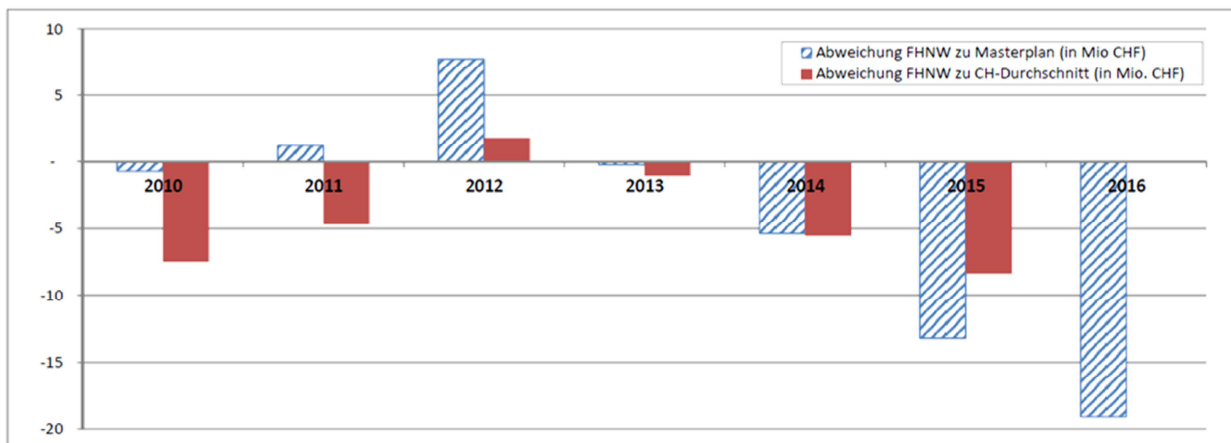


Tabelle 1: Abweichung der Ausbildungskosten FHNW im Vergleich zu nationalen Vergleichszahlen

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

## 2.2.2 Forschung

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

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

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

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

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

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

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

---

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



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

#### 3.1 Eckwerte

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

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

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

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

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

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

### 3.2.1 Strategie FHNW 2025

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

### 3.2.2 Szenarien

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

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

### 3.3 Verhandlungsmandat

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

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

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

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

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

## 4. Verhandlungen

### 4.1 Finanzbedarf für die Leistungsauftragsperiode 2018–2020

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **4.2 Eigenkapital: Absicherung der Risikofähigkeit und Strategische Entwicklung**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Zu den bildungspolitischen Zielen (1.1–1.5) gehören Aussagen

- zum allgemeinen Bildungsauftrag der Kantone (1.1),
- zur Struktur der FHNW (1.2),
- zur gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Bedeutung der FHNW (1.3),
- zum politisch gewollten Qualitätsanspruch (1.4)
- zur Sicherung der Finanzierung (1.5)
- sowie zum Studierendenwachstum (1.6).

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



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

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

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

## **5.2 Entwicklungsschwerpunkte der FHNW**

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

## **5.3 Leistungsziele der FHNW**

Bei den Leistungszielen wird zwischen Zielen und Unterzielen differenziert. Mit den Zielen werden die übergeordneten Zielsetzungen im vierfachen Leistungsauftrag sowie in der Organisation und im Management der FHNW erfasst. Mit den Unterzielen werden die sechs abstrakt formulierten Oberziele ausdifferenziert.

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5.5 Finanzierungsgrundsätze

Analog zum aktuell gültigen Leistungsauftrag 2015–2017 enthält das Finanzierungskapitel des Leistungsauftrages 2018–2020 auch Finanzierungsgrundsätze für den allgemeinen und den Infrastrukturbereich. Mit den allgemeinen Finanzierungsgrundsätzen wird der Rahmen definiert, innerhalb dessen die Trägerbeiträge gemäss Staatsvertrag gesprochen werden. Zudem wird festgehalten, unter welchen Bedingungen über den Globalbeitrag hinausgehende Mittel beantragt werden können beziehungsweise an die Träger zurückgeführt werden müssen. Die Finanzierungsgrundsätze im Infrastrukturbereich werden in Kapitel 7 (Infrastruktur) erläutert.

## 6. Trägerbeiträge für die Periode 2018–2020

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

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

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

Tabelle 5: Trägerbeiträge für die Periode 2018–2020

## 7. Infrastruktur

### 7.1 Stand der Campus Neubauprojekte

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

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

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

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

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

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

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

## **7.3 Berechnung der Mietzinse**

Die Mietzinse der an die FHNW vermieteten, im Besitz der Kantone stehenden Räumlichkeiten werden gemäss den von den vier Trägerkantonen beschlossenen Vermietungsrichtlinien vom 9. November 2011 berechnet. Der Mietzins richtet sich dabei nach dem Refinanzierungssatz der Kantone bei der Schweizerischen Nationalbank und wird jährlich angepasst.

Im Hinblick auf den Bezug des Campus Muttenz ist die FHNW im Infrastrukturbereich mit exogenen, nicht beeinflussbaren Faktoren konfrontiert, die eine erhebliche finanzielle Wirkung auf ihr Globalbudget entfalten können. So könnten die Mietsubventionen des Bundes höher oder tiefer ausfallen als heute budgetiert. Nach dem Dafürhalten der Regierungen sind bei einem solchen Szenario die Gelder einer zweckbestimmten Immobilienreserve zuzuführen bezie-

ungsweise als Forderung gegenüber den Trägern anzuerkennen. Diese Finanzierungsgrundsätze wurden bereits für die Leistungsaufträge 2012–2014 und 2015–2017 beschlossen und sollen fortgeführt werden. Sie lehnen sich an das bei der Fusion 2006 gewählte Verfahren bezüglich Rückstellungen und möglicher Gewährleistungen an und sind im Leistungsauftrag festgehalten. In den Jahren 2015 und 2016 führte die FHNW insgesamt 9,441 Millionen Franken an nicht in Anspruch genommenen Globalbeiträgen an die Trägerkantone zurück.

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

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

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

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

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

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

Im Mitbericht anerkennt die IPK FHNW zudem, dass die FHNW mit ihrer Strategie 2025 auf aktuelle Entwicklungen in Gesellschaft und Hochschulpolitik reagiere. Diesbezüglich hebt sie die Fokussierung auf den digitalen Wandel und die technologische Entwicklung hervor und würdigt diese als zeitgemässe Strategieausrichtung.

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

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

## **9. Berichterstattung**

Die FHNW erstattet den Vertragskantonen jährlich Bericht. Die Berichterstattung erfolgt auf der Basis des Leistungsauftrags. Wesentliche Abweichungen zu den formulierten Zielen sollen dabei ausgewiesen und kommentiert werden. Trotz mehrjähriger Laufzeit wird damit eine laufende Aufsicht durch die Regierungen und Parlamente garantiert. Die Berichterstattung erfolgt zeitlich so, dass sie in die ordentlichen Rechenschaftsberichte der Regierungen an die Parlamente einfließen kann.