

# Berichterstattung zum Leistungsauftrag der Fachhochschule Nordwestschweiz 2019



Windisch, 30. März 2020

# Inhaltsverzeichnis

|      |                                                                                                                                |    |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I.   | Einleitung                                                                                                                     | 3  |
| II.  | Zusammenfassung                                                                                                                | 4  |
| III. | Ausgangslage und Rahmenbedingungen                                                                                             | 6  |
| 1.   | Staatsvertrag als Grundlage                                                                                                    | 6  |
| 2.   | Leistungsauftrag FHNW 2018-2020                                                                                                | 6  |
| 3.   | Grundsätze zur Berichterstattung                                                                                               | 6  |
| IV.  | Einzelne Elemente des Leistungsauftrags                                                                                        | 7  |
| 1.   | Politische Ziele der Regierungen                                                                                               | 7  |
| 2.   | Entwicklungsschwerpunkte der FHNW                                                                                              | 8  |
| 2.1  | Strategischer Entwicklungsschwerpunkt «Die Hochschullehre der FHNW in die digitale Zukunft überführen» (Hochschullehre 2025)   | 9  |
| 2.2  | Strategischer Entwicklungsschwerpunkt «Die Kompetenz zur interdisziplinären Zusammenarbeit stärken» (Strategische Initiativen) | 11 |
| 3.   | Leistungsziele der FHNW                                                                                                        | 13 |
| 3.1  | Ausbildung                                                                                                                     | 13 |
| 3.2  | Forschung                                                                                                                      | 17 |
| 3.3  | Weiterbildung                                                                                                                  | 19 |
| 3.4  | Dienstleistungen                                                                                                               | 20 |
| 3.5  | Organisation und Führung                                                                                                       | 20 |
| 3.6  | Immobilien                                                                                                                     | 22 |
| 4.   | Besondere Vorgaben für die Pädagogische Hochschule FHNW                                                                        | 23 |
| 4.1  | Angebot                                                                                                                        | 23 |
| 4.2  | Steuerungsinstrumente                                                                                                          | 24 |
| 5.   | Finanzierung                                                                                                                   | 26 |
| 5.1  | Allgemeine Finanzierungsgrundsätze                                                                                             | 26 |
| 5.2  | Finanzierungsgrundsätze im Infrastrukturbereich                                                                                | 26 |
|      | Trägerbeiträge an die FHNW für die Jahre 2018-2020                                                                             | 27 |
|      | Abkürzungen                                                                                                                    | 28 |

# **I. Einleitung**

Die Leistungsauftragsperiode 2018-2020 ist die fünfte für die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).

Die Rahmenbedingungen für die Hochschulen sind seit dem 1. Januar 2015 durch das Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG) geregelt, das einen gemeinsamen Rahmen für die Universitäten, Fachhochschulen und pädagogischen Hochschulen in der Schweiz schafft. Zusätzliche nationale bzw. interkantonale Rahmenbedingungen für die Pädagogische Hochschule FHNW sind nach wie vor durch die Erziehungsdirektorenkonferenz (EDK) vorgegeben. Im Staatsvertrag der Trägerkantone der Fachhochschule Nordwestschweiz ist festgelegt, dass die Träger der FHNW in diesem eidgenössischen Rahmen einen dreijährigen Leistungsauftrag erteilen.

Der vorliegende formelle Bericht rapportiert über das Jahr 2019 und folgt der Systematik des Leistungsauftrages resp. des Konzepts für die Berichterstattung der vier Trägerkantone, das im Mai und Juni 2011 von den Regierungen der Trägerkantone verabschiedet wurde und immer noch Gültigkeit hat.

Den vorliegenden Bericht zum Leistungsjahr 2019 hat das Direktionspräsidium FHNW verfasst und der Fachhochschulrat an seiner Sitzung vom 30. März 2020 zu Händen der Vertragskantone verabschiedet. Dieser formelle Bericht wird durch den Jahresbericht 2019 (inkl. Jahresrechnung) ergänzt.

Prof. Dr. Ursula Renold, Präsidentin Fachhochschulrat FHNW

Prof. Dr. Crispino Bergamaschi, Direktionspräsident FHNW

## II. Zusammenfassung

Die Aktivitäten der FHNW während des Berichtsjahrs erfolgten auf der Basis des Leistungsauftrags 2018 - 2020 der Trägerkantone sowie der im Oktober 2016 vom Fachhochschulrat verabschiedeten Strategie FHNW 2025, die seit dem 1. Januar 2017 Gültigkeit hat und im Jahr 2017 auf Hochschulebene mit den Strategien der neun Hochschulen konkretisiert wurde.

Zu Beginn der aktuellen Leistungsauftragsperiode hat die FHNW die beiden strategischen Entwicklungsschwerpunkte «Die Kompetenz zur interdisziplinären Zusammenarbeit stärken» (Strategische Initiativen) und «Die Hochschullehre der FHNW in die digitale Zukunft überführen» (Hochschullehre 2025) lanciert (s. Ziff. 2).

Im Kerngeschäft Ausbildung verläuft die Entwicklung der Kennzahlen im Jahr 2019 insgesamt zufriedenstellend, auch wenn die eigenen Ambitionen nicht erfüllt werden konnten. Nachdem der Standort Brugg-Windisch im Jahr 2018 einen Rückgang der Neueintritte verzeichnen musste, zeigen erste Gegenmassnahmen Wirkung. Die Neueintritte am Aargauer Standort erhöhten sich im Jahr 2019 wieder von 913 auf 938 (+ 3 %). Einen Rückgang im Berichtsjahr verzeichnen die Solothurner Standorte. Die Neueintritte sanken von 1'093 auf 1'046 (- 4 %). Als sehr attraktiv zeigt sich der neue Campus in Muttenz, wo sich die Zahl der Neueintritte von 1'052 auf 1'141 (+ 8 %) erhöhte. An den Standorten in Basel blieb die Zahl der Neueintritte konstant (783 zu 786 im Vorjahr). Über die ganze FHNW stiegen die Neueintritte im Vergleich zum Vorjahr von 3844 auf 3908 (+2 %) an.

Die mittleren Durchschnittskosten der FHNW in der Ausbildung betrugen im Jahr 2019 TCHF 27.5 pro FTE und haben somit gegenüber dem Vorjahr (TCHF 27.0) um 1.8 % zugenommen. Die nicht erreichten Studierendenzahlen insbesondere in den grossen Hochschulen wirken sich entsprechend auf die Durchschnittskosten aus.

Das Ausbildungsportfolio der FHNW umfasst aktuell 29 Bachelor- und 18 Masterstudiengänge. Auf das Studienjahr 2019/20 neu eingeführt wurden ein neuer Bachelorstudiengang Data Sciences und ein neuer Masterstudiengang Medical Informatics. Die bisherigen Studiengänge Life Sciences Technologies und Molecular Life Sciences der Hochschule für Life Sciences wurden zu einem Studiengang Life Sciences zusammengeführt.

Im erweiterten Leistungsauftrag (anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistungen für Dritte) hat die FHNW im Vergleich zum Vorjahr ihre Drittmittel nochmals um 1.2% gesteigert und insgesamt Drittmittel über TCHF 114'358 erwirtschaftet.

Die Vorgaben bezüglich Deckungsgrade im erweiterten Leistungsauftrag erfüllt resp. übertrifft die FHNW wie in den Vorjahren. Im Jahr 2018 verzeichnete die Pädagogische Hochschule FHNW sowohl bezüglich Drittmittel wie auch bezüglich Deckungsgrade im erweiterten Leistungsauftrag wieder gute Resultate. Im Berichtsjahr ist der Deckungsgrad allerdings wieder unter Druck geraten und liegt mit 97% unter dem Vorjahreswert (103 %) und auch knapp unter den Vorgaben des Leistungsauftrages (100 %, Stufe DB 3 inkl. Infrastrukturkostenanteil).

Zufrieden zeigt sich die FHNW mit dem Leistungsauftrag Weiterbildung, auch wenn die neun Hochschulen sowohl bezüglich Drittmittelbewirtschaftung (minus 2.9 % zum Vorjahr) wie auch bezüglich Deckungsgrad (minus 4 %-Punkte) gegenüber dem ausgezeichneten Vorjahr tiefere Werte erzielten. Der Weiterbildungsmarkt ist hoch kompetitiv. Der Rückgang ist auch mit dem ausgezeichneten Vorjahresergebnis zu erklären.

In der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung realisierten die neun Hochschulen gemeinsam mit ihren Praxispartnern und -partnerinnen innovative Lösungen und Produkte und generierten insgesamt TCHF 59'109 Drittmittel und erzielten damit ein Plus von beachtlichen 4.7 % zum Vorjahr.

Die FHNW schliesst das Jahr 2019 mit einem Aufwandüberschuss von TCHF 3'702 ab. Das Ergebnis wurde u.a. durch die Auflösung einer Rückstellung in Höhe von TCHF 1'800 und gegenüber dem Budget höher ausgefallenen Grundbeiträgen des Bundes im Umfang von TCHF 1'600 positiv beeinflusst. Ohne diese beiden grösseren Positionen würde der Abschluss per

31.12.2020 nahe beim budgetierten Verlust (CHT 7'505) zu liegen kommen. Detaillierte Informationen zum finanziellen Abschluss findet man in der Jahresrechnung 2019.

Die im Leistungsauftrag der Trägerkantone formulierten Entwicklungs- und Leistungsziele erfüllt die FHNW.

Das HFKG sieht die institutionelle Akkreditierung der FHNW bis spätestens im Jahr 2022 vor. Die erfolgreiche institutionelle Akkreditierung ist Voraussetzung dafür, dass sich die FHNW als Fachhochschule und die PH FHNW als pädagogische Hochschule bezeichnen dürfen, sowie für die Ausrichtung von Bundesbeiträgen. Die FHNW hat sich zum Ziel gesetzt, die Akkreditierung im Jahr 2020 zu erreichen. Nachdem die FHNW im Jahr 2018 die Qualitätsgrundlagen über- und erarbeitete und innerhalb der FHNW eine breit abgestützte Selbstbeurteilung in Bezug auf die in der Akkreditierungsverordnung festgelegten Qualitätsstandards vornahm, hat sie im Berichtsjahr 2019 den Akkreditierungsprozess durchlaufen. Im Sommer hat sie einen umfangreichen Selbstbeurteilungsbericht abgegeben auf dessen Grundlage im Herbst eine externe Begutachtung der FHNW stattfand. Der Bericht der Gutachtergruppe stellt der FHNW ein sehr gutes Zeugnis aus, die Akkreditierungsagentur empfiehlt dem Schweizerischen Akkreditierungsrat die Akkreditierung der FHNW mit zwei Auflagen (strategische Verankerung der Nachhaltigkeit und öffentliche Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie).

Der im Jahr 2018 neu zusammengesetzte Fachhochschulrat wurde Anfang 2019 ergänzt durch Christine Davatz-Höchner. Mitte des Jahres ist Hans Georg Signer, Vizepräsident des Fachhochschulrats, aus dem Fachhochschulrat zurückgetreten. Auf den 1. Juli 2019 wählte der Fachhochschulrat Remo Lütolf zu seinem neuen Vizepräsidenten.

Im Januar 2019 hat der neue Vizepräsident Daniel Halter seine Aufgabe im Direktionspräsidium der FHNW aufgenommen. Ende Januar 2019 hat die Direktorin der Hochschule für Gestaltung und Kunst FHNW, Kirsten Langkilde, die FHNW verlassen, ihre Stelle war im Berichtsjahr interimistisch durch Michael Renner besetzt. Ihre Nachfolgerin/ihr Nachfolger wird Ende März 2020 gewählt.

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

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

Gemäss Vertrag zwischen den Kantonen Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn über die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) vom 27. Oktober / 11. November 2004 (Staatsvertrag) führen die Trägerkantone die FHNW mit einem Leistungsauftrag. Der Leistungsauftrag wird von den Regierungen erteilt und von den Parlamenten genehmigt.

#### **2. Leistungsauftrag FHNW 2018-2020**

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

Der Leistungsauftrag 2018-2020 wurde in den Parlamenten der Trägerkantone zwischen September und November 2017 genehmigt (AG 12. September 2017; BL 28. September 2017; BS 19. Oktober 2017; SO 6. September 2017).

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

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

Die Berichterstattung zum Jahr 2019 beruht auf dem geltenden Konzept.

## IV. Einzelne Elemente des Leistungsauftrags

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

1. Politische Ziele der Regierungen
2. Entwicklungsschwerpunkte der FHNW
3. Leistungsziele der FHNW
4. Besondere Vorgaben für die Pädagogische Hochschule FHNW
5. Finanzierung

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

### 1. Politische Ziele der Regierungen

Hauptauftrag der FHNW ist die Erfüllung des vierfachen Leistungsauftrags (Ausbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung, Weiterbildung, Dienstleistung).

*Die FHNW bietet eine praxisorientierte, berufsqualifizierende und forschungsgestützte Ausbildung auf Hochschulniveau in den Bereichen Angewandte Psychologie, Architektur, Bau und Geomatik, Design und Kunst, Life Sciences, Musik, Pädagogik, Soziale Arbeit, Technik und Wirtschaft. Die Bereiche werden in neun Hochschulen an Standorten in den vier Trägerkantonen geführt.*

*Die FHNW erweist sich mit ihren Angeboten und Leistungen in Ausbildung, anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung, Weiterbildung und Dienstleistung als wichtige Partnerin für Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur. Sie positioniert sich als innovationsstarke, von hohen Qualitätsansprüchen geleitete und für Studierende, Dozierende wie Mitarbeitende attraktive Fachhochschule.*

*Die FHNW betreibt ein qualitäts- und kostenbewusstes, auf Effizienz und Effektivität ausgerichtetes Management.*

*Der Studierendenbestand ist auf eine optimale Auslastung der bereitgestellten Infrastruktur und Ausbildungsangebote ausgerichtet. Es gilt folgender Grundsatz: Für die Hochschule für Angewandte Psychologie, die Hochschule für Gestaltung und Kunst, die Hochschule für Musik 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 Pädagogik kann die FHNW die Zulassung beschränken, wenn die Nachfrage nach Studienplätzen das Angebot übersteigt.*

*Die FHNW erlangt die gemäss HFKG geforderte institutionelle Akkreditierung. Sie weist damit aus, dass die eigene Qualitätssicherung nationale Kriterien und internationale Standards erfüllt.*

Die FHNW hat die Leistungsziele des Leistungsauftrags weitgehend erfüllt (s. Monitoring in der Beilage) und hat sich im kompetitiven Hochschulumfeld auch im Jahr 2019 gut behauptet. Den Selbstfinanzierungsgrad (Anteil Erträge ohne Globalbudget am Gesamtaufwand) konnte die FHNW dank wiederum höheren Drittmitteln im abgeschlossenen Jahr auf hohem Niveau halten (51.2% gegenüber 51.5% des Vorjahrs).

Um ihren Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Fachhochschulen weiter zu behaupten, muss und will die FHNW Studierende und Praxispartner und -partnerinnen weiterhin mit innovativen Angeboten überzeugen.

Das Ausbildungsportfolio beinhaltet derzeit 29 Bachelor- und 18 Masterstudiengänge. In den Hochschulen für Angewandte Psychologie FHNW, für Gestaltung und Kunst FHNW, für Musik FHNW und für Soziale Arbeit FHNW besteht eine Zulassungsbeschränkung.

Im Kerngeschäft Ausbildung kann die FHNW mit der Entwicklung der Kennzahlen im Jahr 2019 insgesamt zufrieden sein. Nachdem der Standort Brugg-Windisch im Jahr 2018 einen Rückgang der Neueintritte verzeichnen musste, zeigen erste Gegenmassnahmen Wirkung. Die Neueintritte am Aargauer Standort erhöhten sich im Jahr 2019 wieder von 913 auf 938 (+ 3 %). Einen Rückgang musste im vergangenen Jahr jedoch der Standort Olten hinnehmen, dort sank die Zahl der Neueintritte von 1009 auf 958 (- 5 %), während der Standort in Solothurn leicht zulegen konnte (um 5 % von 84 auf 88). Sehr attraktiv zeigt sich der neue Campus in Muttenz, wo sich die Zahl der Neueintritte von 1052 auf 1141 (+ 8 %) erhöhte. An den Standorten in Basel bleibt die Zahl der Neueintritte konstant (783 zu 786 im Vorjahr). Über die ganze FHNW stiegen die Neueintritte im Vergleich zum Vorjahr von 3844 auf 3908 (+2 %) an. Der Rückgang in den beiden Vorjahren konnte so wieder wettgemacht werden.

Im Bereich der Weiterbildung bietet die FHNW zahlreiche Programme für MAS (Master of Advanced Studies), DAS (Diploma of Advanced Studies) und CAS (Certificate of Advanced Studies) sowie Kurse und Fachtagungen an.

Die anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung an der FHNW ist auf die Beantwortung von Fragestellungen aus der Praxis ausgerichtet. Im Vordergrund stehen die Erarbeitung und der Transfer von praxisrelevanten Forschungsergebnissen. Projekte werden gemeinsam in Partnerschaften mit Institutionen aus Industrie, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft umgesetzt.

Im erweiterten Leistungsauftrag behauptet sich die FHNW auch im Jahr 2019 weiterhin als sehr erfolgreiche Weiterbildungsinstitution im Tertiärbereich, weist aber gegenüber dem Vorjahr um 3% tiefere Drittmittel aus. Bezüglich Forschung zeigt die FHNW insgesamt erfreuliche Kennzahlen – insbesondere getragen von den beiden Hochschulen für Technik FHNW und für Life Sciences FHNW.

Die FHNW wird in der laufenden Leistungsauftragsperiode die nach dem Hochschulförderungs- und –koordinationsgesetz (HFKG) erforderliche Institutionelle Akkreditierung erlangen. Im Berichtsjahr hat sie entlang der im HFKG definierten Qualitätsstandards eine Selbstbeurteilung vorgenommen. Der Selbstbeurteilungsbericht war Grundlage für die externe Evaluation durch Expertinnen und Experten im Herbst 2019. Der nach der Begutachtung verfasste Bericht der Gutachtergruppe stellt der FHNW ein sehr gutes Zeugnis aus. Von 18 im HFKG verankerten und von den Gutachterinnen und Gutachtern überprüften Standards beurteilt die Gutachtergruppe zehn als vollständig erfüllt, sechs als grösstenteils erfüllt und zwei als teilweise erfüllt. Die verfahrensleitende Akkreditierungsagentur (AAQ) beantragt dem Schweizerischen Akkreditierungsrat die Akkreditierung der FHNW mit zwei Auflagen (strategische Verankerung der Nachhaltigkeit und öffentliche Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie). Den Entscheid zur Akkreditierung erwartet die FHNW in der ersten Jahreshälfte des Jahres 2020.

## **2. Entwicklungsschwerpunkte der FHNW**

Kerngeschäft der FHNW ist das Führen von berufsqualifizierenden, praxisorientierten und forschungsgestützten Aus- und Weiterbildungsangeboten und die Erbringung von relevanten, anwendungsorientierten Forschungs- und Entwicklungsleistungen.

Neben den Vorgaben in den Leistungszielen haben die Träger die FHNW beauftragt, sich strategisch weiterzuentwickeln und hierfür entsprechende Entwicklungsschwerpunkte zu definieren. Nachdem die FHNW in früheren Leistungsauftragsperioden bereits Strategische Initiativen entwickelt und umgesetzt hat, legen die Trägerkantone und die FHNW den Fokus im Leistungsauftrag 2018 - 2020 bzw. in der Strategie 2025 auf die beiden strategischen Entwicklungsschwerpunkte «*Die Kompetenz zur interdisziplinären Zusammenarbeit stärken*» (*Strategische Initiativen*) sowie «*Die Hochschullehre der FHNW in die digitale Zukunft überführen*» (*Hochschullehre*)

2025). Die in der Leistungsperiode 2018 - 2020 für die strategische Entwicklung generierten Kosten müssen dabei aus dem Eigenkapital der FHNW oder über Drittmittel finanziert werden.

Der Finanzierungsbedarf für die Entwicklungsschwerpunkte bzw. die strategische Weiterentwicklung der FHNW beträgt 0.8 % des Gesamtaufwands der FHNW.

## **2.1 Strategischer Entwicklungsschwerpunkt «Die Hochschullehre der FHNW in die digitale Zukunft überführen» (Hochschullehre 2025)**

Mit der Digitalisierung hat sich die Lehre in der Aus- und Weiterbildung an der FHNW bereits verändert und wird sich inhaltlich und methodisch weiter stark verändern.

Im Strategischen Entwicklungsschwerpunkt «Die Hochschullehre der FHNW in die digitale Zukunft überführen» («Hochschullehre 2025») setzt sich die FHNW gezielt mit dem digitalen Wandel im Kontext der Lehre und des Lernens auseinander. Damit soll gewährleistet werden, dass die Studien- und Weiterbildungsangebote sowie die Lehr- und Lernformen an der FHNW auch künftig den Anforderungen der Studierenden, der Arbeitswelt und der Gesellschaft entsprechen.

Die Hochschulen und die Dozierenden der FHNW erhalten die notwendige Unterstützung und erarbeiten, wo sinnvoll, gemeinsam Grundlagen, um sich den Herausforderungen des digitalen Wandels erfolgreich zu stellen. Digitalisierung in der Bildung ist kein Selbstzweck: Die Entwicklung muss vom pädagogisch Sinnvollen, nicht vom technisch Machbaren bestimmt werden, sie muss Lehr- und Lernprozesse sowie neue Arbeitsformen (z.B. örtlich verteilt, personalisiert) wirksam unterstützen.

Auf der Grundlage eines Vorprojekts hat der Fachhochschulrat im Dezember 2017 das Projektkonzept «Hochschullehre 2025» und Mittel für die Umsetzung der ersten Phase in der Leistungsperiode 2018-2020 genehmigt. In dieser Phase geht es primär darum, die bereits laufenden und sich abzeichnenden Innovationen in den einzelnen Hochschulen zu unterstützen, sie FHNW-übergreifend sichtbar zu machen, Personen zu vernetzen und Erfahrungen zu teilen sowie neue Entwicklungen anzustossen, mit denen die FHNW und ihre Hochschulen sich profilieren können. Der Dialog zwischen den Lehrenden und über die Lehre der Zukunft wird angeregt und unterstützt, Erfahrungen und Ergebnisse werden gemeinsam reflektiert und gesichert.

Das Gesamtprojekt ist in sechs Teilprojekte gegliedert, die einer gemeinsamen Gesamtleitung und der Projektsteuerung unterstehen. Die folgende Aufstellung informiert darüber, welche Massnahmen in den Teilprojekten bis Ende 2019 umgesetzt wurden.

### **– ImpulsWerkstatt**

Das Teilprojekt im Bereich Personalentwicklung / Hochschuldidaktik unterstützt Dozierende mit einem internen Kursangebot dabei, ihre eigenen 'Digital Skills' für den Einsatz in der Lehre zu erweitern. Bis Ende 2019 wurden 27 Veranstaltungen zu 8 Themen durchgeführt (362 Teilnahmen / 265 Personen). Weitere rund 50 Veranstaltungen sind für 2020 bereits ausgeschrieben oder noch in Planung. Themen sind z.B. die Online-Zusammenarbeit und das Online-Begleiten von studentischen Projektteams, Blended Learning und Inverted Classroom, der Einsatz von Videos in der Lehre oder rechtliche Fragen (Datenschutz, Urheberrecht, Lizenzen). Das Pilot-Angebot funktioniert (gute Aufnahme bei den Dozierenden) und erweist sich als absolut notwendig. Das hochschuldidaktische Angebot muss nach der Pilotphase breit etabliert und thematisch weiter ausgebaut werden.

### **– Innovation Schools**

Die Think Tanks bieten engagierten Dozierenden einen hochschulübergreifenden Rahmen, um gemeinsam aktuelle Debatten um den digitalen Wandel zu reflektieren und Potenziale für die Lehre an der FHNW zu prüfen. Die erste Innovation School fand im November 2019 mit rund 30 Teilnehmenden aus allen neun Hochschulen und den Services statt. Mit agiler

Methodik wurden hochschulübergreifende Projektideen entwickelt, die zurzeit priorisiert werden und dann in die Machbarkeitsprüfung gehen.

– **Lehrfonds**

Mit kompetitiven Pilotprojekten in der Lehre fördert die FHNW individuelle Projekte von Dozierenden, welche neue, digital gestützte Lehr-, Lern- und Prüfungsformate entwickeln oder die 'Digital Skills' von Studierenden unterstützen. In drei Ausschreibungsrunden wurden insgesamt 51 Projekte ausgewählt, die aktuell in allen neun Hochschulen umgesetzt werden. Die bottom-up von einzelnen Dozierenden und Teams getriebene Innovation wird direkt und zeitnah im Unterricht wirksam. Verschiedene dieser Projekte wurden am «Forum FHNW» in den kantonalen Parlamenten vorgestellt, z.B. das Projekt «Mathematik meets EduScrum», das die Hochschule für Life Sciences FHNW gemeinsam mit der Pädagogischen Hochschule FHNW und der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW durchführt und in einer Mathematik-Anfänger-Vorlesung umsetzt. Ziel ist dabei, die Heterogenität der Studierenden in Bezug auf ihr mathematisches Grundwissen und ihr Lerntempo zu berücksichtigen und gleichzeitig das Erreichen der Lernziele mit Elementen des agilen Arbeitens, wie die Selbstorganisation in heterogenen Teams oder die Förderung der Kreativität und Motivation, zu verknüpfen. Neben dem Erreichen der fachlichen Lernziele fördert das Projekt somit Fähigkeiten zur Kollaboration, Kommunikation, Kreativität, IT-Skills sowie zum kritischen Denken – Anforderungen, denen Arbeitnehmende im 21. Jahrhundert begegnen. Ein weiteres Lehrfondsprojekt entwickelt das bestehende E-Learning-Modell an der Hochschule für Wirtschaft FHNW weiter. Es hat zum Ziel, den Studierenden stärker individualisierte und raschere Rückmeldungen zum Lernstand zu ermöglichen und dafür die Daten aus dem Lernprozess nutzbar zu machen. Das Projekt wird im Modul Supply Chain Management im Studiengang Betriebsökonomie umgesetzt («Von E-Learning zu E-Assessment – Wie Studierende von digital gestützter, individualisierter Kompetenzentwicklung profitieren»).

– **Plattform Lehre**

Das Kommunikations- und Vernetzungsprojekt soll die innovativen Lehr- und Lernkonzepte der Hochschulen, entsprechende Rahmenangebote, Schulungen, Services und spezielle Infrastrukturen an der FHNW Hochschul- und Campus-übergreifend sichtbar und zugänglich machen. Die interne Plattform wurde 2019 aufgebaut, befindet sich zurzeit in der Testphase und wird 2020 weiter ausgebaut. Die externe Plattform muss noch entwickelt werden.

– **Supportprojekt «IT & Infrastruktur»**

Aus den Hochschulen der FHNW und den Teilprojekten von «Hochschullehre 2025» ergeben sich in Bezug auf IT und digitale Lern-Infrastruktur neue Fragestellungen und Bedürfnisse. Das Teilprojekt «IT & Infrastruktur» nimmt diese auf, prüft an der FHNW dazu bestehende Lösungen und entwickelt sie bei Bedarf hochschulübergreifend weiter. Aktuell laufen verschiedene Pilotprojekte zum elektronischen Prüfen (E-Assessments) sowie zu Learning Analytics.

– **Supportprojekt «Recht»**

Das Teilprojekt Recht zeigt die im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Hochschullehre allgemein gültigen Rahmenbedingungen auf. Zudem bearbeitet es neue rechtliche Fragen, die im Verlauf des Projekts «Hochschullehre 2025» hervortreten, und berät bei der Umsetzung von Massnahmen. 2019 standen Fragen zum Datenschutz (z.B. bei Bild-, Ton- und Videoaufnahmen), zur Datenhaltung (z.B. auf Lernplattformen), zur Rechtssicherheit und –gleichheit bei E-Assessments und zum Urheberrecht in der Lehre im Fokus.

Alle Massnahmen werden FHNW-übergreifend und partizipativ entwickelt und konsolidiert, was Zeit beansprucht. Weil viele Schlüsselpersonen mit dem Tagesgeschäft ausgelastet und nur eingeschränkt für Entwicklungsarbeiten verfügbar sind, standen zum Projektstart zum Teil nicht genügend Personalressourcen bereit. Nach diesen Anfangsschwierigkeiten laufen die Arbeiten nun gut und intensiv. Insgesamt ist der strategische Entwicklungsschwerpunkt auf Kurs.

## **2.2 Strategischer Entwicklungsschwerpunkt «Die Kompetenz zur interdisziplinären Zusammenarbeit stärken» (Strategische Initiativen)**

Die Stärkung der Kompetenz zur interdisziplinären Zusammenarbeit ist in der Strategie FHNW 2025 verankert und auch im Leistungsauftrag 2018 - 2020 als Auftrag der Trägerkantone formuliert. Zur Umsetzung des strategischen Entwicklungsschwerpunkts wurden dreijährige, auf die Leistungsauftragsperioden abgestimmte Impulsprogramme lanciert («Strategische Initiativen»). Mit diesen strategischen Initiativen will sich die FHNW inhaltlich weiterentwickeln, die Gesamtorganisation stärken und ihren Wettbewerbsvorteil als praxisorientierte und wissenschaftsbauierte Mehrspartenhochschule ausspielen.

Viele heutige Problem- und Fragestellungen lassen sich nicht mehr rein disziplinär, sondern nur durch eine Kooperation verschiedener (Fach-)Disziplinen interdisziplinär lösen. Dazu bedarf es einer gemeinsamen Fragestellung und Zielsetzung, gemeinsam definierter Begriffe und Methoden und einer vernetzten Zusammenarbeit. An der Schnittfläche der Disziplinen sind neuartige Lösungswege möglich. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert das Einlassen auf und teilweise Übernehmen von Denk- und Arbeitsweisen einer anderen Disziplin. Dies muss gelernt werden. Mit dem Schwerpunkt Interdisziplinarität hat die FHNW auch die Anforderung der Arbeitswelt aktiv aufgenommen, in welcher neben hoher Fach- und Selbstkompetenz zunehmend die Kompetenz im Umgang mit fachlicher Diversität nachgefragt wird. Das Werkzeug dafür sind interdisziplinäre hochschulübergreifende Projekte. Durch die hochschulübergreifenden Arbeitssettings werden neben den fachlichen insbesondere die methodischen Fähigkeiten zur interdisziplinären Problemlösung gestärkt und weiterentwickelt.

Zudem wurde dank der strategischen Initiativen die Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen innerhalb der FHNW ausgebaut und gestärkt. Die strategischen Initiativen erzielen sowohl in der Ausbildung, in der Weiterbildung und in der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung der FHNW als auch bei Unternehmen und Organisationen in der Region Wirkung.

Der Fachhochschulrat hat für die Leistungsauftragsperiode 2018-2020 die folgenden sechs strategischen Initiativen zur Umsetzung in der Leistungsauftragsperiode 2018-2020 freigegeben.

- **Strategische Initiative «FHNW Robo-Lab»**

Im interdisziplinären Projekt Robo-Lab wird erforscht, wie autonome, mobile und sozial-interaktive Roboter gestaltet und designed sein müssen, damit sie in der Praxis eingesetzt und von den Zielgruppen akzeptiert werden (z.B. als Butler in Spitäler, Teaching Robots in Schulen).

Im Jahr 2019 wurden Fallstudien mit Wirtschaftspartnern in den vier Anwendungsgebieten «Public Spaces/Servicebereiche»; «Bildung/Education»; «Gesundheit/Healthcare» sowie «Produktion/Shopfloor») durchgeführt und Anforderungen abgeleitet. Basierend darauf wurden die Konzepte für die interdisziplinäre Gestaltung der Roboter sowie die Methoden und Tools für die Entscheidungs- und Einführungsprozesse spezifiziert. Ferner wurde der Aufbau eines Forschungs- und Entwicklungslabors sowie der Aufbau einer schweizweiten Kooperationsplattform initiiert.

- **Strategische Initiative «Myosotis-Garden»**

Im Projekt Myosotis-Garden (botanisch für Vergissmeinnicht) werden wissenschaftliche fundierte Computerspiele für betagte Menschen und ihre Angehörigen entwickelt, in die Bilder, Texte und Klänge aus dem persönlichen Umfeld der Spielenden eingebunden werden können. Damit soll auf spielerische Weise die soziale Interaktion zwischen den Generationen gefördert werden. Angehörige erhalten einen neuen, spannenden Zugang zu den Erinnerungen, Erlebnissen und Biografien ihrer betagten Verwandten.

Im Jahr 2019 wurden sechs neue Game-Prototypen erarbeitet und es wurde eine Feldtest-Studie dazu durchgeführt. Die Ergebnisse werden 2020 publiziert. Die Präsentation des Projektes am Hauptbahnhof Zürich, im Stadtmuseum Aarau, an mehreren Workshops sowie

am Assisted and Active Living (AAL) Forum in Aarhus, Dänemark, haben das Projekt in der Öffentlichkeit bekannt gemacht und der FHNW wertvolle Kontakte eröffnet. Zur nachfolgenden Bewirtschaftung der im Rahmen der strategischen Initiative entwickelten Spiele befindet sich das Startup «holunder.games GmbH» in der Gründungsphase.

– **Strategische Initiative «In-vitro-Diagnostik»**

Ziel der strategischen Initiative «In-vitro-Diagnostik» ist die Entwicklung eines digital unterstützten Diagnostikprozesses zur Früherkennung und Therapie von Krankheiten in der alternden Gesellschaft. Dieser digital unterstützte «In-vitro-Diagnostikzyklus» verbindet nacheinander erfolgende Prozessschritte: Ärztliche Video-Konsultation, Durchführung des Tests durch Spitex, Testauswertung und Diagnose, Rezepterstellung, Medikamentenbereitstellung und –lieferung. Damit soll Menschen ein einfacher und schneller Zugang zu einer medizinischen Versorgung ermöglicht werden, ohne dass sie ihr Zuhause verlassen müssen. Zusätzlich zu den in-vitro Tests werden weitere medizinische Messverfahren, z.B. mit Temperatur- oder Pulsmessern als mögliche Einsatzgeräte, mitberücksichtigt, die zusammen mit der Datenaustausch Applikation «Smart eHealth Device Library» Teil des Spitex Diagnostik Koffers sind. Der Prototyp des Koffers liegt bereits vor. Im Rahmen des Projektes soll ein Geschäftsmodell entwickelt werden, welches zur Gründung eines Start-ups führen soll.

In der Zusammenarbeit mit den Praxispartnern konnten folgende drei Bereiche identifiziert werden, in denen die Produktentwicklung weiter vorangetrieben wird: Tests für Klienten der Spitex, Test bezüglich Abstossung von Transplantaten sowie Schnelltest für Präeklampsie (Schwangerschaftsvergiftung). Die Inhalte aus dem Projekt werden in mehreren Lehrveranstaltungen als Anschauungsmaterial aus der Praxis vorgestellt.

– **Strategische Initiative «E-Inclusion»**

In der alternden Gesellschaft nehmen Sprachstörungen z.B. nach einem Schlaganfall oder bei Demenz kontinuierlich zu. Gleichzeitig eröffnet der digitale Wandel mit der Nutzung von Tablets und Mobilephones neue Möglichkeiten für die kommunikative Partizipation von älteren Menschen.

Ziel des Projektes e-Inclusion ist die forschungsbasierte Entwicklung eines anwenderfreundlichen Prototyps einer App für Patientinnen und Patienten mit Sprachstörungen (Aphasie). Diese App soll folgende Vorteile gegenüber heutigen Apps haben: eindeutig erkennbare Abbildungen alltagsrelevanter Begriffe (Nomen und Verben) für Standarddeutsch und Dialekt sowie die Möglichkeit der objektiven Evaluierung des Therapieverlaufes anhand von objektiven Sprachparametern (u.a. Reaktionszeit, Aussprechdauer).

Im Berichtsjahr wurden zwei Studien (Studie 1: Benennreaktionen von Aphasie-PatientInnen und Sprachgesunden sowie Studie 2: Evaluierung objektiver Sprachparameter) gestartet. Hierzu konnten bereits 16 Praxispartner (Spitäler/Reha-Zentren, Logopädie-Praxen) in den vier Trägerskantonen sowie in der Deutschschweiz für die Teilnahme und die Rekrutierung der Probanden gewonnen werden. Durch die beiden Studien wurden wertvolle Inputs gesammelt, um die Pilotapp wissenschaftlich basiert entwickeln zu können.

– **Strategische Initiative «Digitaler Wandel Bau»**

In der strategischen Initiative «Digitaler Wandel Bau» wird untersucht, wie traditionelle Arbeitsprozesse und Rollenbilder mit der Digitalisierung im Bauwesen Schritt halten können. In technischer Hinsicht ist das Bauwesen in vielen Bereichen bereits stark digitalisiert. Beispielsweise werden Gebäude als 3D-Modelle gezeichnet und das Projektmanagement läuft weitgehend digital ab. Jedoch arbeiten Auftraggeber, Baufirmen, Handwerker oft immer noch teilweise unabhängig voneinander und seriell nacheinander. Die zentrale Herausforderung liegt aktuell in einem weitgehend digitalisiert ablaufenden Projektmanagement sowie in der interdisziplinären und firmenübergreifenden Zusammenarbeit.

Im Rahmen der Strategischen Initiative Digitaler Wandel Bau werden wissenschaftliche und

praxisbezogene Erkenntnisse zu Geschäftsprozessen, Kooperationen, Technik, Kompetenz und Geschäftsmodellen innerhalb der digitalisierten Planungs- und Bauindustrie erarbeitet und evaluiert. Ziel ist der Aufbau einer Kompetenz-Plattform als Anlaufstelle für KMU aus dem Bauwesen.

Im zweiten Projektjahr wurden mit den Praxispartnern vier Fallstudien durchgeführt. Basierend auf den daraus gewonnen Erkenntnissen (u.a. Kompetenzstärkung bezüglich Zusammenarbeit, Prozessgestaltung und Informationsmanagement; neue Projektabwicklungsmodell hinsichtlich «Building Information Modelling» bekannter machen; neue Möglichkeiten der Nutzung von Virtual oder Augmented Reality als Werkzeuge entwickeln) werden in einem zweiten Schritt Szenarien erarbeitet, welche geeignete Lösungsmöglichkeiten/Anwendungsmöglichkeiten für die Planungs- und Baubranche aufzeigen.

Die Szenarien stellen die Grundlage für die Konzeption der Pilotprojekte dar, welche im Zeitraum September 2019 bis Juli 2020 durchgeführt werden.

Dank den Kontakten aus der strategischen Initiative wird im MAS Digitales Bauen neu ein Modul durch die Hochschule für angewandte Psychologie (APS) beigesteuert. Die gewonnene Kompetenz wurde in nationalen und internationalen Standardisierungsgremien und Fachkommissionen (unter anderem SIA, ISO/CEN) intensiv nachgefragt.

#### – **Strategische Initiative «FHNW-Learning Hubs»**

Der Einfluss der Digitalisierung und die Weiterentwicklung der Lehre erfordern eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Lern- und Lehrräume (physisch/virtuell bzw. webbasiert) und der technischen Infrastruktur und deren Einführung in der Organisation.

Neue Studiengangskonzepte (zum Beispiel der Bachelorstudiengang «Data Science» der Hochschule für Technik FHNW oder die neue Studienform «Freiform» des Bachelor-Studiums der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW) und die damit veränderten Lern-/Lehrsettings erfordern neue Raumkonzepte.

Ziel der Strategischen Initiative «FHNW Learning Hub» ist es, die Entwicklungen und Bedarfe – insbesondere von der Seite der Lern- und Lehrprozesse – aufzunehmen, zielgruppenspezifisch aufzubereiten und die für die Raumentwicklung relevanten Stakeholder (Dozierende / in der Lehre tätigen Personen, Immobilien & Infrastruktur, AV-Medien, Studierende) zu vernetzen und sie bei der Entwicklung von zukünftigen Räumlichkeiten frühzeitig zu involvieren. Bisher konnten vier neue Räume entwickelt und als Lern-/Lehr- sowie Workshopräume zur Verfügung gestellt werden.

Die strategische Initiative wird nach deren Abschluss ab 2021 im «Strategischen Entwicklungsschwerpunkt Hochschullehre 2025» aufgehen.

### **3. Leistungsziele der FHNW**

#### **3.1 Ausbildung**

*Die FHNW bietet eine im nationalen und in einzelnen Bereichen auch im internationalen Vergleich qualitativ hochstehende und attraktive Ausbildung an.*

##### *Entwicklung der Studierendenzahlen*

Die Gesamtzahl der Studierenden (Köpfe) beträgt im Berichtsjahr 12'646 (Vorjahr 12'419). Die Gesamtzahl wird hauptsächlich über die Neueintritte gesteuert, ist aber auch abhängig von der

Studienintensität (Vollzeitstudium, Teilzeitstudium, berufsbegleitend), der Studiendauer, dem Prüfungserfolg und letztlich von der Grösse der Kohorte, die ihr Studium abschliesst.

Nachdem die FHNW in den Jahren 2017 und 2018 bezüglich Studierendenentwicklung an Schwung verloren hat, zeigen die ergriffenen Massnahmen (Entwicklung neuer Angebote, verstärkte Marketingaktivitäten) erste Wirkungen. Die FHNW beobachtet die Studierendenentwicklung weiterhin fachbereichsspezifisch sehr genau und ergreift die erforderlichen Massnahmen, wenn die Entwicklung in einzelnen Hochschulen nicht den Erwartungen entspricht.

Bei den Neueintritten konnte die FHNW im Vergleich zum Vorjahr einen leichten Zuwachs von 3844 (2018) auf 3908 (2019) verzeichnen (+ 2 %). Nachdem der Standort Brugg-Windisch im Vorjahr einen Rückgang der Neueintritte hinnehmen musste, erhöhten sich die Neueintritte am Aargauer Standort im Jahr 2019 wieder von 913 auf 938 (+ 3 %).

Einen Rückgang musste im Berichtsjahr hingegen der Standort Olten hinnehmen, dort sank die Zahl der Neueintritte von 1009 auf 958 (- 5 %), während der Standort in Solothurn leicht zulegen konnte (um 5 % von 84 auf 88). Sehr attraktiv ist der neue Campus in Muttenz, wo sich die Zahl der Neueintritte von 1052 auf 1141 (+ 8 %) erhöhte. Am den Standorten in Basel blieb die Zahl der Neueintritte konstant. Über die ganze FHNW stiegen die Neueintritte im Vergleich zum Vorjahr von 3844 auf 3908 (+2 %) an. Der leichte Rückgang in den beiden Vorjahren konnte so wieder wettgemacht werden. Im Kerngeschäft Ausbildung kann die FHNW mit der Entwicklung der Kennzahlen im Jahr 2019 wiederum zufrieden sein, auch wenn die eigenen Ambitionen nicht ganz erfüllt sind.

Unter den Erwartungen blieben die Immatrikulationen an der Pädagogischen Hochschule FHNW, insbesondere an ihrem Aargauer Standort. Während die Neueintritte in Solothurn erneut zunahmen (plus 5 %), verlor die PH FHNW an ihrem Standorten Brugg-Windisch gegenüber dem Vorjahr knapp 6 %. An ihrem Standort in Muttenz verzeichnete die PH bei den Neueintritten einen Zuwachs von 1 % (ohne Berücksichtigung des Studiengangs Logopädie, welcher nur alle zwei Jahre startet). Im Vergleich zum Vorjahr konnte die PH somit die Neueintritte insgesamt stabilisieren (901 Neueintritte im 2019 zu 905 Neueintritten im 2018, ohne Logopädie).

Die Hochschule für Wirtschaft FHNW weist weniger Neueintritte aus als im Vorjahr (Olten minus 9 %, Basel minus 6 %, Brugg-Windisch minus 3 %).

Erfreulich entwickelte sich die Neueintritte der Hochschule für Technik FHNW. Nach dem unerwarteten Rückgang legte Hochschule für Technik FHNW um 31 Immatrikulationen zu (plus 6 %).

Die Hochschule für Architektur, Bau- und Geomatik FHNW und die Hochschule für Life Sciences FHNW in Muttenz haben sich auch im Jahr 2019 sehr gut entwickelt. Beide Hochschulen legten wie schon in den Vorjahren bei den Neueintritten zu (HABG plus 8 %, HLS plus 40 %).

Bei der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, der Hochschule für Gestaltung und Kunst, der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW und der Hochschule für Musik FHNW besteht ein Numerus Clausus. Die Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, die HGK und die Hochschule für Angewandte Psychologie haben die bewilligten Studienplätze voll ausgeschöpft, die Hochschule für Musik FHNW hat fünf der bewilligten Plätze nicht ausgeschöpft.

Das Ausbildungsportfolio der FHNW umfasst aktuell 29 Bachelor- und 18 Masterstudiengänge. Auf das Studienjahr 2019/20 neu eingeführt wurden ein neuer Bachelorstudiengang Data Sciences und ein neuer Masterstudiengang Medical Informatics. Die bisherigen Studiengänge Life Sciences Technologies und Molecular Life Sciences der Hochschule für Life Sciences wurden zu einem Studiengang Life Sciences zusammengeführt.

### *Ausbildungserfolg*

In der Leistungsperiode 2012 - 2014 erhob die FHNW erstmals den statistischen Ausbildungserfolg. Der statistische Ausbildungserfolg, auch Erfolgsquote genannt, beschreibt den prozentualen Anteil einer Studierendeneintrittskohorte eines bestimmten Jahrgangs, der nach einer bestimmten Anzahl Jahre einen Abschluss auf der entsprechenden Stufe erworben hat.

Per 2019 hat die FHNW die Quote von sechs Kohorten erhoben (Kohorten 2010 bis und mit 2015, jeweils über alle Studiengänge und Studienmodelle).

In der Kohorte des Jahrgangs 2010 zeigt sich in der Auswertung per Ende 2019, dass rund 78 % der zu Beginn des Studiums im Jahre 2010 immatrikulierten Studierenden ihr Studium erfolgreich abgeschlossen haben.

Auch in der Kohorte des Jahrgangs 2011 zeigt sich in der Auswertung per Ende 2019, dass rund 78 % der zu Beginn des Studiums im Jahre 2011 immatrikulierten Studierenden ihr Studium erfolgreich abgeschlossen haben.

Bei der Kohorte des Jahrgangs 2012 haben sieben Jahre nach Beginn 78 % der Studierenden ihr Studium per Ende 2019 erfolgreich abgeschlossen. 1 % der Studierenden sind noch immatrikuliert, d.h. der maximale statistische Ausbildungserfolg der 2012er-Kohorte liegt bei rund 79 %.

Bei der Kohorte des Jahrgangs 2013 haben sechs Jahre nach Beginn 76 % der Studierenden ihr Studium per Ende 2019 erfolgreich abgeschlossen. 2 % der Studierenden sind noch immatrikuliert, d.h. der maximale statistische Ausbildungserfolg der 2013er-Kohorte liegt bei rund 78 %.

Bei der Kohorte des Jahrgangs 2014 haben fünf Jahre nach Beginn 75 % der Studierenden ihr Studium per Ende 2019 erfolgreich abgeschlossen. 5 % der Studierenden sind noch immatrikuliert, d.h. der maximale statistische Ausbildungserfolg der 2014er-Kohorte liegt bei rund 80 %.

Bei der Kohorte des Jahrgangs 2015 haben vier Jahre nach Beginn bereits 70 % der Studierenden ihr Studium per Ende 2019 erfolgreich abgeschlossen. 10 % der Studierenden sind noch immatrikuliert, d.h. der maximale statistische Ausbildungserfolg der 2015er-Kohorte liegt bei rund 80 %.

Der statistische Ausbildungserfolg hängt von verschiedenen Faktoren ab: Von den Leistungen der Fachhochschule (z.B. Zulassungspraxis, Qualität der Lehre, Beratung vor und während des Studiums, ergänzende Kurse zu Studienbeginn), aber auch von der Vorbildung (fachliche und allgemeinbildende Kompetenzen) und von den persönlichen Zielen und Voraussetzungen der Studierenden (z.B. Motivation, Biografie, Lebensumfeld). Die FHNW hat qualitätssichernde Massnahmen auf unterschiedlichen Ebenen etabliert (z.B. Absolvierendenbefragung, Studierendenbefragung, Beratungs- und Coachingangebote, Mathematikstützkurse), um die Studierenden nach Möglichkeit zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen.

### *Qualitätsentwicklung in der Ausbildung*

Die FHNW stellt ihre Qualitätsentwicklung gemäss ihrem Qualitätsmanagement-Konzept mit Qualitätsregelkreisen sicher. Die entsprechenden Qualitätsziele pro Qualitätsregelkreis sind aus der Strategie abgeleitet. Zur Überprüfung der Qualität in der Ausbildung führt die FHNW u.a. dreijährlich eine Studierendenbefragung durch. Im Berichtsjahr wurden die Ergebnisse der Studierendenbefragung von Ende 2018 ausgewertet. Die FHNW ist nicht zufrieden mit der gesunkenen Rücklaufquote (31 % im Jahr 2018; 45 % im Jahr 2016) und wird Massnahmen zur Verbesserung im Hinblick auf die nächste Befragung einleiten. Stabil ist hingegen die Zufriedenheit der Studierenden mit der Ausbildungsqualität. Drei Viertel der Studierenden sind zufrieden mit der Ausbildung an der FHNW. Unter diesen Durchschnittswerten liegt die PH FHNW, die die Gründe für die mangelnde Zufriedenheit ihrer Studierenden analysiert und Massnahmen abgeleitet hat (s. auch Ziff. 4).

Neben der Studierendenbefragung sind Modulevaluationen, Gespräche mit Studierendenvertretenden, Absolventinnen- und Absolventenbefragungen, Gespräche mit Abnehmerinnen und Abnehmern, Austausch mit Alumni usw. weitere wichtige Instrumente zur Überprüfung der Qualität.

Die für 2019 geplante Absolventinnen- und Absolventenbefragung der FHNW wird im Rahmen der Schweizer Absolventenbefragung des Bundesamtes für Statistik (BFS) durchgeführt und mit einem Zusatzmodul der FHNW angereichert. Die Ergebnisse der BFS-Befragung liegen im Jahr 2020 vor.

Der seit 2018 von der FHNW angebotene CAS Hochschullehre, in dem die Dozierenden der FHNW ihre hochschuldidaktische Qualifikation erwerben oder aktualisieren können, ist erfolgreich und wird genutzt.

### *Beratung und Coaching*

An der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW werden Studierende, potenzielle Studierende sowie Absolvierende durch zielgruppengerechte und situationsentsprechende Beratungs- und Coaching-Angebote unterstützt. Die Hochschulen verfügen über eine breit gefächerte Angebotspalette in den Phasen vor Studienbeginn, beim Eintritt in das Studium, während der Studienzeit sowie beim Eintritt in die Berufswelt. Die meisten Hochschulen haben Mentoring- und Coaching-Programme in das Studienangebot integriert. Zudem existieren fachbezogene Anlaufstellen oder Sprechstunden zur Unterstützung der Studierenden.

Studieninteressierte werden durch Schnupper- und Informationsveranstaltungen sowie Beratungsgespräche über das Studium informiert. Im ersten Studienjahr werden Einführungsveranstaltungen und Auffrischkurse durchgeführt, die den Einstieg in das Studium und die Orientierung in der Hochschule erleichtern.

Interessierte Studienanwärter und -anwärterinnen finden die wichtigen Informationen zum Studium einfach und adressatengerecht auch jederzeit im Web.

### *Praxisnähe und Berufsperspektive*

Das Studium an der FHNW ist forschungsgestützt und auf die Praxis ausgerichtet.

Die FHNW will gemäss ihrer Strategie eigenständige, interessierte und begabte Studierende anziehen. Die Curricula sind nach dem Bedarf der Praxis gestaltet, sowohl im spezifischen methodisch-didaktischen Ansatz als auch im doppelten Kompetenzprofil (Wissenschaft und Praxis) der Dozierenden. Zur Weiterentwicklung der Curricula steht die FHNW im engen Kontakt zu den Vertreterinnen und Vertretern der Praxis.

Durch die dem Fachhochschul-Profil entsprechende praxisbezogene Ausbildung treten die Studierenden schon während des Studiums in Kontakt mit der Berufswelt. Bedeutende Elemente sind Praxisphasen und Projekte, welche Studierende bereits während des Studiums in ihr zukünftiges Berufsumfeld einführen und damit Praxisnähe gewähren. Es finden ausserdem zahlreiche Informations- und Diskussionsveranstaltungen, Bewerbungstrainings, Kontakttage mit Industrie/Wirtschaft und fachspezifische Netzwerke (z.B. Alumni-Organisationen) sowie Veranstaltungen im kulturellen Bereich statt, an denen die Studierenden mit ihren Laufbahnperspektiven vertraut gemacht und für den Übergang in die Berufswelt vorbereitet werden. Zudem informieren die Hochschulen teilweise online über das „Schwarze Brett“ oder im Rahmen von speziellen Stellenbörsen über ausgeschriebene Stellen im jeweiligen Fachbereich.

Im Sommer 2019 führte die FHNW zusätzlich zur Startup Initiative «Swiss Startup Challenge FHNW» erstmals eine hochschulübergreifende summer school für alle Studierenden der FHNW zum Thema Unternehmertum durch, die auf eine sehr gute Resonanz gestossen ist.

Teil der Praxisnähe sind auch internationale Erfahrungen von Dozierenden und Studierenden. Da die Schweizer Wirtschaft und insbesondere die KMUs sehr exportorientiert sind, ist es wichtig, dass die an der FHNW ausgebildeten zukünftigen Führungskräfte über erste internationale

Erfahrungen verfügen. Die FHNW zeichnet sich durch eine starke Internationalisierung aus (z.B. über 350 Verträge mit ausländischen Universitäten; dual degree-Programme; trinationale Studiengänge; Studierendenprojekte, Intensive Programs, Summer Schools). Die in der Leistungsauftragsperiode 2015 - 2018 geknüpften Kontakte zu Kolumbien als geeignete Schwerpunktregion für den Aufbau von strategischen Hochschulpartnerschaften in Südamerika hat die FHNW auch im Berichtsjahr weiterentwickelt.

### *CH-Standardkosten*

Die Durchschnittskosten in der Ausbildung je Fachbereich zeigen das Verhältnis zwischen den absoluten Kosten der Ausbildung (zu Vergleichszwecken entlang des Kostenleitfadens SHK) und den Studierendenzahlen, gemessen in Vollzeitäquivalenten (FTE).

Die mittleren Durchschnittskosten der FHNW in der Ausbildung betrugen im Jahr 2019 TCHF 27.5 pro FTE und haben somit gegenüber dem Vorjahr (TCHF 27.0) um 1.8 % zugenommen. Die FHNW hat im Leistungsbereich Ausbildung bezüglich Zahl der Studierenden (FTE) etwas an Schwung verloren, was sich auch auf die Durchschnittskosten auswirkt. Die Durchschnittskosten über die gesamte FHNW liegen zwar immer noch deutlich unter dem Vorgabewert des Leistungsauftrages (TCHF 29.2), doch gilt es die Entwicklung zu beobachten.

Im Jahr 2019 liegen acht von zehn Fachbereichen unter den Vorgabewerten, der Fachbereich Kunst der Hochschule für Gestaltung und Kunst und die Pädagogische Hochschule FHNW hingegen liegen über den entsprechenden Vorgabewerten des Leistungsauftrages. Details zu den einzelnen Hochschulen sind in der Beilage Monitoring ausgewiesen.

Die Entwicklung der Durchschnittskosten ist abhängig von den absoluten Kosten der Ausbildung. Kurzfristig reagieren die Durchschnittskosten aber insbesondere auf den Divisor «Studierende in FTE». Die beiden über den Vorgabewerten liegenden Fachbereiche verzeichneten im Jahr 2018 einen Rückgang bei den Neueintritten. Dies führt letztlich zu schlechter ausgelasteten Ausbildungsgefässen und damit zu höheren Durchschnittskosten. Die Neueintritte im Fachbereich Kunst lagen 2019 wieder auf einem höheren Niveau, was sich im nächsten Jahr positiv auf die Durchschnittskosten auswirken müsste. Die Neueintritte der Pädagogischen Hochschule FHNW zeigen zwar im Jahr 2019 gegenüber Vorjahr wieder stabile Zahlen, die Gesamtstudierendenzahl (in fte) hat sich aber noch nicht erholt – mit entsprechender Wirkung auf die Durchschnittskosten (s. auch Ziff. 4.2.1).

## **3.2 Forschung**

*Die FHNW erbringt von Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur nachgefragte Forschungsleistungen und verfügt über hohe Innovationskraft.*

Dass die anwendungsorientierten Forschungs- und Entwicklungsleistungen der FHNW nachgefragt sind und die FHNW einen wichtigen Beitrag zur Innovation in der Region leistet, zeigen die im Jahr 2019 gemeinsam mit Praxispartnerinnen und -partnern realisierten 1261 Projekte.

### *Wissenstransfer und Kooperationen*

Um das an der FHNW erarbeitete Wissen Unternehmen und Institutionen sowie einer interessierten Bevölkerung noch besser zugänglich machen zu können, führen die Hochschulen der FHNW zahlreiche Tagungen, Informationsveranstaltungen und Seminare zu Fachthemen durch. Einen Einblick in ausgewählte Forschungsprojekte der FHNW ermöglicht das E-Magazin, das seit Juni 2016 dreimal jährlich erscheint.

Die Kooperationen mit den Praxispartnern und -partnerinnen der FHNW erfolgten im Leistungsbereich anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung primär in gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Drittmittel in der Höhe von TCHF 59'109 per 2019 sind

Beleg für die grosse Nachfrage und Qualität der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung an der FHNW. Im Vergleich zum Jahr 2018 erhöhte die FHNW insgesamt die Drittmittel in der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung um TCHF 2'653 (plus 4.7 %).

Die Hochschulpartnerschaften in der Nordwestschweiz werden intensiv gepflegt. Wesentliche Partnerinnen und Partner der FHNW sind u.a. die Universität Basel und das Paul Scherrer Institut (PSI). Mit diesen im Leistungsauftrag vorgesehenen Hochschulpartnerinnen pflegen seitens der FHNW insbesondere die Hochschule für Life Sciences, die Hochschule für Musik, die Pädagogische Hochschule und die Hochschule für Technik intensive Kontakte.

2019 haben die Hochschule für Life Sciences FHNW und die Universität Basel das Annual Research Meeting in den Pharmazeutischen Wissenschaften und das dritte gemeinsame 3D Druck Symposium in Muttenz organisiert und durchgeführt. Die beiden Hochschulen haben verschiedenste anwendungsorientierte Forschungsprojekte erfolgreich gemeinsam gestartet oder weitergeführt wie beispielsweise in den Bereichen Genomics, DNA Sequencing, Entwicklung neuer chemisch analytischer Methoden oder Arbeiten zu mechanoresponsiven Liposomen. Weiterhin leistet die Hochschule für Life Sciences FHNW im Bereich der Lehre durch viele Kurse und Vorlesungen wieder einen Beitrag zu den Lehrveranstaltungen der Universität, so zum Beispiel in den Bereichen Immunologie, Bioanalytik, Toxikologie und dem Nanocurriculum. Für ausgewählte Lehrveranstaltungen und gemeinsame Projekte konnte die Infrastruktur beider Einrichtungen wie das Nano Imagine Labor und die Nanomaterials Labore erfolgreich gemeinsam genutzt werden.

Die Diskussion zu einer möglichen Zusammenarbeit im Rahmen der jeweiligen Masterprogramme in Biomedical Engineering der Hochschule für Life Sciences FHNW und der Universität Basel wurde im Berichtsjahr aufgenommen.

Die Verantwortlichen der Universität Basel, des Swiss Tropical and Public Health Institute und der FHNW haben sich regelmässig getroffen und zu gemeinsamen Interessen in der Region und im nationalen Rahmen ausgetauscht.

Die beiden Hochschulen arbeiten auch im Bereich Euresearch eng zusammen.

Auch die Hochschule für Musik FHNW pflegt die Zusammenarbeit mit der Universität Basel. Die beiden Hochschulen haben eine gemeinsame Kommission Musik eingesetzt, um die Kooperation zu stärken. Die Universität Basel und die Hochschule für Musik FHNW führen gemeinsame Veranstaltungen wie Vorträge, «Lectures» und Seminare sowie das gemeinsame Doktoratsprogramm «Musikwissen» durch. Ein Höhepunkt war die im Juli 2019 von der Hochschule für Musik und der Universität Basel organisierte 47. Medieval and Renaissance Music Conference.

Im von der Universität Basel und der Pädagogischen Hochschule FHNW seit 2015 gemeinsam geführten Institut für Bildungswissenschaften kooperieren die beiden Institutionen im Bereich der Fachdidaktik und der Bildungswissenschaften, um den fachdidaktischen Nachwuchs für die Pädagogische Hochschule FHNW zu sichern und damit einen wesentlichen Beitrag zur Qualität in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung zu leisten.

Die Zusammenarbeit zwischen der Hochschule für Technik FHNW und dem PSI wird massgeblich durch die beiden Institute für Nanotechnische Kunststoffanwendungen INKA und für Biomasse und Ressourceneffizienz IBRE, welche gemeinsam von der Hochschule für Technik FHNW und dem PSI geführt werden, geprägt. Die Hochschule für Technik FHNW und das PSI haben im Berichtsjahr in Zusammenarbeit mit einer Aargauer Firma die Lasermikrobearbeitung von Kunststoffen zur Herstellung optischer Sicherheitselemente untersucht. In einem weiteren gemeinsamen Projekt wurde die Industrialisierung spezieller Vorrichtungen für die Proteinkristallographie weiter vorangetrieben, erfolgreich am PSI getestet und gemeinsam ein Patent angemeldet. Ein erster potentieller Abnehmer hat Ende 2019 bereits einen Auftrag zur Bemusterung erteilt.

Auch im Jahr 2019 spielte das Swiss Competence Center for Energy Research SCCER Biosweet eine wichtige Rolle bei der Zusammenarbeit mit dem PSI. So wurden beispielsweise Erkenntnisse des PSI in der hydrothermalen Vergasung als Basis für die Weiterentwicklung der hydrothermalen Karbonisierung an der FHNW verwendet.

Im Gebiet der Messung von atmosphärischen Aerosolen wurde die Zusammenarbeit zwischen der Hochschule für Technik und der Universität Basel ausgebaut. Es werden gemeinsam Instrumente für die Messung von Spurenelementen entwickelt.

Im Rahmen der eidgenössischen Initiative für «Advanced Manufacturing Technology Transfer Centers» gelang es, in Kooperation der Hochschule für Technik FHNW mit dem PSI, mit «ANAXAM» eines von schweizweit nur zwei bewilligten Zentren zu etablieren.

### *Forschungsanteil und Kostendeckungsgrad*

Der Forschungsanteil am Gesamtvolumen betrug im Jahr 2019 24.0 % und übertrifft damit den Richtwert von 22 %. Der leicht höhere Wert gegenüber dem Vorjahr (23.5%) ist vor allem durch die erfolgreiche Akquisition von Forschungsprojekten zu erklären, wird aber auch durch das leicht tiefere Volumen in der Weiterbildung beeinflusst.

Die Hochschulen der FHNW können in unterschiedlichem Ausmass von nationalen und internationalen Fördergefässen für Forschungsvorhaben profitieren (z.B. Innosuisse, SNF oder EU). Förderanreize stehen insbesondere für die wirtschaftsnahen Hochschulen zur Verfügung, so können die Hochschule für Technik FHNW, die Hochschule für Life Sciences FHNW, die Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik FHNW, die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und die Hochschule für Wirtschaft überdurchschnittliche Deckungsgrade erzielen, dies allerdings bei unterschiedlichen Drittmittelvolumen. Für die Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, die Hochschule für Gestaltung und Kunst FHNW und die Pädagogische Hochschule FHNW liegt der Deckungsgrad in der Forschung angesichts fehlender Fördergefässe und –mittel unter dem Durchschnitt der FHNW. Die Hochschule für Musik FHNW kann den guten Deckungsgrad nur dank ihrem Netz von privaten Mäzenen erreichen.

Der Kostendeckungsgrad (inkl. Aufwand aus den strategischen Entwicklungsschwerpunkten) lag im Jahr 2019 insgesamt bei hohen 77 % (Vorjahr 79%) und damit über den Vorgaben des Leistungsauftrages (75 %).

### **3.3 Weiterbildung**

*Die FHNW unterhält ein bedarfsorientiertes und wissenschaftsbasiertes resp. künstlerisch-ästhetisch fundiertes Weiterbildungsangebot.*

Die FHNW bietet qualitativ hochwertige und nachgefragte Weiterbildungs-Programme (MAS Master of Advanced Studies; MBA Master of Business Administration; DAS Diploma of Advanced Studies; CAS Certificate of Advanced Studies) sowie Weiterbildungskurse an.

Die Drittmittel in der Weiterbildung haben im Vergleich zum Vorjahr (TCHF 29'822, ohne PH FHNW) um 1.8% abgenommen (TCHF 29'322). Die Zahlen zeigen, dass das Weiterbildungsangebot der FHNW nach wie vor gut nachgefragt ist und sich die FHNW auf dem hart umkämpften Weiterbildungsmarkt und gegenüber der Konkurrenz anderer Hochschulen erfolgreich behaupten kann. Allerdings ist der Deckungsgrad im Jahr 2019 im Vergleich zu den Vorjahren wegen neuer Anbieter unter Druck geraten und liegt mit 142% (ohne PH) zwar immer noch deutlich über den Vorgaben des Leistungsauftrages (125%), aber doch 8 %-Punkte unter dem Vorjahreswert (150%).

Die Pädagogische Hochschule FHNW erzielte im Jahr 2019 in der Weiterbildung, insbesondere durch Aufträge der Kantone Aargau und Solothurn, Drittmittel über TCHF 17'295 und blieb damit 6% unter dem Vorjahr (TCHF 18'400).

Insgesamt zeigt die FHNW im Berichtsjahr in der Weiterbildung einen Deckungsgrad von 146 % (auf Stufe direkte Kosten, inkl. PH FHNW) und generierte damit einen Deckungsbeitrag, welcher zwar deutlich unter dem Vorjahreswert (TCHF 17'610) liegt, der aber dennoch mit TCHF 14'608 einen bedeutenden Beitrag zum Ergebnis der FHNW leistet.

### 3.4 Dienstleistungen

*Die FHNW bietet Unternehmen und Institutionen hochwertige Dienstleistungen an.*

Der Leistungsbereich «Dienstleistungen für Dritte» hat für die FHNW im Vergleich zum Kerngeschäft Aus- und Weiterbildung sowie anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung eine untergeordnete Bedeutung und hat mit Erträgen in der Höhe von TCHF 8'446 einen Drittmittelanteil von lediglich 3.5 % (Vorjahr TCHF 8'343).

Gut die Hälfte der Dienstleistungen für Dritte erbringt die Pädagogische Hochschule FHNW (z.B. Schulevaluationen, Entwicklung von Lehrmitteln), die andere Hälfte der Dienstleistungen für Dritte wird in den technischen Bereichen (Analysen, Messungen), in Form von Beratungsaufträgen und durch Konzerte erbracht. Die FHNW weist im Jahr 2019 einen Deckungsgrad von 126 % aus (auf Stufe direkte Kosten, ohne PH FHNW) und erfüllt damit die Vorgaben des Leistungsauftrages (125 %).

### 3.5 Organisation und Führung

*Die FHNW ist eine nach modernen Grundsätzen geführte öffentliche Institution. Ihre Führung basiert auf Transparenz und einer schlanken Organisation.*

#### *Entwicklungs- und Finanzplanung*

Der Leistungsauftrag der Trägerkantone, die Strategie der FHNW, die Mittelfristplanung und die jährlichen Leistungsvereinbarungen mit den einzelnen Hochschulen der FHNW sind gekoppelt. Mit den langfristig ausgerichteten Strategischen Leitlinien und der darauf basierenden Strategie auf Stufe FHNW sowie den darauf aufbauenden Hochschulstrategien schafft die FHNW den Rahmen für eine zielgerichtete Entwicklung. Mit der rollenden Entwicklungs- und Finanzplanung auf der Grundlage des gültigen Leistungsauftrages steuert die FHNW im Rahmen ihrer Risikofähigkeit die finanzielle Entwicklung.

#### *Organisation*

Die FHNW wird strategisch vom Fachhochschulrat und operativ vom Direktionspräsidium und der Direktion geführt.

Der im Jahr 2018 neu zusammengesetzte Fachhochschulrat wurde Anfang 2019 ergänzt durch Christine Davatz-Höchner. Mitte des Jahres ist Hans Georg Signer, Vizepräsident des Fachhochschulrats, aus dem Fachhochschulrat zurückgetreten. Auf den 1. Juli 2019 wählte der Fachhochschulrat Remo Lütolf zu seinem neuen Vizepräsidenten.

Im Januar 2019 hat der neue Vizepräsident Daniel Halter seine Aufgabe im Direktionspräsidium der FHNW aufgenommen. Ende Januar 2019 hat die Direktorin der Hochschule für Gestaltung und Kunst FHNW, Kirsten Langkilde, die FHNW altershalber verlassen, ihre Stelle war im Berichtsjahr interimistisch durch Michael Renner besetzt. Ihre Nachfolgerin/ihr Nachfolger wird Ende März 2020 gewählt.

#### *Qualitätsmanagement*

Im Berichtsjahr hat die FHNW eine Strategiereview durchgeführt, den Stand der Umsetzung der Strategie 2025 überprüft und Handlungsbedarf abgeleitet. Das Fazit aus der Strategiereview war auch Grundlage für den im Berichtsjahr verfassten Antrag zum Leistungsauftrag 2021-24.

Das HFKG sieht die institutionelle Akkreditierung der FHNW bis spätestens im Jahr 2022 vor. Die erfolgreiche institutionelle Akkreditierung ist Voraussetzung dafür, dass sich die FHNW als Fachhochschule und die PH FHNW als pädagogische Hochschule bezeichnen dürfen, sowie für

die Ausrichtung von Bundesbeiträgen. Nachdem die FHNW im Jahr 2018 die Qualitätsgrundlagen über- und erarbeitete und innerhalb der FHNW eine breit abgestützte Selbstbeurteilung in Bezug auf die in der Akkreditierungsverordnung festgelegten Qualitätsstandards vornahm, hat sie im Berichtsjahr 2019 den Akkreditierungsprozess durchlaufen. Im Sommer hat sie einen umfangreichen Selbstbeurteilungsbericht abgegeben auf dessen Grundlage im Herbst eine externe Begutachtung der FHNW stattfand. Der Bericht der Gutachtergruppe stellt der FHNW in ihrem Bericht ein sehr gutes Zeugnis aus, die Akkreditierungsagentur empfiehlt dem Schweizerischen Akkreditierungsrat die Akkreditierung der FHNW mit zwei Auflagen (strategische Verankerung der Nachhaltigkeit und öffentliche Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie).

Im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems führt die FHNW regelmässig pro Leistungsauftragsperiode je eine Studierendenbefragung (2018), eine Absolvierendenbefragung (2019/2020) und eine Mitarbeitendenbefragung (2020) durch.

### *Chancengleichheit/Diversity*

An der FHNW studieren 6'404 Frauen (51%) und 6'242 Männer (49%). Im Vergleich zum Vorjahr (Verhältnis 50:50) ist der Frauenanteil leicht angestiegen. In einzelnen Disziplinen ist das Geschlechterverhältnis jedoch nicht ausgeglichen. In den technikkwissenschaftlichen Studiengängen stellen Frauen eine Minderheit dar. Männer sind in den Fachbereichen Soziale Arbeit und Pädagogik teilweise untervertreten.

Von den Mitarbeitenden der FHNW sind 46% weiblich (2018: 45%). In den Leitungspositionen beträgt der Frauenanteil jedoch lediglich 22% (2018: 23%). Der Anteil Professorinnen liegt bei 26% (2018: 25%).

Die FHNW strebt ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis in der Führung an, die Veränderungen in diesem Bereich schreiten aber nur sehr langsam voran. Die FHNW setzte zahlreiche Projekte zur Förderung der Chancengleichheit in Laufbahnen, bei der Berufs- und Studienwahl und zur Erweiterung der Diversity-Kompetenz der Hochschulangehörigen um. Sie lancierte zudem Massnahmen zur Verbesserung der Barrierefreiheit im Studium.

### *Nachhaltigkeit*

Im Berichtsjahr wurden erste Schritte zur Umsetzung des neuen Konzepts «Nachhaltige Entwicklung an der FHNW» in die Wege geleitet und Schwerpunkte auf Ebene der FHNW, ihren Hochschulen und den zentralen Services definiert. Hervorzuheben sind das Symposium «future sense», das die HGK FHNW durchführte und an dem die Herausforderungen einer pluralistischen Gesellschaft und die Rolle und Verantwortung von Design aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert wurde. Im Rahmen der Swiss Student Sustainability Challenge der Hochschule für Wirtschaft FHNW haben sich Studierende mit zahlreichen Ideen für gesellschaftsrelevante Anliegen in sozialen, ökologischen oder integralen Themenfeldern eingesetzt. Die Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik FHNW lud erstmals zu einer Nachhaltigkeits-Matinée ein, an der Forschende der Hochschule, Vertreterinnen und Vertreter aus der Politik und Praxispartnerinnen und -partner Lösungsansätze, Forschungsergebnisse und Innovationen im Bereich der Nachhaltigkeit diskutierten. An einem internen Vernetzungstreffen tauschten sich Forschende aus verschiedenen Hochschulen der FHNW zur Nachhaltigkeitsorientierung der eigenen Forschung aus. In Brugg-Windisch und MuttENZ bildeten sich studentische Initiativen zur Organisation von Nachhaltigkeitswochen.

### *Partizipation*

Die Mitwirkungskultur wird durch einen regelmässigen Austausch mit der Mitwirkungsorganisation der Mitarbeitenden MOM und den students.fhnw auf der Ebene der FHNW und auf Hochschulebene gepflegt.

### 3.6 Immobilien

*Die FHNW führt die von ihr gemieteten Immobilien nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen.*

Mit der Inbetriebnahme des Campus MuttENZ im Sommer 2018 ist auch das vierte, staatsvertraglich geregelte Neubauprojekt (Bauherr Kanton Basel-Landschaft) realisiert. Nach dem Neubau in Olten (Bauherr Kanton Solothurn), dem Neubau in Brugg-Windisch (Bauherr Kanton Aargau) und dem Neubau resp. Umbau auf dem Dreispitz Basel (Bauherr Kanton Basel-Stadt) ist nun auch der vierte Campus in Betrieb.

Mit Bezug des Campus in MuttENZ können nun in allen Campusbauten Raumreservierungen systemgestützt durchgeführt werden. Zudem sind sämtliche relevanten Daten in allen Campusbauten im Facility-Management-Tool erfasst.

Das im Jahr 2018 neu angelegte Infrastruktur Management Informationssystem IMIS wurde im vergangenen Jahr konsolidiert und unterstützt die Campusorganisationen und die zentral Abteilung Infrastruktur & Immobilien mit objektiven, auf Fakten basierenden Informationen.

Im Jahr 2008 – nach der Integration der Hochschule für Musik FHNW – lag die Flächenquote bei 19.8 m<sup>2</sup> pro Studierende (fte), dies bei einer Hauptnutzfläche von 127'696 m<sup>2</sup> und 6'609 Studierenden. Nach den abgeschlossenen Campusprojekten konzentriert die FHNW ihre Tätigkeiten noch an acht Standorten (Campus Brugg-Windisch, Campus Olten, Campus MuttENZ, Pädagogische Hochschule FHNW in Solothurn, Hochschule für Gestaltung und Kunst FHNW in Basel, Hochschule für Musik FHNW an zwei Standorten in Basel und Hochschule für Wirtschaft FHNW in Basel) auf nun 148'231 m<sup>2</sup> Hauptnutzfläche mit einer Flächenquote von 15.6 m<sup>2</sup> pro Studierende, was einer Optimierung von 21 % entspricht.

Der geplante Neubau für die Hochschule für Wirtschaft FHNW auf dem Dreispitzareal verzögert sich leider als Folge von Einsparungen. Ein Bezug des Campus ist frühestens 2022/23 möglich. Nach Fertigstellung des Baus wird die Hochschule für Wirtschaft FHNW ihren heutigen Standort am Bahnhof Basel auf Wunsch und mit Unterstützung des Kantons Basel-Stadt aufgeben.

## 4. Besondere Vorgaben für die Pädagogische Hochschule FHNW

### Allgemeines

Die PH FHNW hat sich im Berichtsjahr weiter gut im Bildungsraum Nordwestschweiz etabliert. Die im Berichtsjahr durchgeführte Lehrevaluation in allen Lehrveranstaltungen der PH FHNW zeigt erfreuliche Resultate. Die Differenzen zu den weniger positiven Resultaten der Studierendenbefragung 2018 wurden von der PH FHNW analysiert. Es wurden bereits verschiedene Massnahmen im Bereich Organisation, Struktur und Kommunikation ergriffen. Weitere werden nach Abschluss der sorgfältigen Ergebnisanalysen folgen.

Im von der Universität Basel und der Pädagogischen Hochschule FHNW seit 2015 gemeinsam geführten Institut für Bildungswissenschaften kooperieren die beiden Institutionen im Bereich der Fachdidaktik und der Bildungswissenschaften (s. Ziff. 3.2).

### 4.1 Angebot

#### 4.1.1 Lehrplan 21

*Die Curricula der Studiengänge für die Volksschule orientieren sich grundsätzlich am Deutschschweizer Lehrplan 21.*

Die Studiengänge der PH FHNW sind auf die Vorgaben des Lehrplans 21 abgestimmt. Die neu konzipierten Studiengänge wurden auf das Studienjahr 2017/18 eingeführt.

Während auf Primarstufe bereits im Jahr 2018 eine durch Stiftungsgelder finanzierte Professur für Informatische Bildung aufgebaut werden konnte und entsprechende Studienmodule bereits fest im Studiengang Primarstufe verankert sind, konnte die PH FHNW im Berichtsjahr in Abstimmung mit den Bildungsdepartementen der Trägerkantone auch die Entwicklung des Angebots Medien und Informatik für die Sekundarstufe I klären.

Demnach erhalten alle Studierenden unabhängig den von ihnen gewählten Schulfächern eine minimale Grundqualifikation. Zudem wird die Möglichkeit eines eigentlichen Fachstudiums in Informatik geschaffen, die dafür erforderlichen Kompetenzen und Kapazitäten werden zurzeit aufgebaut. Für bereits amtierende Lehrpersonen stehen im Sinne einer Nach- und Weiterqualifikation Weiterbildungsangebote in diesem Fachbereich zur Verfügung, und zwar von kurzen Formaten bis zum Format CAS. Zusammen mit dem Aufbau des Fachs Informatik wird die PH FHNW zudem ein Facherweiterungsstudium anbieten, sodass Lehrpersonen im Fach Informatik auch nachträglich ein EDK-anerkanntes Diplom erwerben können.

#### 4.1.2 Berufspraktische Ausbildung

*Im Rahmen der kontinuierlichen Qualitätsüberprüfung ihres Lehrangebots legt die Pädagogische Hochschule FHNW einen Schwerpunkt auf die berufspraktische Ausbildung.*

Die Pädagogische Hochschule FHNW hat sich im Jahr 2012 die vertiefte Zusammenarbeit mit dem Berufsfeld als strategisches Ziel für die berufspraktischen Studien gesetzt. Als Neuerung vorgesehen wurde ein neues Praxismodell mit folgenden Elementen:

- eine vertiefte Vorbereitung auf das erste Praktikum im Rahmen des neuen "Basisseminars",
- ein längeres "Immersions-"Praktikum an einer Schule, mit dem die Studierenden intensivere Praxiserfahrung im Schulalltag machen,
- eine engere, auch organisatorisch unterstützte Partnerschaft zwischen PH und den Schulen.

Nach zwei Pilotphasen und einer Abstimmung mit den Kantonen im Bildungsraum Nordwestschweiz ist das Modell ab Studienjahr 2017/2018 flächendeckend zum regulären Bestandteil in allen lehrerbildenden Studiengängen der Hochschule geworden.

Derzeit arbeitet die PH FHNW mit 68 Partnerschulen aus dem gesamten Bildungsraum zusammen. Die Zusammenarbeit erweist sich für alle Beteiligten als sinnstiftend und produktiv. Das Partnerschulmodell ist im Berufsfeld inzwischen breit akzeptiert. Der wechselseitige Gewinn ist auch für die Schulen feststellbar. Dies führt zu einer hohen Stabilität der Partnerschulkooperationen. Gleichzeitig zeigt sich, dass das Potential an Partnerschulen im Bildungsraum mit dem momentanen Stand zumindest auf der Ebene der Primarschulen weitgehend ausgeschöpft ist. Die Rekrutierung von Partnerschulen bleibt daher Daueraufgabe. Konzeptionell erweist sich das Partnerschulmodell als tragfähig, es ist jedoch kein «Selbstläufer», sondern bedarf kontinuierlicher Arbeit und Entwicklungen in Zusammenarbeit mit den Schulen.

## **4.2 Steuerungsinstrumente**

### **4.2.1 Ausbildung**

*Die Ausbildung an der Pädagogischen Hochschule FHNW ist effizient und wirtschaftlich.*

Die Entwicklung der Studierendenzahlen der Pädagogische Hochschule FHNW hat sich im Jahr 2019 stabilisiert, liegt aber noch immer unter der hohen Zahl von Immatrikulationen in den Jahren 2014 und 2015.

Zeigten die Neueintritte in den ersten Leistungsauftragsperioden ein kontinuierliches Wachstum, so stagnierten die Neueintritte im Jahr 2015 erstmals. In den folgenden Jahren sanken die Neueintritte – immer noch auf einem hohen Niveau – leicht von 995 im Jahr 2016, auf 989 im Jahr 2017 und auf 936 im Jahr 2018. Im abgeschlossenen Jahr immatrikulierten sich 902 Studierende. Unter Berücksichtigung des Studiengangs Logopädie, welcher nur alle zwei Jahre startet (jeweils mit rund 30 Neueintritten in den geraden Jahren), konnte die PH die Neueintritte auch dank der eingeleiteten Marketingmassnahmen stabilisieren.

Die tieferen Studierendenzahlen haben Einfluss auf die Auslastung der Studiengänge und führen i.d.R. nicht zu einer direkten Minderung der Ausbildungskosten. Die Zahl der Studierenden in fulltime equivalent FTE hat als Folge der tieferen Neueintritte in den Jahren 2018 und 2019 abgenommen, was sich auch im Anstieg der Kosten pro Studierende zeigt. Die Durchschnittskosten lagen daher mit TCHF 30.04 im Vorjahr erstmals seit Jahren wieder über dem Leistungsauftragsziel (TCHF 29) und sind im Jahr 2019 nochmals leicht auf TCHF 30.5 angestiegen.

Damit erreicht die Pädagogische Hochschule FHNW über alle Studiengänge hinweg die im Leistungsauftrag formulierten quantitativen Ziele in Bezug auf die Neueintritte und die Kosten pro Studierende/r nicht. Erste Massnahmen wie Optimierungen der Auslastung der Lehrveranstaltungen, der Lehrveranstaltungsformate, der Studierbarkeit und der Marketingstrategie scheinen aber zu greifen. Mit diesen Massnahmen konnten die Neueintritte im Jahr 2019 auf dem Vorjahresniveau stabilisiert werden.

Mit der geplanten Einführung von alternativen Studienangeboten (Quest/Quereinsteiger/innen und berufsintegrierte Varianten) soll zudem eine neue Studierendengruppe angesprochen werden, was einerseits dem Rekrutierungsbedarf von Lehrpersonen in der Zukunft, aber auch der besseren Auslastung bestehender Ausbildungsgefässe dienlich sein resp. zu mehr Neueintritten führen soll.

## **Erweiterter Leistungsauftrag**

*Die Weiterbildungs- sowie Beratungs- und Dienstleistungsangebote an der Pädagogischen Hochschule FHNW sind effizient und wirtschaftlich.*

Bei der Pädagogischen Hochschule FHNW sind nach wie vor die Trägerkantone die Hauptabnehmer der Weiterbildungs- und Dienstleistungsangebote. Daher vereinbaren die Trägerkantone mit der FHNW spezifische Leistungsziele auf der Stufe Institut (Deckungsbeitragsstufe 3)

plus Infrastrukturkostenanteil. Auch als Folge des erhöhten Spardrucks in den Trägerkantonen kam es in den Vorjahren zu Umsatzeinbussen; in der Folge geriet der Deckungsgrad unter Druck. Im Vorjahr verzeichnete die Pädagogische Hochschule FHNW sowohl bezüglich Drittmit-  
tel wie auch bezüglich Deckungsgrade wieder ein gutes Resultat. Im aktuellen Jahr ist der De-  
ckungsgrad allerdings erneut unter Druck geraten und liegt mit 97% unter dem Vorjahreswert  
(103 %) und auch knapp unter den Vorgaben des Leistungsauftrages (100 %, Stufe DB 3 inkl.  
Infrastrukturkostenanteil).

## **5. Finanzierung**

### **5.1 Allgemeine Finanzierungsgrundsätze**

Die FHNW erhält von den Trägerkantonen einen Globalbeitrag für die Leistungsauftragsperiode. Die jährlichen Finanzierungsbeiträge sind im Leistungsauftrag bindend festgelegt. Im Bericht zum Leistungsauftrag 2018-2020 haben die Trägerkantone dargelegt, dass dieser Globalbeitrag nicht dem Finanzierungsbedarf entspricht und die FHNW TCHF 12'000 aus dem Eigenkapital finanzieren muss. Die Mitfinanzierung ist insbesondere für die Strategischen Entwicklungsschwerpunkte gedacht und erfolgt planmässig über das Eigenkapital (Reduktion des Eigenkapitals mittels Verlustvortrag).

Nach Abschluss der vergangenen Leistungsauftragsperiode lag das Eigenkapital der FHNW per 31.12.2017 bei TCHF 48'484. Die FHNW schliesst das erste Jahr der Leistungsauftragsperiode 2018 – 2020 mit einem Aufwandüberschuss von TCHF 11'736 ab. Entsprechend reduzierte sich das Eigenkapital per 31.12.2018 auf TCHF 36'748. Das Ergebnis 2018 beinhaltet u.a. die Auflösung einer Rückstellung für die Vorsorgelösung FHNW im Umfang von TCHF 11'080.

Das aktuelle Geschäftsjahr 2019 schliesst mit einem Aufwandüberschuss von TCHF 3'702 ab. Das Eigenkapital reduziert sich somit von TCHF 36'748 auf TCHF 33'046.

### **5.2 Finanzierungsgrundsätze im Infrastrukturbereich**

Zur Abfederung allfälliger Risiken, die durch die damals bevorstehenden Campusbauten hätten entstehen können, wurden ab dem Leistungsauftrag 2012 - 2014 unter § 5.2 spezifische Finanzierungsgrundsätze festgelegt. Im Wesentlichen geht es um nicht beeinflussbare Verschiebungen von Bezugsterminen und um eingeplante, aber nicht gesicherte Investitionssubventionen des Bundes (SBFI). Diese Finanzierungsgrundsätze gelten auch für die aktuelle Leistungsauftragsperiode 2018 - 2020.

In der Leistungsauftragsperiode 2012 - 2014 wurden insgesamt TCHF 9'430 nicht in Anspruch genommene Globalbeiträge vereinbarungsgemäss an die Trägerkantone zurückgeführt. In der Leistungsauftragsperiode 2015 - 2017 wurden weitere TCHF 1'588 zu Gunsten der Trägerkantone zurückgeführt.

In den Jahren 2018 – 2020 wurden, respektive werden im Zuge weiterer vorliegender definitiver Abrechnungen über Investitionssubventionen des SBFI voraussichtlich nochmals insgesamt TCHF 805, respektive TCHF 268 pro Jahr an die Träger zurückgeführt. Die nächste grössere Überprüfung steht nach der Abrechnung des Neubaus in Muttenz (2019) resp. nach Vorliegen der Bundessubventionen für die Mieterausbauten (2020/2021) an.

Die Umsetzung der spezifischen Finanzierungsgrundsätze gemäss Leistungsauftrag § 5.2 wird sowohl von der gewählten Revisionsstelle geprüft wie auch von den kantonalen Finanzkontrollen begleitet und überprüft.

## Trägerbeiträge an die FHNW für die Jahre 2018-2020

Gemäss Leistungsauftrag 2018 - 2020 erhält die FHNW jährlich einen Trägerbeitrag über TCHF 225'600, für die Leistungsauftragsperiode 2018 - 2020 folglich insgesamt TCHF 676'800. Im abgeschlossenen Jahr leisteten die vier Trägerkantone folgende Beiträge:

| <b>Träger</b> | <b>Beitrag 2019 gemäss<br/>LA 2018 – 2020<br/>(in TCHF)</b> | <b>Rückführung gemäss<br/>LA §5.2 (im 2019)<br/>(in TCHF)</b> | <b>Beitrag netto im 2019<br/>(in TCHF)</b> |
|---------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Kanton AG     | 80'243                                                      | 95                                                            | 80'148                                     |
| Kanton BL     | 64'205                                                      | 76                                                            | 64'129                                     |
| Kanton BS     | 43'635                                                      | 52                                                            | 43'583                                     |
| Kanton SO     | 37'517                                                      | 45                                                            | 37'472                                     |
| Total         | 225'600                                                     | 268                                                           | 225'332                                    |

Die FHNW bedankt sich an dieser Stelle für die Unterstützung durch ihre vier Trägerkantone.

### Beilagen:

- Erfolgsrechnung zum Jahresabschluss 2019 (mit Vorjahres- und Budgetvergleich)
- Monitoring FHNW 2019

s. auch Jahresbericht 2019 (wird separat verteilt)

s. auch <https://www.fhnw.ch/Jahresbericht2019> (ab 5. Mai 2020 online)

s. auch <https://www.fhnw.ch/>

## Abkürzungen

|       |                                                              |
|-------|--------------------------------------------------------------|
| BfS   | Bundesamt für Statistik                                      |
| CAS   | Certificate of Advanced Studies                              |
| DAS   | Diploma of Advanced Studies                                  |
| EDK   | Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren |
| EFQM  | European Foundation for Quality Management                   |
| FHV   | Interkantonale Fachhochschulvereinbarung                     |
| FTE   | Full Time Equivalents                                        |
| HFKG  | Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz                |
| IPK   | Interkantonale Parlamentarische Kommission                   |
| MAS   | Master of Advanced Studies                                   |
| MBA   | Master of Business Administration                            |
| NC    | Numerus Clausus (Studienplatzbeschränkung)                   |
| NWCH  | Nordwestschweiz                                              |
| PH    | Pädagogische Hochschule FHNW                                 |
| PSI   | Paul Scherrer Institut                                       |
| SBFI  | Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation      |
| SCCER | Swiss Competence Center für Energy Research                  |
| SHK   | Schweizerische Hochschulkonferenz                            |
| TCHF  | in Tausend Schweizer Franken                                 |
| WeBiG | Bundesgesetz über die Weiterbildung                          |

|                                                               | Jahresergebnis  |                 |               |            |                | Vergleich zum Budget 2019 |               |            | Vergleich zum Vorjahr Ist 2018 |  |  | Vorvorjahr |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------|------------|----------------|---------------------------|---------------|------------|--------------------------------|--|--|------------|
| Erfolgsrechnung in TCHF <sup>1</sup>                          | IST 2019        | Budget 2019     | Abw. TCHF     | in%        | ± <sup>3</sup> | Ist 2018                  | Abw. TCHF     | in%        | Ist 2017                       |  |  |            |
| Personalaufwand                                               | 354'168         | 356'194         | -2'026        | -1%        |                | 341'726                   | 12'442        | 4%         | 330'739                        |  |  |            |
| Rückstellung Pensionskasse «Vorsorgeplan 2019»                | -2'770          | -2'770          |               |            |                | 11'080                    | -13'850       | 100%       | -                              |  |  |            |
| Sachaufwand                                                   | 55'988          | 54'912          | 1'076         | 2%         | (1)            | 58'868                    | -2'880        | -5%        | 55'403                         |  |  |            |
| Immobilienaufwand                                             | 64'605          | 67'244          | -2'639        | -4%        | (2)            | 65'801                    | -1'196        | -2%        | 67'059                         |  |  |            |
| <b>Aufwand</b>                                                | <b>471'991</b>  | <b>475'580</b>  | <b>-3'589</b> | <b>-1%</b> |                | <b>477'475</b>            | <b>-5'484</b> | <b>-1%</b> | <b>453'200</b>                 |  |  |            |
| SBFi-Grundbeiträge <sup>2</sup>                               | -62'928         | -60'031         | -2'897        | 5%         | (3)            | -60'829                   | -2'099        | 3%         | -60'191                        |  |  |            |
| FHV-Gelder <sup>3</sup>                                       | -39'939         | -41'547         | 1'608         | -4%        | (4)            | -40'071                   | 132           | 0%         | -41'083                        |  |  |            |
| Semester- und übrige Gebühren                                 | -23'355         | -23'445         | 90            | 0%         |                | -22'894                   | -461          | 2%         | -22'468                        |  |  |            |
| Ertrag Ausbildung                                             | -126'222        | -125'023        | -1'199        | 1%         |                | -123'794                  | -2'428        | 2%         | -123'742                       |  |  |            |
| Forschungsgelder Bund                                         | -37'133         | -37'999         | 866           | -2%        |                | -35'772                   | -1'361        | 4%         | -32'727                        |  |  |            |
| Forschungsgelder Dritte                                       | -21'225         | -21'910         | 685           | -3%        |                | -19'831                   | -1'394        | 7%         | -21'874                        |  |  |            |
| Forschungserträge Trägerkantone                               | -643            | -391            | -252          | 64%        |                | -726                      | 83            | -11%       | -780                           |  |  |            |
| Ertrag Forschung                                              | -59'001         | -60'300         | 1'299         | -2%        | (5)            | -56'329                   | -2'672        | 5%         | -55'381                        |  |  |            |
| Weiterbildungserträge                                         | -32'545         | -33'489         | 944           | -3%        |                | -32'661                   | 116           | 0%         | -31'797                        |  |  |            |
| Weiterbildungserträge Trägerkantone                           | -14'019         | -13'594         | -425          | 3%         |                | -15'495                   | 1'476         | -10%       | -15'470                        |  |  |            |
| Dienstleistungserträge                                        | -5'718          | -4'639          | -1'079        | 23%        |                | -5'975                    | 257           | -4%        | -4'282                         |  |  |            |
| Dienstleistungserträge Trägerkantone                          | -2'715          | -2'906          | 191           | -7%        |                | -2'352                    | -363          | 15%        | -2'628                         |  |  |            |
| Ertrag Weiterbildung und Dienstleistungserträge für Dritte    | -54'997         | -54'628         | -369          | 1%         | (5)            | -56'483                   | 1'486         | -3%        | -54'177                        |  |  |            |
| Übrige Erträge (Direktionspräsidium, Stab, Services)          | -563            | -551            | -12           | 2%         |                | -686                      | 123           | -18%       | -583                           |  |  |            |
| Übrige Erträge (Infrastruktur)                                | -2'173          | -2'242          | 69            | -3%        | (6)            | -3'116                    | 943           | -30%       | -3'262                         |  |  |            |
| Globalbeitrag der Trägerkantone                               | -225'332        | -225'332        |               |            |                | -225'332                  |               |            | -228'762                       |  |  |            |
| <b>Ertrag</b>                                                 | <b>-468'288</b> | <b>-468'075</b> | <b>-213</b>   | <b>0%</b>  |                | <b>-465'740</b>           | <b>-2'548</b> | <b>1%</b>  | <b>-465'908</b>                |  |  |            |
| <b>Jahresergebnis (Aufwandüberschuss):</b>                    | <b>3'702</b>    | <b>7'505</b>    | <b>-3'802</b> |            |                | <b>11'735</b>             | <b>-8'033</b> |            | <b>-12'708</b>                 |  |  |            |
| Studierende Neueintritte headcounts per 15.10.                | 3'908           | 4'103           | -195          | -5%        | (7)            | 3'844                     | 64            | 2%         | 3'861                          |  |  |            |
| Studierende headcounts per 15.10.                             | 12'646          | 12'670          | -24           | 0%         |                | 12'419                    | 227           | 2%         | 12'230                         |  |  |            |
| Studierende full time equivalent, 60 ECTS/Jahr (Jahresmittel) | 9'532           | 9'838           | -306          | -3%        | (8)            | 9'503                     | 29            | 0%         | 9'469                          |  |  |            |
| Personal headcounts (Jahresmittel)                            | 2'995           | 3'022           | -27           | -1%        |                | 2'902                     | 93            | 3%         | 2'824                          |  |  |            |
| Personal full time equivalent (Jahresmittel)                  | 2'163           | 2'160           | 2             | 0%         |                | 2'097                     | 66            | 3%         | 2'025                          |  |  |            |

<sup>1</sup> Die Erfolgsrechnung gemäss Kostenrechnung weicht in einigen Aufwand- und Ertragsarten von der Finanzrechnung (Jahresbericht) ab. Ursache hierfür ist das Bruttoprinzip, das in der Finanzrechnung zwingend ist. In der Kostenrechnung hingegen werden Erträge aus Innenumsätzen und Kooperationsgeschäften mit dem Aufwand verrechnet.

<sup>2</sup> Beiträge, die der Bund (SBFI) im Rahmen des HFKG an Fachhochschulen für die Ausbildung ausbezahlt.

<sup>3</sup> Beiträge, die im Rahmen der interkantonalen Fachhochschulvereinbarung (FHV) für Studierende, die die nicht aus den Trägerkantonen stammen, von den Heimkantonen ausbezahlt werden.

## Abweichungsbegründungen zwischen Jahresergebnis 2019 (Ist) und Budget 2019

- |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) Sachaufwand                                                    | Ein Teil der Abweichung (ca. CHF 0.7 Mio.) des Sachaufwandes betrifft Beschaffungen im Immobilienbereich, die ursprünglich den Kostenarten des Immobilienaufwands zugeordnet waren, im Ist aber auf den Kostenarten, die zum Sachaufwand gehören, verbucht wurden.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| (2) Immobilienaufwand                                              | Die Auflösung der Rückstellung für das Objekt «Sälipark» in Olten führt zu einer Aufwandreduktion von CHF 1.8 Mio. Wie bereits unter (1) ausgeführt, sind Ausgaben, die unter dem Immobilienaufwand budgetiert wurden, unter dem Sachaufwand angefallen (CHF 0.7 Mio.)                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| (3) SBFI-Grundbeiträge                                             | Das SBFI richtet für die Bachelor- und Masterausbildung rund CHF 10 Mio. zusätzliche Grundbeiträge aus. Davon kann die FHNW mit einem Anteil von rund 13% (ca. CHF 1.3 Mio.) profitieren. Weitere CHF 1.6 Mio. Mehrerträge können durch im Vergleich zu den anderen Schweizer Fachhochschulen bessere Kennzahlen in der Ausbildung (Studierendenentwicklung in fte, Diplomabschlüsse und ausländische Studierende) erzielt werden. Hier ist zu bemerken, dass die Beiträge aufgrund der Kennzahlen der Vorjahre 2017 und 2018 ausgerichtet werden. |
| (4) FHV-Gelder                                                     | Die fehlenden FHV-Erträge stehen im direkten Zusammenhang mit den gegenüber Budget geringeren Studierendenzahlen in fte. Dass die Ertragsabweichung im Vergleich zu den Studierenden in fte höher ausfällt, liegt daran, dass die Studierendenzahlen insbesondere in den Fachbereichen, in denen die FHV-Tarife vergleichsweise hoch sind, nicht erreicht werden konnten.                                                                                                                                                                          |
| (5) Ertrag Forschung<br>Weiterbildungs- und Dienstleistungserträge | Insgesamt betrachtet konnten die budgetierten Ziele sowohl in der Forschung wie auch in der Weiterbildung und den Dienstleistungen für Dritte erreicht werden. Abweichungen sind lediglich bei der Finanzierungsquelle festzustellen. Zum Zeitpunkt der Budgetierung ist es schwierig die Finanzierungsquelle zu benennen, bei der Budgetierung stehen die Ertragsvolumen im Fokus.                                                                                                                                                                |
| (6) Übrige Erträge (Infrastruktur)                                 | Die Budgetunterschreitung von Mio 0.1 CHF der Infrastrukturerträge betrifft insbesondere Benutzungsgebühren, Tagesmieten und ähnliches.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| (7) Neueintritte Studierende                                       | Das budgetierte Wachstum bei den Neueintritten von 7% wurde verfehlt, das effektiv erreichte Wachstum gegenüber Vorjahr liegt bei 2%. Unter Budget blieben insbesondere die Pädagogische Hochschule, die Hochschule für Technik und die Hochschule für Wirtschaft.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| (8) Studierende full time equivalent                               | Die tieferen Studierendenzahlen bei den Neueintritten haben direkten Einfluss auf die Headcounts und auch auf die Studierenden in full time equivalent.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

**Monitoring FHNW - Leistungsauftragsperiode 2018 - 2020 - Jahresabschluss 2019 (Ist-Werte)**

|                                                                                                | <u>Jahr</u> | <u>2013</u>   | <u>2014</u>   | <u>2015</u>   | <u>2016</u>   | <u>2017</u>   | <u>2018</u>   | <u>2019</u>   | <u>Vorgabe<sup>1</sup></u> | Erläuterung                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Kennzahlen:</b>                                                                             |             |               |               |               |               |               |               |               |                            |                                                                      |
| Selbstfinanzierungsgrad (DB 6) ohne PK-RS <sup>2</sup>                                         |             | 50.1%         | 49.5%         | 49.7%         | 50.4%         | 52.3%         | 51.5%         | 51.2%         |                            | Ertrag in % Gesamtaufwand                                            |
| Selbstfinanzierungsgrad (DB 6) incl. PK-RS <sup>3</sup>                                        |             |               |               |               |               |               | 50.3%         | 51.5%         |                            | 2018: + 11'080; 2019 - 2'770 TCHF                                    |
| Globalbudget                                                                                   |             | 218'600       | 235'615       | 225'198       | 227'164       | 228'762       | 225'332       | 225'332       |                            | in TCHF                                                              |
| Immatrikulierte Studierende in fte (Jahresmittel)                                              |             | <b>7'803</b>  | <b>8'257</b>  | <b>8'618</b>  | <b>9'030</b>  | <b>9'469</b>  | <b>9'504</b>  | <b>9'532</b>  |                            | in full time equivalents                                             |
| Bachelor/Diplom                                                                                |             | 6'714         | 7'138         | 7'422         | 7'783         | 8'119         | 8'186         | 8'218         |                            |                                                                      |
| Master                                                                                         |             | 1'089         | 1'119         | 1'196         | 1'247         | 1'349         | 1'318         | 1'314         |                            |                                                                      |
| Immatrikulierte Studierende in hc, zum 15.10.                                                  |             | <b>10'003</b> | <b>10'534</b> | <b>11'262</b> | <b>11'888</b> | <b>12'230</b> | <b>12'419</b> | <b>12'646</b> |                            | in headcounts                                                        |
| Studienerfolgsquote                                                                            |             | -             | 79.5%         | 79.3%         | 79.8%         | 79.6%         | 79.4%         | 79.2%         | -                          | inkl. Anteil der noch aktiven Stud.                                  |
| <b>Durchschnittskosten Ausbildung je Fachbereich (DB5 gemäss SHK-Kostenrechnungsleitfaden)</b> |             |               |               |               |               |               |               |               |                            |                                                                      |
| APS                                                                                            |             | 17.0          | 18.0          | 17.2          | 18.0          | 17.0          | 16.0          | 16.0          | 18.2                       | in TCHF je FTE und FB                                                |
| HABG                                                                                           |             | 31.6          | 32.8          | 33.8          | 34.1          | 32.7          | 32.0          | 30.6          | 36.8                       | FB Angewandte Psychologie                                            |
| HGK Design                                                                                     |             | 39.3          | 41.0          | 36.0          | 35.9          | 34.2          | 37.0          | 37.0          | 37.2                       | FB Architektur, Bau- und Planungswesen                               |
| HGK Kunst                                                                                      |             | 41.3          | 39.8          | 31.9          | 35.0          | 34.3          | 37.6          | 37.9          | 36.9                       | FB Design                                                            |
| HLS                                                                                            |             | 40.2          | 43.1          | 42.6          | 38.7          | 39.4          | 40.3          | 35.1          | 47.6                       | FB Kunst                                                             |
| HSM                                                                                            |             | 47.1          | 45.0          | 45.2          | 45.6          | 43.0          | 42.9          | 43.8          | 44.6                       | FB Chemie und Life Sciences                                          |
| PH                                                                                             |             | 29.2          | 29.9          | 28.9          | 28.1          | 27.6          | 30.0          | 30.5          | 29.0                       | FB Musik                                                             |
| HSA                                                                                            |             | 20.0          | 18.5          | 20.4          | 19.5          | 19.6          | 19.7          | 19.6          | 22.2                       | FB Pädagogik                                                         |
| HT                                                                                             |             | 33.3          | 33.4          | 32.0          | 31.1          | 30.2          | 30.9          | 33.4          | 38.6                       | FB Soziale Arbeit                                                    |
| HSW                                                                                            |             | 19.8          | 18.4          | 17.7          | 17.5          | 17.1          | 17.1          | 18.1          | 18.2                       | FB Technik und IT                                                    |
| Total                                                                                          |             | 28.9          | 28.5          | 27.6          | 26.9          | 26.3          | 27.0          | 27.5          | 29.2                       | FB Wirtschaft und Dienstleistungen                                   |
| <b>Drittmittel erweiterter Leistungsauftrag (DB5 gemäss SHK-Kostenrechnungsleitfaden)</b>      |             |               |               |               |               |               |               |               |                            |                                                                      |
| Drittmittel Weiterbildung                                                                      |             | 42'638        | 54'191        | 49'029        | 47'195        | 47'326        | 48'222        | 46'618        |                            | in TCHF                                                              |
| Drittmittel Forschung                                                                          |             | 46'923        | 48'573        | 49'579        | 47'631        | 55'486        | 56'456        | 59'109        |                            | DB5 gemäss SHK Kostenrechnung                                        |
| Drittmittel Dienstleistungen                                                                   |             | 18'272        | 7'699         | 7'059         | 6'199         | 6'921         | 8'343         | 8'446         |                            | einschliesslich aller Ertragsumlagen                                 |
| Total Drittmittel erweiterter Leistungsauftrag                                                 |             | 107'833       | 110'463       | 105'667       | 101'025       | 109'733       | 113'021       | 114'173       |                            | von Direktionspräsidium und Services                                 |
| <b>Deckungsgrad erweiterter Leistungsauftrag (FHNW)</b>                                        |             |               |               |               |               |               |               |               |                            |                                                                      |
| Weiterbildung                                                                                  |             | 148%          | 149%          | 144%          | 144%          | 150%          | 158%          | 146%          |                            | in % der direkten Kosten                                             |
| Forschung ohne strategische Entwicklung                                                        |             | 73%           | 71%           | 75%           | 75%           | 84%           | 81%           | 79%           | 75%                        |                                                                      |
| Forschung incl. Strategische Entwicklung                                                       |             | 73%           | 71%           | 74%           | 71%           | 79%           | 79%           | 77%           |                            |                                                                      |
| Dienstleistungen                                                                               |             | 146%          | 131%          | 127%          | 129%          | 125%          | 123%          | 123%          |                            |                                                                      |
| <b>Deckungsgrad Weiterbildung und Dienstleistungen für Dritte (ohne PH)</b>                    |             |               |               |               |               |               |               |               |                            |                                                                      |
| Weiterbildung                                                                                  |             | 139%          | 139%          | 139%          | 142%          | 147%          | 150%          | 142%          | 125%                       | in % der direkten Kosten                                             |
| Dienstleistungen                                                                               |             | 133%          | 134%          | 120%          | 126%          | 121%          | 122%          | 126%          | 125%                       | (LA-Vorgabe 2015+2016 =120%)                                         |
| <b>Deckungsgrad Weiterbildung und Dienstleistungen für Dritte (nur PH)</b>                     |             |               |               |               |               |               |               |               |                            |                                                                      |
| Weiterbildung und Dienstleistungen                                                             |             | 103%          | 107%          | 105%          | 99%           | 102%          | 103%          | 97%           | 100%                       | in % der Kosten auf DB3 zuzüglich der anteiligen Infrastrukturkosten |
| Forschungsanteil Vollkosten <sup>2</sup>                                                       |             | 23.6%         | 23.6%         | 22.7%         | 22.9%         | 23.4%         | 23.5%         | 24.0%         | 22.0%                      | aF&E Aufwand in % Gesamta DB6                                        |
| Forschungsanteil DB5 <sup>2</sup>                                                              |             | 24.2%         | 24.5%         | 23.8%         | 23.7%         | 24.0%         | 24.1%         | 24.4%         |                            | aF&E Aufwand in % Gesamta DB5                                        |

**Monitoring FHNW - Leistungsauftragsperiode 2018 - 2020 - Jahresabschluss 2019 (Ist-Werte)**

|                      | <u>Jahr</u>  | <u>2013</u>  | <u>2014</u>  | <u>2015</u>  | <u>2016</u>  | <u>2017</u>  | <u>2018</u>  | <u>2019</u>  | Erläuterung                       |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------------|
| <b>Flächen (HNF)</b> |              | 154'497      | 151'558      | 151'764      | 151'763      | 151'410      | 148'044      | 148'231      |                                   |
|                      | Flächenquote | 19.8         | 18.4         | 17.6         | 16.8         | 16.0         | 15.6         | 15.6         | m2 HNF je FTE (Stud)              |
| <b>Personal</b>      |              | <b>1'913</b> | <b>1'992</b> | <b>1'984</b> | <b>2'000</b> | <b>2'064</b> | <b>2'135</b> | <b>2'203</b> | Anstellungen in fte, Stand 31.12. |
|                      | männlich     | 1'110        | 1'144        | 1'135        | 1'135        | 1'176        | 1'211        | 1'227        |                                   |
|                      | weiblich     | 803          | 848          | 849          | 865          | 888          | 924          | 976          |                                   |

<sup>1</sup> Vorgaben gemäss Leistungsauftrag 2018-2020

<sup>2</sup> Ausweis der Kennzahl ohne die ausserordentlich gebildeten Rückstellungen für «Pensionskasse Vorsorgeplan 2019»

<sup>3</sup> Ausweis der Kennzahl einschliesslich die ausserordentlich gebildeten Rückstellungen für «Pensionskasse Vorsorgeplan 2019»

**Monitoring FHNW - Leistungsauftragsperiode 2018 - 2020 - Jahresabschluss 2019 (Ist-Werte)**

| <u>Kennzahl</u>                                                      | <u>Jahr</u>                              | <u>2013</u>  | <u>2014</u> | <u>2015</u> | <u>2016</u> | <u>2017</u> | <u>2018</u> | <u>2019</u> |                                        |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------------------------|
| <b>Selbstfinanzierungsgrad (DB 6)</b>                                |                                          | 1.1%         | -0.6%       | 0.2%        | 0.7%        | 1.9%        | -0.8%       | -0.3%       | in %-Punkten                           |
| <b>Globalbudget</b>                                                  |                                          | 25'400       | 17'015      | -10'417     | 1'966       | 1'598       | -3'430      | -           | in TCHF                                |
| <b>Immatrikulierte Studierende in fte (Jahresmittel)</b>             |                                          | <b>598</b>   | <b>454</b>  | <b>361</b>  | <b>412</b>  | <b>439</b>  | <b>35</b>   | <b>28</b>   | in full time equivalents               |
|                                                                      | Bachelor                                 | 423          | 424         | 284         | 361         | 336         | 66          | 32          | in full time equivalents               |
|                                                                      | Master                                   | 175          | 30          | 77          | 51          | 102         | -31         | -4          | in full time equivalents               |
| <b>Immatrikulierte Studierende in hc, zum 15.10.</b>                 |                                          | <b>1'343</b> | <b>531</b>  | <b>728</b>  | <b>626</b>  | <b>342</b>  | <b>189</b>  | <b>227</b>  | in headcounts                          |
| <b>Studienerfolgsquote</b>                                           |                                          |              |             | -0.2%       | 0.5%        | -0.2%       | -0.2%       | -0.2%       | inkl. Anteil der noch aktiven Stud.    |
| <b>Durchschnittskosten Ausbildung je Fachbereich (Delta in TCHF)</b> |                                          |              |             |             |             |             |             |             |                                        |
|                                                                      | APS                                      | -0.9         | 1.0         | -0.8        | 0.8         | -1.0        | -1.0        | 0.0         | FB Angewandte Psychologie              |
|                                                                      | HABG                                     | -2.0         | 1.2         | 1.0         | 0.3         | -1.4        | -0.6        | -1.5        | FB Architektur, Bau- und Planungswesen |
|                                                                      | HGK Design                               | -0.5         | 1.7         | -5.0        | -0.1        | -1.7        | 2.8         | -0.0        | FB Design                              |
|                                                                      | HGK Kunst                                | 0.1          | -1.5        | -7.9        | 3.1         | -0.7        | 3.3         | 0.2         | FB Kunst                               |
|                                                                      | HLS                                      | 1.3          | 2.9         | -0.5        | -3.9        | 0.7         | 0.9         | -5.2        | FB Chemie und Life Sciences            |
|                                                                      | MHS                                      | 5.2          | -2.1        | 0.2         | 0.4         | -2.6        | -0.1        | 1.0         | FB Musik                               |
|                                                                      | PH                                       | -8.0         | 0.7         | -1.0        | -0.8        | -0.5        | 2.5         | 0.5         | FB Pädagogik                           |
|                                                                      | HSA                                      | 2.0          | -1.5        | 1.9         | -0.9        | 0.1         | 0.1         | -0.1        | FB Soziale Arbeit                      |
|                                                                      | HT                                       | -3.7         | 0.1         | -1.4        | -0.9        | -0.9        | 0.7         | 2.5         | FB Technik und IT                      |
|                                                                      | HSW                                      | 2.4          | -1.4        | -0.7        | -0.2        | -0.4        | -0.1        | 1.1         | FB Wirtschaft und Dienstleistungen     |
|                                                                      | Total                                    | -1.0         | -0.4        | -0.9        | -0.7        | -0.6        | 0.7         | 0.5         | FHNW - Durchschnitt über alle FB       |
| <b>Drittmittel erweiterter Leistungsauftrag</b>                      |                                          |              |             |             |             |             |             |             |                                        |
|                                                                      | Drittmittel Weiterbildung                | 15'493       | 11'552      | -5'162      | -1'834      | 131         | 896         | -1'604      | in TCHF                                |
|                                                                      | Drittmittel Forschung                    | 16'320       | 1'650       | 1'006       | -1'948      | 7'855       | 970         | 2'653       | in TCHF                                |
|                                                                      | Drittmittel Dienstleistungen             | -9'784       | -10'572     | -640        | -860        | 722         | 1'422       | 103         | in TCHF                                |
| <b>Deckungsgrad erweiterter Leistungsauftrag</b>                     |                                          |              |             |             |             |             |             |             |                                        |
|                                                                      | Weiterbildung                            | 16.0%        | 1.0%        | -5.0%       | 0.0%        | 6.0%        | 8.0%        | -12.0%      | in %-Punkten                           |
|                                                                      | Forschung ohne strategische Entwicklung  | 73.0%        | -2.0%       | 4.0%        | -0.4%       | 9.4%        | -3.0%       | -2.0%       | in %-Punkten                           |
|                                                                      | Forschung incl. Strategische Entwicklung | -8.0%        | -2.0%       | 3.0%        | -3.0%       | 8.0%        | 0.0%        | -2.0%       | in %-Punkten                           |
|                                                                      | Dienstleistungen                         | 2.0%         | -15.0%      | -4.0%       | 2.0%        | -4.0%       | -2.0%       | 0.0%        | in %-Punkten                           |
| <b>Forschungsanteil Vollkosten2</b>                                  |                                          | 7.2%         | 0.0%        | -0.9%       | 0.1%        | 0.5%        | 0.1%        | 0.5%        | in %-Punkten                           |
| <b>Forschungsanteil DB52</b>                                         |                                          | 7.4%         | 0.3%        | -0.7%       | -0.1%       | 0.3%        | 0.1%        | 0.3%        | in %-Punkten                           |
| <b>Flächen (HNF)</b>                                                 |                                          | 25'334       | -2'939      | 206         | -1          | -353        | -3'366      | 187         | in m2 (HNF)                            |
|                                                                      | Flächenquote                             | 1.9          | -1.4        | -0.7        | -0.8        | -0.8        | -0.4        | -0.0        | absolut                                |
| <b>Festanstellungen</b>                                              |                                          | <b>288</b>   | <b>79</b>   | <b>-8</b>   | <b>16</b>   | <b>64</b>   | <b>71</b>   | <b>68</b>   |                                        |
|                                                                      | männlich                                 | 109          | 34          | -9          | -           | 41          | 35          | 16          |                                        |
|                                                                      | weiblich                                 | 179          | 45          | 1           | 16          | 23          | 36          | 52          |                                        |