



DEPARTEMENT BILDUNG, KULTUR UND SPORT DES KANTONS AARGAU BILDUNGS-,
KULTUR- UND SPORTDIREKTION DES KANTONS BASEL-LANDSCHAFT
ERZIEHUNGSDEPARTEMENT DES KANTONS BASEL-STADT
DEPARTEMENT FÜR BILDUNG UND KULTUR DES KANTONS SOLOTHURN

Fachhochschule Nordwestschweiz

Bericht zum Leistungsauftrag 2021–2024

Vom 5. Mai 2020

Inhalt

Zusammenfassung	3
1. Ausgangslage und Rahmenbedingungen	4
1.1 Mehrjährigkeit des Leistungsauftrags	4
1.2 Inhalt des Leistungsauftrags	4
1.3 Auswirkungen des Coronavirus auf den Leistungsauftrag 2021–2024	5
2. Rückblick	5
2.1 Durchschnittskosten	5
2.2 Forschung	6
3. Verhandlungsaufakt: Eckwerte, Antrag und Verhandlungsmandat	6
3.1 Eckwerte	6
3.2 Antrag der FHNW für die Leistungsauftragsperiode 2021–2024	7
3.2.1 Strategie FHNW 2025	8
3.2.2 Szenarien und Antrag	8
3.3 Verhandlungsmandat	9
4. Verhandlungen	11
4.1 Strategische Massnahmen	11
4.2 Entwicklung Studierendenbestand	12
4.3 Eigenkapital: Umsetzung der neuen Regelung	12
4.4 Zusätzlicher Antrag der FHNW aufgrund von exogenen Faktoren	12
4.5 Tiefere Mietzinsprognosen: Reduktion des Finanzierungsbedarf Infrastruktur	13
4.6 Festlegung des Globalbeitrags	13
5. Kommentar zu den einzelnen Elementen des Leistungsauftrags	14
5.1 Politische Ziele der Regierungen	14
5.2 Entwicklungsschwerpunkte der FHNW	15
5.3 Leistungsziele der FHNW	16
5.4 Besondere Vorgaben für die Pädagogik	17
5.4.1 Angebot	18
5.4.2 Steuerungsinstrumente	18
5.5 Finanzierungsgrundsätze	18
5.6 Erhöhung der Sichtbarkeit der einzelnen Hochschulen	19
6. Trägerbeiträge für die Periode 2021–2024	19
7. Infrastruktur	19
7.1 Stand der Campus Neuprojekte	19
7.2 Hochschule für Wirtschaft Standort Basel-Stadt	19
7.3 Berechnung der Mietzinse	20
7.4 Finanzierungsgrundsätze im Infrastrukturbereich	20
8. Mitwirkung der Interparlamentarischen Kommission IPK FHNW	21
8.1 Rolle der IPK FHNW im Verhandlungsprozess	21
8.2 Mitbericht der IPK FHNW	21
9. Berichterstattung	21

Zusammenfassung

Der Leistungsauftrag 2021–2024 bildet den politischen und finanziellen Rahmen für die sechste Leistungsauftragsperiode der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

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

Vor diesem Hintergrund positioniert sich die FHNW mit der «Strategie FHNW 2025» auch in Zukunft als Innovationstreiberin für Gesellschaft und Wirtschaft. Sie investiert in hochschulübergreifende Entwicklungsschwerpunkte (Organisationsentwicklung und Portfolio-erneuerung), in ein nach Fachbereichen differenziertes Wachstum in der Forschung sowie bei den Studierenden. Die FHNW reagiert damit auf gesellschaftliche und hochschulspezifische Herausforderungen wie den digitalen Wandel, den Fachkräftemangel sowie die Wettbewerbsorientierung, die aus sich den Finanzierungsgrundsätzen ergeben, welche im Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG; SR 414.20) verankert wurden.

Für die neu vierjährige Leistungsauftragsperiode 2021–2024 anerkennen die Regierungen der Trägerkantone einen Finanzierungsbedarf in der Höhe von 708 Mio. Franken für drei Jahre bzw. von 940,5 Mio. Franken für vier Jahre. Nach Abzug von 3 Mio. Franken gemäss der neu eingeführten Eigenkapitalregelung, die eine Obergrenze von 30 Mio. Franken vorsieht, beträgt der Globalbeitrag der Trägerkantone 705 Mio. Franken für drei Jahre und 937,5 Mio. Franken für vier Jahre. 2018–2020 hatte der von den Kantonen anerkannte Finanzierungsbedarf bei 688,8 Mio. Franken gelegen, der ausbezahlte Globalbeitrag – aufgrund der Verwendung von Eigenkapital – bei 676,8 Mio. Franken.

Auswirkungen des Coronavirus auf den Leistungsauftrag 2021–2024: Als die Schweizer Hochschulen und somit auch die FHNW ab dem 13. März 2020 auf Anweisung des Bundesrats den Präsenzunterricht nicht mehr weiterführen konnten, waren die Verhandlungen zum Leistungsauftrag 2021–2024 bereits abgeschlossen. Der Regierungsausschuss und die FHNW sind im engen Austausch und beobachten laufend die Entwicklungen. Zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Berichts können keine gesicherten Aussagen über die Auswirkungen gemacht werden. Konsolidierte Informationen werden voraussichtlich frühestens im Herbst 2020 vorliegen. Zur Abfederung der finanziellen Auswirkungen des Coronavirus steht der FHNW das Eigenkapital zur Verfügung (Stand per 1. Januar 2020: rund 30 Mio. Franken).

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 2004 / 9. November 2004 (Staatsvertrag) führen die Trägerkantone die FHNW mit einem mehrjährigen Leistungsauftrag. Dieser 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. Per 1. Januar 2021 muss der Leistungsauftrag 2018–2020 der FHNW erneuert werden.

Das „Konzept für die Verhandlungsführung betreffend Erneuerung von Leistungsauftrag und Globalbeitrag der FHNW ab 2021“ (Verhandlungskonzept) definiert die inhaltlichen und terminlichen Leitlinien für den Verhandlungsprozess zwischen den vier Trägerkantonen und der FHNW. Das Verhandlungskonzept wurde am 23. April 2018 vom Regierungsausschuss verabschiedet und im Anschluss der FHNW zur Stellungnahme sowie der Interparlamentarischen Kommission IPK FHNW zur Kenntnisnahme gebracht.

Mit vorliegendem Bericht unterbreiten die Regierungen den Parlamenten den Leistungsauftrag 2021–2024 zur Genehmigung. Der Regierungsausschuss hat die Interparlamentarische Kommission FHNW als Organ der gemeinsamen Oberaufsicht der Parlamente in einem mehrstufigen Verfahren in den Erarbeitungsprozess einbezogen (s. Kapitel 8).

1.1 Mehrjährigkeit des Leistungsauftrags

Gemäss § 6 Abs. 1 des Staatsvertrags erteilen 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 Staatsvertrag), binden sich die Kantone mit der Genehmigung des Leistungsauftrags auch gegenseitig. Die Freigabe der jährlichen Finanzbeiträge 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 (§ 15 Abs. 2 Staatsvertrag). Ansonsten gilt der vereinbarte Beitrag für die gesamte Leistungsauftragsperiode.

1.2 Inhalt des Leistungsauftrags

Gemäss § 6 Abs. 2 des Staatsvertrags legt der Leistungsauftrag insbesondere fest:

- a. die politischen Zielsetzungen und Entwicklungsschwerpunkte,
- b. die von der Fachhochschule zu erbringenden Leistungen sowie die Kriterien der Zielerfüllung,
- c. die zugeteilten Mittel für die Auftragsperiode,
- d. die jährlichen Beiträge,
- e. die Zuordnung der Fachbereiche und Schwerpunkte auf die Vertragskantone,
- f. allfällige besondere kantonale Vorgaben für den Fachbereich Pädagogik,
- g. die Modalitäten der Berichterstattung.

Der Bericht der Regierungen zum Staatsvertrag vom 27. Oktober / 9. November 2004 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, welche 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 Staatsvertrag).

1.3 Auswirkungen des Coronavirus auf den Leistungsauftrag 2021–2024

Als die Schweizer Hochschulen und somit auch die FHNW ab dem 13. März 2020 auf Anweisung des Bundesrats den Präsenzunterricht nicht mehr weiterführen konnten, stellte die FHNW in kürzester Zeit auf Fernunterricht um. Ausser den Praktika und dem Labor-Unterricht konnte die Ausbildung aufgrund der Anstrengungen der Mitarbeitenden und Studierenden weitgehend fortgeführt werden. Die Verhandlungen zum Leistungsauftrag 2021–2024 waren zu diesem Zeitpunkt bereits abgeschlossen.

Der Regierungsausschuss und die FHNW sind im engen Austausch und beobachten laufend die Entwicklungen. Zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Berichts können noch keine gesicherten Aussagen über die Auswirkungen auf den Leistungsauftrag gemacht werden. Konsolidierte Informationen werden voraussichtlich frühestens im Herbst 2020 vorliegen. Zur Abfederung der finanziellen Auswirkungen des Coronavirus steht der FHNW das Eigenkapital zur Verfügung (Stand per 1. Januar 2020: rund 30 Mio. Franken).

2. Rückblick

2.1 Durchschnittskosten

Die vier Trägerkantone steuern die FHNW über einen bis anhin dreijährigen und fortan vierjährigen Leistungsauftrag. Die Trägerkantone haben dabei als eines ihrer Steuerungsinstrumente im Leistungsauftrag festgehalten, dass die durchschnittlichen Ausbildungskosten die national festgelegten Standardkosten gemäss dem Fachhochschul-Masterplan Bund-Kantone nicht überschreiten dürfen. Wie der Abbildung 1 entnommen werden kann, unterschritt die FHNW 2019 bei einem Ausbildungskostenvolumen von 197,86 Mio. Franken die Vorgaben gemäss Leistungsauftrag um 19,61 Mio. Franken (-9,9 %).

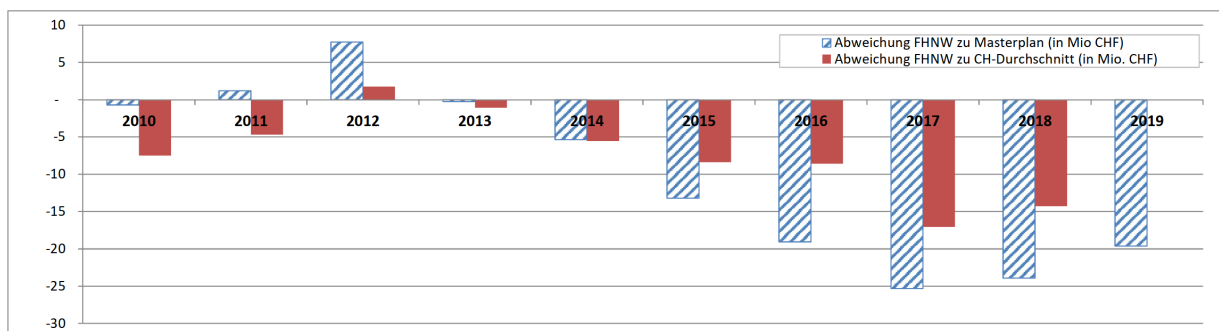


Abbildung 1: Abweichung der Ausbildungskosten FHNW im Vergleich zu nationalen Vergleichszahlen (Quelle: FHNW und SBFI). Der Vergleich 2019 mit den anderen Fachhochschulen (rote Säule) liegt noch nicht vor.

Eine zweite nationale Vergleichsmöglichkeit bildet eine jährliche Kostenerhebung des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) zu den Ausbildungs- und Forschungskosten. Gemäss dem letzten verfügbaren Reporting 2018 lagen die Ausbildungskosten an der FHNW um 14,29 Mio. Franken (-7,4 %) tiefer als die Ist-Durchschnittskosten aller sieben öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen in der Schweiz. Diese Aussagen betreffen nicht die Ausbildungskosten der PH FHNW, da das SBFI für die pädagogischen Hochschulen keine Kostendaten zusammenträgt. Anhand von Zahlen des Bundesamts für Statistik kann das Fazit gezogen werden, dass auch die PH FHNW die gesamtschweizerischen Durchschnittskosten in der Ausbildung unterschreitet.

2.2 Forschung

Gemäss dem eidgenössischen Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG; SR 414.20) bereiten die Fachhochschulen durch praxisorientierte Studiengänge und durch anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung auf berufliche Tätigkeiten vor, welche die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden sowie, je nach Fachbereich, gestalterische und künstlerische Fähigkeiten erfordern.

Eine wichtige Gradmesserin für den Erfolg in der Forschung stellt die Analyse dar, in welchem Umfang eine Fachhochschule ihren Forschungsaufwand mit Drittmitteln (Erträge der Auftraggeber sowie Forschungsförderungsprogramme) zu decken vermag. Die FHNW hat in den Jahren 2016–2018 knapp die Hälfte ihres Forschungsaufwands mit Drittmitteln finanziert, während die übrigen Fachhochschulen mehr als 5 Prozentpunkte tiefer lagen.

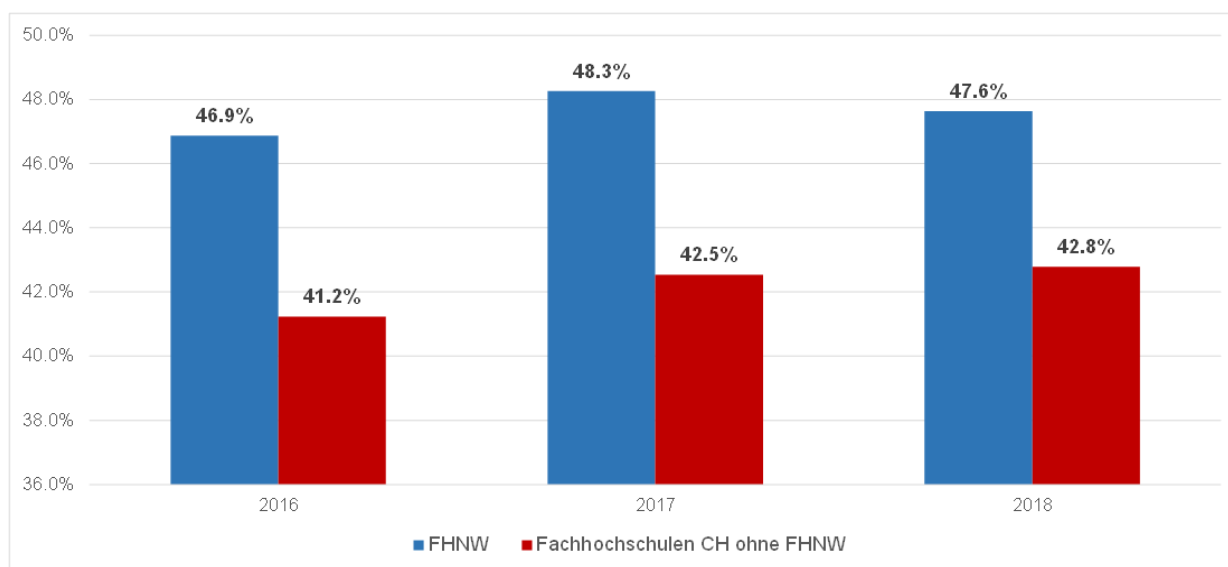


Abbildung 2: Selbstfinanzierungsgrad (Anteil der Drittmittel) in der Fachhochschul-Forschung 2016–2018 (Quelle: SBFI)

3. Verhandlungsauftritt: Eckwerte, Antrag und Verhandlungsmandat

3.1 Eckwerte

Gemäss Verhandlungskonzept hat der Regierungsausschuss im Mai 2019 der FHNW nach vorheriger Konsultation der Regierungen, Eckwerte für den Leistungsauftrag 2021–2024 im Sinne von verbindlichen Antragsvorgaben sowie weiteren Informationen übermittelt. In den Eckwerten wird Folgendes festgehalten:

- Die **Ausgangsbasis** für die Verhandlungen stellt der von den Trägern anerkannte Finanzierungsbedarf der aktuellen Leistungsauftragsperiode 2018–2020 dar: 688,8 Mio. Franken. Abweichungen von der Ausgangsbasis sind eingehend zu begründen.
- Es wird eine Obergrenze von 30 Millionen Franken für das **Eigenkapital** der FHNW festgelegt. Ein allfälliger Überschuss soll künftig vor dem Abschluss der Verhandlungen zum Leistungsauftrag vom ausgehandelten Trägermittelbedarf abgezogen werden. Daraus ergibt sich jeweils der Globalbeitrag, der den Parlamenten der Trägerkantone zur Genehmigung vorgelegt wird. Erstmals wird eine entsprechende Verrechnung im Rahmen der Verhandlungen zum Globalbeitrag für die Leistungsauftragsperiode ab 2021 möglich. Die Verrechnung erfolgt im März 2020 auf der Grundlage der Rechnung 2019 der FHNW.
- Die **Leistungsauftragsperiode** wird von 3 auf 4 Jahre verlängert (2021–2024). Gemäss § 6 des Staatsvertrages erteilen die Vertragskantone der FHNW einen mehrjährigen Leistungsauftrag. In den Detailerläuterungen ist festgehalten, dass für den Beginn eine dreijährige, später eine vierjährige Periode vorgesehen ist (S. 6). Bestärkt durch das Ergebnis einer externen Evaluation des Leistungsauftrags, halten die Trägerregierungen den Zeitpunkt für günstig, um ab 2021 auf eine vierjährige Leistungsauftragsperiode umzusteigen. Die FHNW hat sich als Fachhochschule der Nordwestschweiz konsolidiert. Die in den Parlamenten der vier Trägerkantone einstimmig erfolgte Bewilligung der Globalbeiträge für die Leistungsauftragsperiode 2018–2020 bestätigt dies. Hinzu kommt, dass mit einer Verlängerung der Leistungsauftragsperiode eine Harmonisierung mit den entsprechenden Perioden der Botschaft für Bildung, Forschung und Innovation des Bundes erfolgt (nächste BFI-Periode 2021–2024). Zudem kann der Langfristigkeit von Hochschulentwicklungen verstärkt Rechnung getragen und administrative Ressourcen können zurückhaltender eingesetzt werden. Abgesehen davon kennen alle Trägerkantone vier- oder fünfjährige Leistungsauftragsperioden (Beispiele: Kanton Aargau Hightech Zentrum AG, Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft: Universität Basel und Swiss Tropical and Public Health Institute, Kanton Solothurn: Höhere Fachschule für Technik Mittelland).
- Im Hinblick auf die Erarbeitung des neuen Leistungsauftrages 2021–2024 hat der Regierungsausschuss im ersten Halbjahr 2018 zudem beschlossen, den Leistungsauftrag 2018–2020 zu überprüfen und gegebenenfalls einzelne Ziele, Indikatoren und Standards im Leistungsauftrag 2021–2024 zu ändern oder neue vorzulegen. Das mit dem Evaluationsauftrag beauftragte Büro econcept AG hat Ende 2018 seinen Schlussbericht dem Regierungsausschuss vorgelegt. Gemäss econcept hat sich der Leistungsauftrag in seinen Grundzügen bewährt und er findet Akzeptanz auf allen Führungsebenen der FHNW. Eine grundsätzliche Neugestaltung des Leistungsauftrags ist somit nicht angezeigt. Verbesserungsbedarf sieht econcept jedoch bei der Verlängerung der Leistungsauftragsperiode von heute drei auf vier Jahre, einer verstärkten Ausrichtung des Leistungsauftrages auf die Strategie der FHNW sowie einer vermehrten Berücksichtigung der Wirkungen der FHNW auf Stufe Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur des Trägergebiets. Der Regierungsausschuss hat die Empfehlungen von econcept zusammen mit der FHNW ausgewertet und den Leistungsauftrag entsprechend revidiert (s. dazu die Ausführungen in Kapitel 5).

3.2 Antrag der FHNW für die Leistungsauftragsperiode 2021–2024

Auf der Basis der Eckwerte hat der Fachhochschulrat der FHNW im Juni 2019 fristgerecht seinen Antrag für die Leistungsperiode 2021–2024 eingereicht. Der Antrag ist in die Strategie 2025 der FHNW eingebettet und berücksichtigt die Resultate der ersten Strategiereview im Jahr 2019. Er geht auf weitere relevante Rahmenbedingungen der FHNW ein, unter anderem auf die

hochschulpolitischen Implikationen des HFKG, den digitalen Wandel sowie finanzielle und infrastrukturelle Rahmenbedingungen. Mit Blick auf ihre strategischen Ziele (s. Kapitel 3.2.1) und die genannten Rahmenbedingungen meldet die FHNW einen kostenwirksamen Entwicklungs- und Finanzbedarf an, den sie mittels dreier Szenarien bewertet (s. Kapitel 3.2.2).

3.2.1 Strategie FHNW 2025

Die FHNW hat sich 2016 mit den „Strategischen Leitlinien 2025“ und der „Strategie FHNW 2025“ neu ausgerichtet. Die wichtigsten Erkenntnisse aus der ersten Strategiereview, die im 1. Quartal 2019 durchgeführt wurde, lauten wie folgt:

- Die Herausforderungen, welche die FHNW in der strategischen Analyse 2016 definiert hat, haben sich gemäss den Review-Ergebnissen akzentuiert. Namentlich genannt werden der digitale Wandel, die Notwendigkeit der Innovationsfähigkeit, der Fachkräftemangel sowie Themen rund um Diversität, Personalisierung sowie Nachhaltigkeit.
- Um im immer kompetitiveren Markt (Drittmittel) bestehen zu können, braucht es ein strategisch angemessenes Wachstum in Lehre und Forschung.
- Das Erfüllen finanzieller Vorgaben allein reicht nicht aus, um die Zukunftsfähigkeit der FHNW zu gewährleisten. Die FHNW muss ihr Portfolio in Lehre und Forschung gezielt weiterentwickeln, Bedarfe des Umfelds insbesondere bezüglich Digitalisierung konsequent und zeitnah aufnehmen und die digitale Infrastruktur (u.a. open access, open science, Kollaborationsplattformen) ausbauen.
- Die Last für die Mitarbeitenden ist zunehmend anspruchsvoller. Das Gewinnen von neuen Mitarbeitenden ist aufwändiger und Investitionen in die Weiterentwicklung der bestehenden Mitarbeitenden dringender.
- Die Relevanz der beiden strategischen Entwicklungsschwerpunkte hat sich bestätigt. Die strategische Bedeutung des digitalen Wandels hat aber an Wichtigkeit und Dringlichkeit zugenommen. Entsprechend müssen die strategischen Entwicklungsschwerpunkte neu gewichtet und ausgerichtet werden.

Aus den Erkenntnissen der Strategiereview leitet die FHNW drei strategische Massnahmenpakete ab:

1. Die Organisation der FHNW soll schnellstmöglich für die Bewältigung und Gestaltung des digitalen Wandels befähigt werden (Stichworte Hochschullehre, Digitalisierung des Campus).
2. Das Portfolio in Lehre und Forschung soll gezielt weiterentwickelt und der Bedarf des Umfelds konsequent und zeitnah aufgenommen werden.
3. Es sollen zusätzliche Expertinnen und Experten gewonnen, die Kompetenzen der Mitarbeitenden gezielt weiterentwickelt und Talente gefördert werden. Dazu sind insbesondere folgende Massnahmen vorgesehen: Nachwuchsförderung intensivieren, Talente entwickeln und den Auftritt der FHNW als Arbeitgeberin professionalisieren.

3.2.2 Szenarien und Antrag

Vor diesem Hintergrund skizziert die FHNW drei Szenarien, die sich nicht inhaltlich, sondern lediglich in der unterschiedlichen Gewichtung (gewinnen, halten bzw. verlieren von Attraktivität und Marktanteilen) von den oben aufgeführten Massnahmenpaketen unterscheiden (Organisation befähigen, Portfolio in Lehre und Forschung erneuern, Personal entwickeln und gewinnen).

Der Antrag der FHNW selber beinhaltet dabei zwei Elemente:

1. Finanzierung von „Szenario 1 – Attraktivität und Marktanteile gewinnen“ mit einem Trägerbeitrag von 719 Mio. Franken für drei Jahre (bzw. 959 Mio. Franken für 4 Jahre).
2. Erhöhung der Obergrenze für das Eigenkapital der FHNW um 10 Mio. Franken, d.h. von 30 auf 40 Mio. Franken.

3.3 Verhandlungsmandat

Der Regierungsausschuss hat den Antrag der FHNW auf der Grundlage der Eckwerte und mit Blick auf den Leistungsausweis eingehend geprüft. Zum Leistungsausweis ist Folgendes festzuhalten:

Die FHNW hat sich zu einer der führenden Fachhochschulen der Schweiz entwickelt. Seit 2012 hat sie Effizienzsteigerung und Kostensenkung konsequent in den Vordergrund gestellt und dadurch gegenüber den anderen Schweizer Fachhochschulen deutlich bessere Kennzahlen erzielt. So weist die FHNW seit mehreren Jahren wesentlich tiefere Durchschnittskosten in der Ausbildung aus (2017: -13,6 %). Auch in der Forschung kann die FHNW beim Selbstfinanzierungsgrad (2018: 47,6 %) im nationalen Vergleich überdurchschnittliche Werte vorlegen. Die Gegenüberstellung des Anstiegs der Globalbeiträge in den Leistungsauftragsperioden 2012–2014 von 667,66 Mio. Franken auf 676,80 Mio. Franken für 2018–2020 (+1,4 %) einerseits und die Zunahme der an der FHNW immatrikulierten Studentinnen und Studenten in derselben Betrachtungsperiode von +32 % andererseits zeigen auf, in welchem Umfang die FHNW das Wachstum der letzten Jahre aus eigener Kraft finanzieren konnte. Bemerkenswert ist zudem, dass die FHNW in der Leistungsauftragsperiode 2018–2020 aufgrund der damals angespannten finanziellen Lage einiger Trägerkantone substantielle Sparmassnahmen umsetzen musste.

Vor diesem Hintergrund haben die Regierungen gegenüber der Ausgangsbasis von 689 Mio. Franken einen maximalen Mehrbedarf von 17 Mio. Franken für 3 Jahre bzw. 23 Mio. Franken für 4 Jahre anerkannt. Der Strategiebedarf und der Entwicklungsbedarf im Kernauftrag Lehre und Forschung werden zu einem Grossteil anerkannt, teilweise aber anders gewichtet.

Den Antrag der FHNW auf eine Erhöhung der Eigenkapital-Obergrenze um 10 Mio. Franken auf 40 Mio. Franken infolge der Verlängerung der Leistungsauftragsperiode von drei auf vier Jahre haben die Regierungen dagegen nicht anerkannt. Die geltende Höhe von 30 Mio. Franken haben die Regierungen mit den Eckwerten beschlossen. Sie erachten diese Höhe als ausreichend. Hinzu kommt, dass ein allfälliger Überschuss des Eigenkapitals der FHNW im Laufe einer Leistungsauftragsperiode belassen und erst jeweils im letzten Jahr – wie oben dargelegt – zur Festlegung der Höhe des effektiven Globalbeitrags bewertet wird. Darüber hinaus entwickeln sich mögliche Risiken nicht linear zur Dauer einer Leistungsauftragsperiode.

Für den Antrag an die Trägerregierungen ist der Regierungsausschuss von Szenario 2 der FHNW mit beantragten Mitteln von CHF 703 Mio. Franken ausgegangen. Ergänzt mit den Mitteln für die digitale Portfolioerneuerung (3 Mio. Franken) ergab dies das Verhandlungsmandat für drei Jahre von 706 Mio. Franken. Analog wurde für vier Jahre Szenario 2 der FHNW mit beantragten 934 Mio. Franken berücksichtigt. Mit den zusätzlichen 4 Mio. Franken für die digitale Portfolioerneuerung betrug das Verhandlungsmandat für vier Jahre 938 Mio. Franken. Die folgende Tabelle verdeutlicht diese Herleitungen:

	Anteile von Szenario 2		zusätzlich aus Szenario 1		Verhandlungsmandat	
	3 Jahre	4 Jahre	3 Jahre	4 Jahre	3 Jahre	4 Jahre
Organisationsentwicklung						
Hochschullehre 2025	8,0	11,0			8,0	11,0
Digitaler Campus	0,5	1,0			0,5	1,0
Portfolioerneuerung						
Fachspezifische Portfolioerneuerung	0,3	0,4			0,3	0,4
Digitale Portfolioerneuerung			3,0	4,0	3,0	4,0
Weiterer Finanzierungsbedarf						
Personalentwicklung	0,3	0,4			0,3	0,4
PH: neues Angebot informatische Bildung Sek I.	0,8	1,1			0,8	1,1
Wachstum Neueintritte (Studierende)	2,0	4,0			2,0	4,0
Forschung	1,1	1,7			1,1	1,7
Zusätzlicher Finanzierungsbedarf FHR	13,0	19,6	3,0	4,0	16,0	23,6
Total gemäss Antrag FHNW*	702,2	934,0				
Kostendach (gerundet)					706,0	938,0

Tabelle 1: Zusammensetzung des Mehrbedarfs zur Festlegung des Kostendachs in Mio. Franken

*In einem nachgereichten Dokument setzte die FHNW für Szenario 2 703 Mio. Franken ein. Der Regierungsausschuss hat sich auf diesen Betrag geeinigt.

Auf dieser Basis wurde von den Regierungen der Antrag des Regierungsausschusses im Dezember 2019 wie folgt bestätigt:

- Es gilt ein Kostendach von 706 Mio. Franken für drei Jahre bzw. 938 Mio. Franken für 4 Jahre.

Die Trägerbeiträge in der Leistungsauftragsperiode 2021–2024 können nicht über dieses Kostendach angehoben werden.

- Die definitive Festlegung des zu beantragenden Globalbeitrags und des Leistungsauftrags erfolgt nach Kenntnisnahme des Abschlusses 2019 der FHNW durch die Regierungen im Mai 2020.
- Der Regierungsausschuss prüft und definiert im Rahmen der Verhandlungen weiteres Entlastungspotenzial für die Trägerbeiträge.

4. Verhandlungen

Auf der Basis des erteilten Mandats hat der Regierungsausschuss am 16. Dezember 2019 die Verhandlungen mit der FHNW eröffnet. Als Verhandlungsgegenstand wurden im Mandat folgende Punkte definiert:

- Strategische Massnahmen (Organisations- und Portfolioentwicklung);
- Entwicklung Studierendenbestand;
- Eigenkapital.

Die Verhandlungsergebnisse zu diesen Punkten werden nachfolgend in Kapitel 4.1-4.3 dargelegt.

Aufgrund von mehreren exogenen Faktoren, die sich seit der Antragstellung im Juni 2019 ergeben haben, hat die FHNW im Januar 2020 einen zusätzlichen Antrag gestellt. Der Antrag sowie dessen Auswirkungen auf den Globalbeitrag werden in Kapitel 4.4 erläutert.

Im März 2020 hat die FHNW den Regierungsausschuss zudem über die Reduktion des Finanzierungsbedarfs im Bereich Infrastruktur informiert (vgl. Kapitel 4.5).

In Kapitel 4.6 wird eine Gesamtbetrachtung der Elemente vorgenommen, welche für die Festlegung des Globalbetrags berücksichtigt wurden.

Wie oben erläutert, standen bei den Verhandlungen die strategischen Massnahmen zur Organisations- und Portfolioentwicklung im Vordergrund.

4.1 Strategische Massnahmen

Die wichtigste strategische Massnahme wird auch in der neuen Leistungsauftragsperiode der strategische Entwicklungsschwerpunkt «Die Hochschullehre der FHNW in die digitale Zukunft überführen» (Hochschullehre 2025) sein. Aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklungen und den Herausforderungen im Bildungsbereich, die sich aus dem digitalen Wandel ergeben, hat dieser strategische Entwicklungsschwerpunkt für die FHNW einen hohen Stellenwert. Er soll weitergeführt und ausgebaut werden. Es laufen bereits entsprechende Teilprojekte im Bereich Personalentwicklung und Hochschuldidaktik, Pilotprojekte in der Lehre sowie die Supportprojekte «IT & Infrastruktur» und «Recht».

Der digitale Wandel erfordert nicht nur neue Lehr- und Lernformen. Auch in der Forschung und Entwicklung stellen sich durch die Digitalisierung neue Herausforderungen inhaltlicher und prozeduraler Art (z.B. Umgang mit wissenschaftlichen Daten, Open Access, Open Data). Unter dem Stichwort „Digitaler Campus“ sollen die Infrastruktur und die Geschäftsprozesse der FHNW deshalb auf die zukünftigen digitalen Herausforderungen ausgerichtet werden.

Im strategischen Entwicklungsschwerpunkt „Portfolioerneuerung“ soll die inhaltliche aber auch die digitale Weiterentwicklung der disziplinären Portfolios in Lehre und Forschung vorangetrieben werden. Neben der fachspezifischen Erneuerung der Portfolios, mit welcher den inhaltlichen Entwicklungen in den einzelnen Fachbereichen Rechnung getragen werden soll, will die FHNW auch hochschulübergreifend, insbesondere digitales Wissen erarbeiten, und entsprechende Tools bereitstellen. Beides soll den einzelnen Hochschulen zur Verfügung gestellt werden. Die FHNW geht davon aus, dass die Erarbeitung dieses Wissens (z.B. rechtliche Aspekte von E-Prüfungen) an den einzelnen Hochschulen zu viele Ressourcen binden und dadurch hohe Kosten auslösen würde. Mit der zentralen Bereitstellung der Tools für alle Hochschulen steht ebenfalls die Kosteneffizienz im Vordergrund. Die Regierungen unterstützen die Bemühungen der FHNW, ihr Portfolio schnell und umfassend zu erneuern.

4.2 Entwicklung Studierendenbestand

Die FHNW plant ein Studierendenwachstum, welches über den Prognosen des Bundesamtes für Statistik (BFS) liegt. Sie erachtet es als notwendig, leicht über den BFS-Prognosen zu wachsen. Begründet wird diese Haltung mit dem Berechnungsmechanismus für die Grundfinanzierung des Bundes. Der Regierungsausschuss hat den Trägerregierungen den Mehrbedarf nicht in der von der FHNW gewünschten Höhe beantragt, weil er die Annahme der FHNW als zu optimistisch erachtet. Die FHNW ist bereit, ein allfällig höheres Wachstum selber zu finanzieren.

4.3 Eigenkapital: Umsetzung der neuen Regelung

Aufgrund der damals bestehenden Risiken (Senkung des technischen Zinssatzes im Vorsorgewerk der FHNW in der Basel-Landschaftlichen Pensionskasse und Lohnentwicklung) haben die Trägerkantone der FHNW in der Leistungsauftragsperiode 2018–2020 das Eigenkapital belassen. Es betrug per 31. Dezember 2017 48,48 Mio. Franken. Im Gegenzug erhielt die FHNW den Auftrag, ihre strategische Entwicklung mit maximal 12 Mio. Franken aus dem Eigenkapital zu finanzieren.

In mehreren Parlamenten der vier Trägerkantone wurde die Höhe des Eigenkapitals eingehend diskutiert. Der Regierungsausschuss hat sich daher im Laufe dieser Leistungsauftragsperiode auf den künftigen Umgang mit dem Eigenkapital geeinigt und im Rahmen der Festlegung der Eckwerte eine Eigenkapital-Regelung definiert:

- Es wurde eine Obergrenze von 30 Mio. Franken für das Eigenkapital der FHNW festgelegt.
- Ein allfälliger Überschuss wird künftig vor dem Abschluss der Verhandlungen zum Leistungsauftrag vom ausgehandelten Trägermittelbedarf abgezogen.
- Daraus ergibt sich jeweils der Globalbeitrag, der den Parlamenten der Trägerkantone zur Genehmigung vorgelegt wird.

Erstmals wurde eine entsprechende Verrechnung im Rahmen der Verhandlungen zum Globalbeitrag für die Leistungsauftragsperiode ab 2021 möglich. Sie erfolgte im März 2020 auf der Grundlage der Rechnung 2019 der FHNW. In der folgenden Tabelle wird die Höhe des Eigenkapitals für die Jahre 2017 bis 2020 ausgewiesen.

	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Ergebnis	12,708	-11,736	-3,702
Eigenkapital	48,484	36,748	33,046
Abzug gemäss Eigenkapitalregelung			3,046
Eigenkapital per 1. Januar 2020			30,000

Tabelle 2: Entwicklung des Eigenkapitals der FHNW in Mio. Franken

4.4 Zusätzlicher Antrag der FHNW aufgrund von exogenen Faktoren

Der zusätzliche Antrag der FHNW im Januar 2020 basiert auf exogen bedingten höheren Arbeitgeberkosten bei den Sozialversicherungen. Insgesamt geht die FHNW aktuell von zusätzlichen Sozialkosten im Umfang von maximal 6 Mio. Franken bei einer dreijährigen Leistungsauftragsperiode (2021–2023) und von 9 Mio. Franken bei einer vierjährigen (2021–2024) aus. Die Kostensteigerungen bei den Sozialversicherungen setzen sich aus den folgenden Komponenten zusammen:

- AHV-Beitragserhöhung per 1. Januar 2020 aufgrund Bundesratsbeschluss vom 13. November 2019, basierend auf der eidg. Volksabstimmung vom 19. Mai 2019 zum Bundesgesetz über die Steuerreform und die AHV-Finanzierung.

- Prämienerrhöhung Krankentaggeldversicherung per 1. Januar 2020 durch Versicherungsbroker aufgrund Schadenverlauf;
- Prämienerrhöhung Familienzulagen per 1. Januar 2020 durch Familienausgleichskasse SVA-Aargau (ordentliche Erhöhung aufgrund der erfolgten Beitragszahlungen);
- Erhöhung Familienzulagen FHNW per 1. Januar 2020 aufgrund Erhöhung durch Kanton Basel-Stadt (Zusammenhang gemäss §7.11 Ziff. 3 GAV FHNW), basierend auf der baselstädtischen Abstimmung vom 10. Februar 2019 zum Basler Steuerkompromiss.

Die FHNW beantragt, die Kostensteigerungen bei den Sozialversicherungen von 6 Mio. Franken für drei Jahre bzw. 9 Mio. Franken für vier Jahre als zusätzlichen Finanzierungsbedarf anzuerkennen.

Als weitere zusätzliche Belastung erwartet die FHNW, dass die Lohnentwicklung künftig nicht mehr vollumfänglich aus dem Mutationsgewinn finanziert werden kann. Grund dafür ist der veränderte Personalbestand der FHNW. Viele Mitarbeitende, welche bei der Gründung der FHNW in den Genuss einer Besitzstandswahrung kamen, sind mittlerweile ausgetreten. Durch die Wiederbesetzung der Stellen mit jüngeren Mitarbeitenden fiel der Mutationsgewinn über mehrere Jahre so hoch aus, dass die Kosten für die Lohnentwicklung damit finanziert werden konnten. Im Kalenderjahr 2019 liegt der Mutationsgewinn bei 0,55 %. Damit reicht der Mutationsgewinn nicht mehr aus, um die Kosten für Lohnerhöhungen zu decken. In der kommenden Leistungsauftragsperiode betragen die Kosten für die Finanzierung der Lohnentwicklung, welche über dem Mutationsgewinn liegen, schätzungsweise 5 Mio. Franken für drei Jahre bzw. 9 Mio. Franken für vier Jahre. Die FHNW wird diese selber aus dem Eigenkapital finanzieren.

4.5 Tiefere Mietzinsprognosen: Reduktion des Finanzierungsbedarf Infrastruktur

Anfang März 2020 hat die FHNW mitgeteilt, dass die Mietkosten in der Leistungsauftragsperiode 2021–2024 um 4 Mio. Franken für drei Jahre bzw. 6,5 Mio. Franken für vier Jahre tiefer ausfallen werden, als bei der Antragsstellung im Juni 2019 festgehalten wurde. Ausschlaggebend sind hierfür die aktualisierten Zinsprognosen, die im 1. Quartal 2020 seitens der Abteilung Finanzen des Kantons Aargau erstellt worden sind.

4.6 Festlegung des Globalbeitrags

Für die Festlegung des Globalbeitrags für die Jahre 2021–2024 hat der Regierungsausschuss folgende Positionen berücksichtigt, welche vom Kostendach des Verhandlungsmandats abweichen:

Erläuterungen	3 Jahre	4 Jahre
Kostendach des Verhandlungsmandats	706,00	938,00
Anerkennung des zusätzlichen Finanzierungsbedarfs im Bereich Sozialversicherungen	6,00	9,00
Reduktion des Finanzierungsbedarfs Infrastruktur	-4,00	-6,50
Finanzierungsbedarf 2021–2024 und Verhandlungsbasis für die Leistungsauftragsperiode 2025–2028	708,00	940,50
Reduktion des Eigenkapitals bis zur Obergrenze von CHF 30 Mio.	-3,00	-3,00
Antrag Regierungsausschuss: Globalbeitrag 2021–2024	705,00	937,50

Tabelle 3: Festlegung des Globalbeitrags für die Jahre 2021–2024 in Mio. Franken

Mit dem beantragten Globalbeitrag konnte den Vorgaben des Verhandlungsmandats trotz exogenen verursachter Mehrkosten Rechnung getragen werden.

5. Kommentar zu den einzelnen Elementen des Leistungsauftrags

Für die Leistungsauftragsperiode 2021–2024 wird die Struktur des Leistungsauftrags 2018–2020 grundsätzlich übernommen. Folgende Punkte wurden an neue Entwicklungen und Erfordernisse angepasst:

- die politischen Ziele der Regierungen betreffend besondere Attraktivität der FHNW für Studierende der Trägerkantone (1.5), Studierendenbestand (1.7) und nachhaltige Entwicklung (1.8);
- die Entwicklungsschwerpunkte der FHNW (2);
- die Leistungsziele der FHNW in den Bereichen;
 - Ausbildung betreffend nachgefragte Fachkräfte (3.1.3) sowie effiziente und wirtschaftliche Ausbildung (3.1.4);
 - Forschung, namentlich betreffend Forschungs- und Entwicklungsprojekte (3.2.3);
- die besonderen Vorgaben für die Pädagogische Hochschule betreffend das Angebot (4.1) und die Steuerungsinstrumente (4.2.1);
- die Trägerbeiträge an die FHNW (5.3) und
- die Berichterstattung (6).

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

5.1 Politische Ziele der Regierungen

Zu den bildungspolitischen Zielen (1.1-1.8) 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 besonderen Attraktivität der FHNW für Studierende aus den Trägerkantonen (1.5);
- zur Sicherung der Finanzierung (1.6);
- zum Studierendenwachstum (1.7);
- zur Maxime der Nachhaltigkeit (1.8).

Kommentierung der angepassten politischen Ziele:

- **Besondere Attraktivität der FHNW für Studierende aus den Trägerkantonen (1.5):** Den Trägerregierungen ist es ein wichtiges Anliegen, dass die FHNW für die Studierenden der Kantone des Bildungsraumes Nordwestschweiz besonders attraktiv bzw. erste Wahl ist. Aus diesem Grund ist dieses Anliegen neu als Leistungsziel festgelegt. Über die Entwicklung der Anteile der Studierenden aus den Trägerkantonen informiert die FHNW im Rahmen der Berichterstattung.

- **Studierendenwachstum (1.7):** Der Leistungsauftrag 2021–2024 legt das Ziel neu wie folgt fest: «Der Studierendenbestand ist sowohl auf eine bestmögliche Sicherstellung des Arbeitsmarktdarfs und der qualitativen Anforderungen von Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur als auch auf eine optimale Auslastung der Studiengänge und der bereitgestellten Infrastruktur ausgerichtet.» Die bisher im Ziel festgehaltene Differenzierung nach Hochschulen wurde im entsprechenden Kommentar aufgenommen: «Die FHNW soll bei den Neueintritten in den Fachbereichen Technik, Life Sciences, Architektur/Bau/Geomatik, Wirtschaft, Pädagogik und Angewandte Psychologie ein fachbereichsspezifisches Wachstum mit dem Markt aufweisen, wobei im Globalbeitrag ein Wachstum von 1,5 % über vier Jahre eingerechnet ist. In den Fachbereichen Soziale Arbeit, Gestaltung und Kunst sowie Musik sollen die Neueintritte unter Voraussetzung eines gleichbleibenden Studienangebots aufgrund des Bedarfs des Arbeitsmarktes und aus Qualitätsgründen stabil gehalten werden.» Im Vergleich zur heutigen Regelung soll damit der Hochschule für Angewandte Psychologie bei Bedarf ein höheres Wachstum ermöglicht werden, da in der Wirtschaft ein hoher Bedarf an Fachkräften mit psychologischer Ausbildung besteht. Zudem zeichnet sich die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW durch einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Studentinnen und Studenten von ausserhalb der Trägerkantone aus; dies wirkt sich aufgrund der ausserkantonalen Finanzierungsbeiträge positiv auf den Selbstfinanzierungsgrad der Hochschule aus.
- Da die Entwicklungsmöglichkeiten und der Entwicklungsbedarf der FHNW einerseits und der Bedarf und die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes andererseits Schwankungen unterliegen, berichtet die FHNW dem Regierungsausschuss jährlich über die geplanten Entwicklungen des Studierendenbestandes in den einzelnen Hochschulen.
- **Aufgabenerfüllung im Einklang mit einer wirtschaftlichen, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung (1.8):** Die institutionelle Akkreditierung gemäss HFKG ist Voraussetzung für die Bezeichnung als Hochschule und für die Finanzierung durch den Bund. Der Schweizerische Akkreditierungsrat hat der FHNW ein positives Gütesiegel ausgestellt und sie mit Entscheid vom 27. März 2020 mit zwei geringfügigen Auflagen institutionell akkreditiert. Die Auflagen betreffen die Nachhaltigkeit und die Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie. Damit wurde das entsprechende politische Ziel gemäss Leistungsauftrag 2018–2020 erreicht und der entsprechende Punkt im Leistungsauftrag gestrichen. Die beiden Auflagen beziehen sich auf die Nachhaltigkeit und die Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie:

Bei der **Nachhaltigkeit** attestiert der Schweizerische Akkreditierungsrat, dass die FHNW Regelwerke zur Verankerung der Nachhaltigkeit und deren Aufnahme erlassen habe, die Umsetzung in den Hochschulen aber unterschiedlich sei. Für die Erfüllung dieser Auflage wird im Leistungsauftrag 2021–2024 ein neues Ziel (1.8) aufgenommen: „Die FHNW erfüllt ihre Aufgaben im Einklang mit wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Aktivitäten“. Der entsprechende Kommentar ergänzt: „Im Rahmen der Akkreditierung wurde der FHNW die Verankerung dieses Themas in ihrer Strategie als Auflage aufgetragen. In diesem Sinne wurde das Ziel in den Leistungsauftrag 2021–2024 aufgenommen.“

Bei der Auflage zur **Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie** wurde festgestellt, dass Qualitätsmanagementsysteme und Qualitätssicherungsstrategie stringent zu formulieren sowie intern und extern zu kommunizieren sind. Für die Erfüllung dieser Auflage bedarf es keiner Ergänzung im Leistungsauftrag.

5.2 Entwicklungsschwerpunkte der FHNW

Gemäss § 21 Abs. 1 des Staatsvertrags trägt der Fachhochschulrat die strategische Führungsverantwortung für die FHNW. Die Definition der strategischen Entwicklungsschwerpunkte liegt

damit in seiner Kompetenz. Im Leistungsauftrag 2021–2024 soll diese Kompetenzzuordnung wiederum adäquat abgebildet werden: Die Trägerkantone beauftragen die FHNW, sich strategisch weiterzuentwickeln und hierfür entsprechende Entwicklungsschwerpunkte zu definieren.

Mit der „Strategie FHNW 2025“ hat die FHNW zwei hochschulübergreifende strategische Entwicklungsschwerpunkte (sESP) definiert, die Eingang in den Leistungsauftrag 2018–2020 fanden. Mit den beiden sESP „Die Kompetenz zur interdisziplinären Zusammenarbeit stärken“ (Strategische Initiativen) sowie „Die Hochschullehre der FHNW in die digitale Zukunft überführen“ (Hochschullehre 2025) begegnet die FHNW den gesellschaftlichen Herausforderungen, insbesondere dem digitalen Wandel. Für den Leistungsauftrag 2021–2024 hat sich die FHNW für die Weiterführung des sESP Hochschullehre 2025 entschieden. Hingegen wird auf die Weiterführung des sESP „Die Kompetenz zur interdisziplinären Zusammenarbeit stärken“ zugunsten der Fokussierung auf den Entwicklungsschwerpunkt Hochschullehre 2025 verzichtet.

Im Leistungsauftrag 2021–2024 konzentriert sich die FHNW auf folgende Aspekte (vgl. entsprechender Kommentar):

Organisationsentwicklung

- Strategischer Entwicklungsschwerpunkt "Die Hochschullehre der FHNW in die digitale Zukunft überführen" (Hochschullehre 2025).
- Digitaler Campus: Bereitstellung der Infrastruktur für neue Lehr- und Lernformen und für weitere Entwicklungen aufgrund des digitalen Wandels.

Portfolioerneuerung

- Beschleunigte inhaltliche und digitale Portfolioerneuerung an den einzelnen Hochschulen der FHNW.

5.3 Leistungsziele der FHNW

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

Zu den Leistungszielen (3.1-3.6) gehören Aussagen

- zur Ausbildung (3.1);
- zur Forschung (3.2);
- zur Weiterbildung (3.3);
- zur Dienstleistung (3.4);
- zur Organisation (3.5);
- zu den Immobilien (3.6).

Kommentierung der angepassten Leistungsziele:

- **Nachgefragte Fachkräfte (3.1.3):** Den Trägerregierungen ist es ein wichtiges Anliegen, dass Absolventinnen und Absolventen der FHNW nachgefragte Fachkräfte sind. Aus diesem Grund ist das Anliegen als neues Leistungsziel festgelegt. Über die entsprechende Entwicklung im Hinblick auf ausbildungsadäquate Anstellungen sowie die

Erwerbslosenquote berichtet die FHNW auf der Basis der BFS-Zahlen (gemäss Internationalem Arbeitsamt, ILO).

- **Die Ausbildung ist effizient und wirtschaftlich (3.1.4):** Mit den Effizienz- und Wirtschaftlichkeitszielen im gesamten vierfachen Leistungsauftrag werden tiefe Kosten in der Ausbildung sowie ein hoher Selbstfinanzierungsgrad in der Weiterbildung und in den Dienstleistungen angestrebt.

Mit dem am 1. Januar 2015 in Kraft getretenen Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG; SR 414.20) wurde die Steuerung der Hochschulbildung in der Schweiz wesentlich verändert. So erfolgt die Fachhochschulplanung heute im Rahmen der allgemeinen, von Bund und Kantonen gesteuerten Hochschulplanung. Der gemeinsame Masterplan Fachhochschulen 2013–2016 des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI 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. Im Leistungsauftrag FHNW 2018–2020 wurde der Sollwert der Ausbildungskosten wie folgt festgelegt: „CH-Kosten: Bei allen Hochschulen sind die Werte kleiner bzw. maximal gleich wie die Standardkosten 2016 gemäss Masterplan Fachhochschulen 2013-2016“. Der Sollwert für die Ausbildungskosten der pädagogischen Hochschule wurden separat (4.2.1) definiert: „Durchschnittskosten: Die Werte sind kleiner bzw. maximal gleich wie der Wert von Fr. 29'000 auf Stufe DB 5“.

Weil die Standardkosten nicht mehr aktualisiert werden, hat der Regierungsausschuss zusammen mit der FHNW ein neues Verfahren zur Festlegung des Sollwertes definiert. Im Leistungsauftrag 2021–2024 lautet das Ziel neu (3.1.5): „Die gewichteten Durchschnittskosten der Ausbildung liegen auf Stufe FHNW unter 28'500 Franken pro Vollzeitäquivalent (inkl. PH)“. Der entsprechende Indikator ist wie folgt definiert: Der Sollwert der Durchschnittskosten auf Stufe FHNW wird auf der Basis des Mittelwerts der letzten vier Jahre festgelegt“. Der entsprechende Kommentar ergänzt, dass die Entwicklung der Durchschnittskosten auf Stufe der einzelnen Hochschulen jeweils im Bericht zum Leistungsauftrag ausgewiesen wird (Monitoring-Tabelle).

- **Forschungs- und Entwicklungsprojekte (3.2.3):** Dieses Unterziel wird im Leistungsauftrag 2021–2024 mit einem zusätzlichen Indikator überprüft: Die FHNW informiert über herausragende Erfolge im Einwerben von Drittmittel bei den wichtigsten Förderinstrumenten (Innosuisse, Schweizerischen Nationalfonds und EU-Förderprogrammen) im Rahmen der jährlichen Berichterstattung.
- **Chancengleichheit (3.5.3):** Weil das Bundesprogramm „Chancengleichheit und Hochschulentwicklung 2017–2020“ ausläuft, wurde der entsprechende Bezug bei den Indikatoren gestrichen. Ein Ersatz ist nicht nötig, weil sich der Auftrag im Unterziel 3.5.3. betreffend Chancengleichheit und Gleichstellung der Geschlechter direkt aus § 11 des Staatsvertrags ableiten lässt.

5.4 Besondere Vorgaben für die Pädagogik

Gemäss § 6 Abs. 2 lit. f des Staatsvertrags enthält der Leistungsauftrag der FHNW allfällige besondere kantonale Vorgaben für den Fachbereich Pädagogik (PH FHNW).

5.4.1 Angebot

Bei den Sondervorgaben für die PH FHNW betreffend das Angebot standen im Leistungsauftrag 2018–2020 die Übereinstimmung der Ausbildung mit dem Lehrplan 21 und die berufspraktische Ausbildung im Fokus.

Die Sondervorgaben zum Angebot im Leistungsauftrag 2021–2024 sehen vor, dass das Quereinsteiger-Programm wiederaufgenommen wird, die berufspraktische Ausbildung ein Schwerpunkt bleibt und die informatische Bildung von Lehrpersonen weiter gestärkt wird, namentlich durch die Einführung eines Angebots für die Sekundarstufe I:

- **Quereinsteiger-Programm (4.1.1):** Basierend auf der von der EDK eröffneten Möglichkeit, berufliche Leistungen anzurechnen, bietet die PH FHNW interessierten und geeigneten Personen über 30 hochflexible Studienformen an, die eine Nebentätigkeit parallel zum Studium, im bisherigen Beruf oder neu im Unterricht ermöglichen sollen. Die Umsetzung kann pro Studiengang unterschiedlich erfolgen.
- Die PH FHNW betreibt oder entwickelt für die Ausbildung von Lehrpersonen auf allen Schulstufen Angebote in der **informatischen Bildung (4.1.2)**, welche sicherstellen, dass die PH-Absolventinnen und -Absolventen über die nötigen Informatik-Kompetenzen verfügen. Im Studiengang Primarstufe besteht aufgrund des neuen Lehrplans bereits ein obligatorisches Modul «Informatische Bildung» für alle Studierenden. Im Studiengang Sekundarstufe I (integriertes Modell) soll für alle Studierenden ein obligatorisches Doppelmodul „Medien & Informatik“ entwickelt werden.
- **Verknüpfung von Theorie und Praxis und berufspraktische Ausbildung (4.1.3):** Im Leistungsauftrag 2018–2020 stand die berufspraktische Ausbildung im Zentrum dieses Ziels. Auch im Leistungsauftrag 2021–2024 soll die PH FHNW eng mit den öffentlichen Schulen des Bildungsraums NWCH zusammenarbeiten. Das Ziel wurde jedoch neu mit der Vorgabe verbunden, dass die PH FHNW einen hohen Stellenwert auf die Verknüpfung von Theorie und Praxis in Lehre und Forschung legen muss. Der Kommentar ergänzt entsprechend, dass die FHNW über die Verknüpfung von Theorie und Praxis in Lehre und Forschung und über die Zusammenarbeit mit den öffentlichen Schulen des Bildungsraums Nordwestschweiz berichtet.

5.4.2 Steuerungsinstrumente

Im Gegensatz zu den Vorgaben der anderen Fachbereiche gibt es bei den pädagogischen Hochschulen der Schweiz keine offizielle Standardkostenvorgabe für die Ausbildung. Deshalb wurde bis anhin der gesamtschweizerische Kostendurchschnitt der pädagogischen Hochschulen als Sollwert (bzw. Indikator) herangezogen. Für den Leistungsauftrag 2018–2020 wurde der Sollwert zum Ziel „Die Ausbildung ist effizient und wirtschaftlich“ (4.2.1) wie folgt festgelegt: „Durchschnittskosten: Die Werte sind kleiner bzw. maximal gleich wie der Wert von Fr. 29'000 auf Stufe Deckungsbeitrag 5“.

Mit dem Ziel, die Transparenz und die Vergleichbarkeit zu stärken, haben sich der Regierungsausschuss und die FHNW verständigt, dass der Sollwert der Ausbildungskosten der PH FHNW im Leistungsauftrag 2021–2024 neu analog zu den anderen Fachbereichen festgelegt wird (vgl. oben Kapitel 5.3, Kommentar zum Ziel 3.1.5).

5.5 Finanzierungsgrundsätze

Analog zum Leistungsauftrag 2018–2020 enthält das Finanzierungskapitel des Leistungsauftrages 2021–2024 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.

5.6 Erhöhung der Sichtbarkeit der einzelnen Hochschulen

Um die Sichtbarkeit der einzelnen Hochschule der FHNW zu erhöhen, sieht der Leistungsauftrag 2021–2024 vor, dass jede Hochschule im Rahmen der jährlichen Berichterstattung (Jahresbericht) die Gelegenheit hat, sich und ihre Highlights auf 2-3 Seiten vorzustellen.

6. Trägerbeiträge für die Periode 2021–2024

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

Trägerbeitrag in Mio. Franken je Kanton	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total 2021–2024	Verteil- schlüssel
Aargau	80,243	80,243	80,243	84,243	84,243	84,243	84,243	336,972	35,94 %
Basel-Landschaft	64,205	64,205	64,205	67,703	67,703	67,703	67,703	270,812	28,89 %
Basel-Stadt	43,635	43,635	43,635	44,315	44,315	44,315	44,315	177,260	18,91 %
Solothurn	37,517	37,517	37,517	38,114	38,114	38,114	38,114	152,456	16,26 %
Trägerbeitrag total pro Jahr	225,600	225,600	225,600	234,375	234,375	234,375	234,375	937,500	
Trägerbeitrag total LA-Periode	676,800			937,500					

Tabelle 4: Trägerbeiträge für die Perioden 2018–2020 sowie 2021–2024

7. Infrastruktur

7.1 Stand der Campus Neuprojekte

Die FHNW hat in den vergangenen Jahren attraktive und bahnhofsnahe Neubauprojekte in Olten und Brugg-Windisch (2013), Basel (2014) und Muttenz (2018) bezogen. Sie profitiert dabei in mehrfacher Hinsicht von Gebäuden, die auf die Bedürfnisse der Hochschule und die Erfüllung des vielfachen Leistungsauftrags zugeschnitten sind.

Parallel zum neuen Leistungsauftrag werden weiterhin Möglichkeiten der Standortoptimierung und Effizienzsteigerung geprüft, um die FHNW für eine erfolgreiche Zukunft zu positionieren. In diesem Sinne hat das Department für Bildung und Kultur des Kantons Solothurn Studien in Auftrag gegeben, um die Machbarkeit eines Erweiterungsbaus auf dem Campus FHNW in Olten, in Verbindung mit einer Verschiebung des PH-Standorts Solothurn nach Olten, zu klären.

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 deckt damit alle Bedürfnisse eines Hochschulbetriebes ab. 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 ursprünglichen Zeitvorgaben für die Realisierung des Neubaus mussten aufgrund von Einsprachen und Rekursen gegen den Bauentscheid angepasst werden. Die von der Baurekurskommission gutgeheissenen Rekurse stellen die Rechtsgrundlage für den Bauentscheid für ein Hochschulgebäude in der Zone 7 (Industrie- und Gewerbezone) in Frage. Vor diesem Hintergrund steht fest, dass der Bezug nicht plangemäss im Jahr 2020, sondern frühestens im Jahr 2023 möglich ist.

7.3 Berechnung der Mietzinse

Die Mietzinse der an die FHNW vermieteten, im Eigentum der Kantone stehenden Räumlichkeiten werden gemäss den von den vier Trägerkantonen beschlossenen Vermietungsrichtlinien vom 9. November 2011 berechnet (aktualisiert am 26. Juni 2017). Der Mietzins richtet sich dabei nach dem Refinanzierungssatz der Kantone bei der Schweizerischen Nationalbank und wird jährlich angepasst.

7.4 Finanzierungsgrundsätze im Infrastrukturbereich

Im Hinblick auf den möglicherweise in die Jahre 2021–2024 fallenden Bezug des Neubaus der Hochschule für Wirtschaft in Basel ist die FHNW im Infrastrukturbereich mit exogenen, nicht beeinflussbaren Faktoren konfrontiert, die eine erhebliche finanzielle Wirkung auf ihr Globalbudget entfalten können. So könnten die Mietsubventionen des Bundes höher oder tiefer ausfallen als heute budgetiert. Nach dem Dafürhalten der Regierungen sind bei einem solchen Szenario die Gelder einer zweckbestimmten Immobilienreserve zuzuführen beziehungsweise als Forderung gegenüber den Trägern anzuerkennen. Diese Finanzierungsgrundsätze haben die Regierungen bereits nach den ersten Campus-Projekten mit dem Leistungsauftrag 2012–2014 beschlossen; die Grundsätze lehnen sich an das bei der Fusion 2006 gewählte Verfahren bezüglich Rückstellungen und möglicher Gewährleistungen an und sind im Leistungsauftrag festgehalten.

Mit dem Bezug der bisherigen Campus-Neubauten in Olten, Brugg-Windisch und Basel-Dreispitz hat die FHNW in den vergangenen Jahren – nach Vorliegen der Subventionsabrechnungen des Bundes – insgesamt 11,017 Mio. Franken nicht verwendeter Infrastrukturgelder an die Trägerkantone zurücküberwiesen. Die Umsetzung der spezifischen Finanzierungsgrundsätze gemäss § 5.2 des Leistungsauftrags wird dabei von den kantonalen Finanzkontrollen begleitet und überprüft.

8. Mitwirkung der Interparlamentarischen Kommission IPK FHNW

8.1 Rolle der IPK FHNW im Verhandlungsprozess

Eine besondere Rolle im Verhandlungsprozess kommt der zwanzigköpfigen, aus Mitgliedern der vier Kantonsparlamente zusammengesetzten Interparlamentarischen Kommission IPK FHNW zu. Gemäss § 16 des Staatsvertrags berät die IPK FHNW die Geschäfte zuhanden der in den Kantonen zuständigen parlamentarischen Kommissionen vor und übt eine gemeinsame Oberaufsichtsfunktion aus. Die Mitwirkung der IPK FHNW im Verhandlungsprozess setzt mit der Definition der Eckwerte ein (vgl. Verhandlungskonzept). Sie begleitet damit sowohl die Verhandlungsvorbereitungen wie auch die Aushandlungsphase vor der abschliessenden Beschlussfassung von Leistungsauftrag und Begleitbericht durch die Regierungen. Die IPK FHNW hat den Leistungsauftrag 2021–2024 mehrfach behandelt (Ende 2019 und anfangs 2020). Eine weitere Behandlung ist im Sinne der eingangs genannten parlamentarischen Vorberatung im Juni 2020 vorgesehen.

8.2 Mitbericht der IPK FHNW

Mit Schreiben vom 22. April 2020 hat die IPK FHNW dem Regierungsausschuss ihren schriftlichen Mitbericht zum Leistungsauftrag 2021–2024 und Begleitbericht eingereicht. Aufgrund der Coronapandemie hat die IPK ihre für den 1. April 2020 vorgesehene Sitzung nicht durchgeführt. Die Kommissionsmitglieder haben deshalb ihre Stellungnahmen pro Kanton eingereicht.

Das Verhandlungsergebnis zwischen dem Regierungsausschuss und der FHNW wird positiv gewürdigt. Die Kommissionsmitglieder begrüssen die wesentlichen Änderungen im neuen Leistungsauftrag gegenüber der letzten Leistungsauftragsperiode 2018–2020 mehrheitlich, namentlich die strategische Stossrichtung und die Entwicklungsschwerpunkte der FHNW (strategischer Entwicklungsschwerpunkt «Hochschullehre 2025», Organisationsentwicklung und Portfolioerneuerung), die Verlängerung der Leistungsauftragsperiode von drei auf vier Jahre sowie die Einführung einer Obergrenze für das Eigenkapital. Dies trifft auch auf die Änderungen bei den besonderen Vorgaben für die Pädagogik zu (Quereinsteiger-Programm; informatische Bildung; Verknüpfung von Theorie und Praxis und berufspraktische Ausbildung). Kritisch erwähnt wird im Mitbericht, dass der Einfluss der Coronakrise nicht abgebildet wird.

Die im Mitbericht vom 22. April 2020 beantragten begrifflichen Änderungen und erläuternden Ergänzungen in den Dokumenten Leistungsauftrag 2021–2024 und Begleitbericht wurden weitgehend berücksichtigt.

9. Berichterstattung

Die FHNW erstattet den Vertragskantonen jährlich Bericht zum Leistungsauftrag (§ 6 Abs. 5 des Staatsvertrages und Berichterstattungskonzept von 2011). 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.