

# Berichterstattung zum Leistungsauftrag der Fachhochschule Nordwestschweiz 2012-2014



Windisch, 30. März 2015 (verabschiedet vom Fachhochschulrat)

# Inhaltsverzeichnis

I.	Einleitung	3
II.	Zusammenfassung	4
III.	Ausgangslage und Rahmenbedingungen	6
IV.	Einzelne Elemente des Leistungsauftrags	7
1.	Politische Ziele der Regierungen	7
2.	Entwicklungsschwerpunkte der FHNW	7
2.1	Strategische Initiativen	7
2.2	Förderung Pädagogische Hochschule FHNW	8
3.	Leistungsziele der FHNW	9
3.1	Lehre (Ausbildung)	9
3.2	Forschung	13
3.3	Weiterbildung	14
3.4	Dienstleistungen	14
3.5	Organisation und Führung	14
3.6	Immobilien	16
4.	Besondere Vorgaben für die Pädagogische Hochschule	16
4.1	Angebot	16
4.2	Steuerungsinstrumente	17
5.	Finanzierung	18
5.1	Allgemeine Finanzierungsgrundsätze	18
5.2	Finanzierungsgrundsätze im Infrastrukturbereich	18
5.3	Trägerbeiträge an die FHNW für die Jahre 2012-2014	18

## I. Einleitung

Die Leistungsauftragsperiode 2012-2014 war die dritte Leistungsauftragsperiode für die FHNW. Die Rahmenbedingungen zum vierfachen Leistungsauftrag (Bachelor- und Masterstudiengänge, Forschung, Weiterbildung, Dienstleistung) waren bis zum 31. Dezember 2014 durch das eidgenössische Fachhochschulgesetz geregelt. Die nationalen bzw. interkantonalen Rahmenbedingungen für die Pädagogische Hochschule FHNW sind 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 die Jahre 2012-2014 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.

Vorgesehen ist eine jährliche Berichterstattung an die Parlamente der Trägerkantone zum Leistungsauftrag sowie die Berichterstattung zum Abschluss einer Leistungsauftragsperiode. Das Konzept sieht vor, dass die Berichterstattung zum letzten Jahr einer Leistungsauftragsperiode sowie zur gesamten Leistungsperiode integriert erfolgt.

Der vorliegende Bericht zur Leistungsperiode 2012-2014 wurde vom Direktionspräsidium FHNW vorbereitet und vom Fachhochschulrat an seiner Sitzung vom 30. März 2015 genehmigt. Dieser formelle Bericht wird durch die Jahresberichte 2012, 2013 und 2014 ergänzt.

Prof. Dr. Ursula Renold, Präsidentin Fachhochschulrat FHNW

## II. Zusammenfassung

Die FHNW schliesst auch ihre dritte Leistungsauftragsperiode (2012-2014) erfolgreich ab. Die Aufträge der Trägerkantone wurden erfüllt, das finanzielle Ergebnis über die gesamte Leistungsauftragsperiode ist mit einem Ertragsüberschuss von insgesamt TCHF 22'046 bei einem Gesamtumsatz von 1.3 Mia positiv. Per Ende der Leistungsauftragsperiode weist die FHNW somit Rücklagen in der Höhe von TCHF 30'995 aus. Gemäss Beschluss der vier Trägerkantone werden davon TCHF 15'000 zur Finanzierung des neuen Leistungsauftrages 2015-2017 verwendet.

Die dritte Leistungsauftragsperiode war geprägt vom Bezug der Campus-Bauten an den Standorten Brugg-Windisch, Olten und Dreispitz sowie des Jazz-Campus in Basel. Der neue Campus in Muttenz wird in den Jahren 2018/19 bezugsbereit sein.

Die Aktivitäten der FHNW im Rahmen des Leistungsauftrages erfolgten auf der Basis der im Jahr 2011 verabschiedeten Strategie FHNW. Im Jahr 2014 wurde ein neuer Strategieentwicklungsprozess für die Strategie 2017-2022 gestartet. Die seit 2011 praktizierte Kopplung der Strategie mit der Mittelfristplanung und den entsprechenden Leistungsvereinbarungen des Direktionspräsidenten mit den Direktorinnen und Direktoren der Hochschulen hat sich bewährt.

Das Ausbildungsportfolio blieb während der Leistungsauftragsperiode mit 29 Bachelor- und 18 Masterstudiengängen unverändert.

Die Zahl der Studierenden (Köpfe) ist während der dreijährigen Leistungsauftragsperiode von 8'915 im Jahr 2011 auf 10'534 im Jahr 2014 gestiegen. Bei einem Zielwachstum von 4% in der Leistungsauftragsperiode 2012-2014 resultierte eine Sollgrösse von 7960 FTE (Full time equivalent). Mit 8257 FTE wurde der Auftrag übertroffen. Die mittleren Durchschnittskosten der FHNW konnten trotz Teuerung von CHF 30'049 pro FTE (2011) auf CHF 28'473 pro FTE (2014) gesenkt werden (- 5.2%). Die in der Leistungsauftragsperiode durchgeführten Studierenden- und Absolvierendenbefragungen und die Erhebungen des Bundesamtes für Statistik (BFS) bestätigen der FHNW eine gute Ausbildungsqualität.

Eine Lösung der Nachwuchsproblematik im Bereich der Fachdidaktik konnte mit der wegweisenden Gründung des gemeinsamen Instituts für Bildungswissenschaften (IBW) zwischen der Universität Basel und der Fachhochschule Nordwestschweiz aufgezeigt werden.

Neben dem Kernbereich Ausbildung hat die FHNW in Forschungs- und Dienstleistungsprojekten gemeinsam mit ihren Praxispartnern innovative Lösungen entwickelt und nachgefragte, aktuelle Weiterbildungsprodukte angeboten. In diesem erweiterten Leistungsauftrag konnten 2014 über TCHF 110'462 Drittmittel erwirtschaftet werden, was einer Zunahme von 17.5% gegenüber 2011 bzw. 2.4% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Der Selbstfinanzierungsgrad im erweiterten Leistungsauftrag konnte trotz Wachstum auf hohen 64% gehalten werden (Vollkosten). Insgesamt decken die erreichten Drittmittel im erweiterten Leistungsauftrag die direkten Kosten vollumfänglich. In den Leistungsbereichen Weiterbildung (Deckungsgrad auf Stufe Direkte Kosten von 139%) und Dienstleistungen (Deckungsgrad auf Stufe Direkte Kosten von 134%) leisten die Hochschulen einen signifikanten Deckungsbeitrag an die Gesamtkosten der FHNW.

In der Leistungsauftragsperiode 2012-2014 wurden insgesamt 20 Strategische Initiativen in den Themenfeldern "Nachhaltige Entwicklung von Institutionen, Organisationen und Unternehmen", "Ressourcennutzung und -entwicklung" sowie "Transformation von Kulturen und Lebenswelten" bewilligt und durchgeführt. In Vorbereitung auf die Leistungsauftragsperiode 2015-2017 hat das Direktionspräsidium in Zusammenarbeit mit den Hochschulen im Jahr 2014 die vier Strategischen Initiativen "Alternde Gesellschaft", "EduNat" (naturwissenschaftliche und technische Bildung), "Energy Chance" und "Unternehmertum" ausgearbeitet. Der Fachhochschulrat hat diese Strategischen Initiativen zu Beginn des Jahres 2015 gutgeheissen.

Die FHNW hat im Jahr 2012 das Prädikat "Committed to Excellence" und im Jahr 2014 das Prädikat „Committed to excellence 2 Stern“ gemäss EFQM (European Foundation for Quality Management) erreicht. Damit wurden wichtige Meilensteine in Bezug auf die Qualitätssicherung und auf eine zukünftige Akkreditierung der FHNW gemäss Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG) erreicht. Im Jahr 2014 befasste sich die Leitung der FHNW intensiv mit den Auswirkungen des am 1. Januar 2015 in Kraft getretenen HFKG und der gleichzeitigen Neuorganisation der Hochschullandschaft Schweiz. Der Direktionspräsident der FHNW wurde zum Vorsitzenden der Kammer Fachhochschulen und zum Vizepräsidenten des gemeinsamen Organs der schweizerischen Hochschulen (Universitäten, Fachhochschulen, Pädagogische Hochschulen) swissuniversities gewählt.

In der vergangenen Leistungsauftragsperiode wurden im Umfeld der FHNW ausserdem der Alumni-Dachverein gegründet (2012) und der Kooperationsvertrag zwischen der FHNW und der Musikakademie Basel erneuert und damit die Zusammenarbeit der beiden Institutionen gestärkt (2012).

Der Fachhochschulrat hat im Jahr 2013 einen PH-Ausschuss eingesetzt, mit dem Ziel, vertiefte Abklärungen zur Strategie der Pädagogischen Hochschule FHNW und deren Umsetzung (insbesondere der Praxisorientierung) zu treffen. Der entsprechende Bericht wurde im Mai 2014 vom Fachhochschulrat mit Empfehlungen verabschiedet. Erste Umsetzungsergebnisse wurden dem Fachhochschulrat im Februar 2015 vorgelegt.

Die Pädagogische Hochschule FHNW erweiterte ihr Angebot im Rahmen des Programms „Laufbahn Schule“ des Bildungsraums Nordwestschweiz, verbesserte ihr Lehrangebot und flexibilisierte ihre Zugangsbedingungen. Sie hat erfolgreich das Ausbildungsprogramm für Quereinsteigende lanciert und im Jahr 2014 in das ordentliche Studienangebot integriert. Die PH FHNW hat damit einen wesentlichen Beitrag zur Behebung des Mangels an Lehrpersonen geleistet.

Die beachtlichen Resultate der FHNW zeigen, dass die Hochschule über eine effiziente und effektive Organisation verfügt. Die FHNW ist auch gesamtschweizerisch sehr gut positioniert. Der Selbstfinanzierungsgrad (Anteil Erträge ohne Globalbudget am Gesamtaufwand) konnte trotz höherer Infrastrukturkosten infolge der Campus-Bauten auf hohen 49.5% gehalten werden.

Zusammenfassend dürfen wir feststellen, dass die FHNW in der gesamten Leistungsauftragsperiode 2012-2014 effizient und unternehmerisch mit den Trägermitteln umgegangen ist.

Während der vergangenen Leistungsauftragsperiode ging auch die Amtsdauer des ersten Fachhochschulratspräsidenten der FHNW, Dr. h.c. Peter Schmid, zu Ende. Das strategische Leitungsorgan der FHNW steht seit April 2013 unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Ursula Rebold.

### **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 2012-2014**

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

Der Leistungsauftrag 2012-2014 wurde in den Parlamenten der Trägerkantone zwischen September und Dezember 2011 genehmigt (AG 20.09.2011; BL 01.12.2011; BS 09.11.2011; SO 07.12.2011).

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

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

Die Berichterstattung zu den Jahren 2012-2014 beruht auf dem geltenden Konzept.

## IV. Einzelne Elemente des Leistungsauftrags

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

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

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

### 1. Politische Ziele der Regierungen

Hauptauftrag der FHNW ist die Erfüllung des vierfachen Leistungsauftrags (Ausbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung, Weiterbildung, Dienstleistungen) der Fachhochschulen gemäss Fachhochschulgesetz (in Kraft bis 31. Dezember 2014). Sie bietet eine praxisorientierte, berufsqualifizierende und forschungsgestützte Ausbildung auf Hochschulniveau in neun Fachbereichen bzw. Hochschulen an. Dazu hat die FHNW ein qualitäts- und kostenbewusstes, auf Effizienz und Effektivität ausgerichtetes Management zu betreiben.

Der Selbstfinanzierungsgrad (Anteil Erträge ohne Globalbudget am Gesamtaufwand) konnte trotz höherer Infrastrukturkosten infolge der Campus-Bauten auf hohen 49.5% gehalten werden (im Jahr 2011, zum Ende der letzten Leistungsauftragsperiode, waren es 49.0%).

Im Kerngeschäft Ausbildung senkt die FHNW insgesamt die Durchschnittskosten und übertrifft die vorgegebenen Ziele bezüglich Studierendenzahlen.

### 2. Entwicklungsschwerpunkte der FHNW

#### 2.1 Strategische Initiativen

*In ihrer dritten Leistungsauftragsperiode fördert die FHNW im Rahmen von Strategischen Initiativen gezielt die hochschulübergreifende Zusammenarbeit in Lehre und Forschung in den Themenfeldern „Nachhaltige Entwicklung von Institutionen, Organisationen und Unternehmen“, „Ressourcennutzung und -entwicklung“ sowie „Transformation von Kulturen und Lebenswelten“.*

In ihrer dritten Leistungsauftragsperiode hat die FHNW im Rahmen der Strategischen Initiativen gezielt die inhaltliche und hochschulübergreifende Weiterentwicklung und Zusammenarbeit als Gesamtorganisation gefördert. Mit den Strategischen Initiativen leistet die FHNW als praxisnahe Bildungs- und Forschungsinstitution einen wichtigen Beitrag, um den zukünftigen Herausforderungen zu begegnen. In den strategischen Themenfeldern „Nachhaltige Entwicklung von Institutionen, Organisationen und Unternehmen“, „Ressourcennutzung und -entwicklung“ sowie „Transformation von Kulturen und Lebenswelten“ wurden interdisziplinäre Kooperationen ermöglicht.

Mit den Strategischen Initiativen hat der Fachhochschulrat ein Instrument zur strategischen Einflussnahme geschaffen. Insbesondere sollte die hochschulübergreifende Zusammenarbeit in den definierten Themenfeldern gefördert werden. In den Jahren 2012 bis 2014 wurden vom Fachhochschulrat insgesamt zwanzig Strategische Initiativen mit einem Gesamtvolumen von rund 6.2 Mio. CHF bewilligt. Einige Beispiele von Strategischen Initiativen werden nachfolgend kurz beschrieben.

Im Themenfeld "Nachhaltige Entwicklung von Institutionen, Organisationen und Unternehmen" wurde die Initiative "Entwicklung der Quartierkindergärten im Bildungsraum Nordwestschweiz" bearbeitet. Beteiligt waren neben der federführenden Pädagogischen Hochschule auch die

Hochschule für Angewandte Psychologie und die Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik. Ziel der Initiative war es, Perspektiven für die Zukunft der Quartierkindergärten im Bildungsraum Nordwestschweiz zu untersuchen, die den Wandel von Lernkulturen und gesellschaftlichen Anforderungen berücksichtigen. Im Projekt wurden soziokulturell unterschiedliche Quartiergärten hinsichtlich der architektonischen und gestalterischen Qualität des Gebäudes, der Räumlichkeiten und des Aussengeländes analysiert. Das unterschiedliche Nutzungsverhalten der Kindergärtnerinnen weist auf einen erhöhten pädagogischen und bildungspolitischen Aus- und Weiterbildungsbedarf in Bezug auf die Gestaltung und Nutzung von Quartierkindergärten hin. Die Ergebnisse werden den kommunalen Behörden, den Planern und den Schulleitungen in einer Broschüre zur Verfügung gestellt.

Das Projekt "Smart Living" der Hochschule für Soziale Arbeit, der Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik und der Hochschule für Wirtschaft soll Impulse für eine nachhaltige Stadtentwicklung geben und die Partizipation und Transparenz bei Planungs- und Bauprozessen fördern. Dank einer neu entwickelten Smartphone-App sollen Anwohnerinnen und Anwohner jederzeit Ideen und Wünsche in Planungsprozesse einbringen können. Die Bedürfnisse von Anwohnerinnen und Anwohnern können so frühzeitig integriert und Entscheidungsprozesse transparent gemacht werden.

Die Energiestrategie 2050 des Bundes weist den erneuerbaren Energien eine zentrale Rolle zu. Mit der Initiative "SmartStability – Smart Homes improving Power Network Stability" mit Beteiligung der Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik, der Hochschule für Technik und der Hochschule für Wirtschaft ermittelt die FHNW im Feld der Ressourcennutzung das Potenzial von vernetzten Gebäuden zur Bereitstellung von Energie. Gebäude, die mit Photovoltaik-Anlagen ausgerüstet sind, können in Zukunft zu wichtigen Stromproduzenten werden, wobei die Frage der Speicherung zentral ist. Mit ökonomischen Modellrechnungen, welche die Stromnutzungs-Gewohnheiten von Tausenden Verbraucherinnen und Verbrauchern abbilden, werden die Auswirkungen von "Smart Homes" auf das Versorgungsnetz und den Strommarkt simuliert.

Unter dem Titel "was-studiere-ich.ch" haben die Hochschule für Angewandte Psychologie, die Hochschule für Soziale Arbeit und die Hochschule für Wirtschaft ein Online-Tool entwickelt, das Interessierte bei der Wahl eines passenden Studiengangs unterstützt. Ein fächerübergreifendes Tool zur Selbsteinschätzung soll die Entscheidungsfindung vor Studienbeginn erleichtern. Es soll dazu beitragen, das Leistungsverhalten und die Zufriedenheit der Studierenden zu stärken und die Studienabbruchquoten zu reduzieren. Eine Beta-Version der Website ist seit 2014 online und wird derzeit von Schülerinnen und Schülern getestet, die definitive Fassung soll 2015 online gehen.

Die intendierte Zusammenarbeit zwischen den neun Hochschulen konnte mit den Strategischen Initiativen weiter vertieft und ausgebaut werden. Um die Nachhaltigkeit der Strategischen Initiativen zu verstärken, wurde die Anzahl der Strategischen Initiativen für die Leistungsauftragsperiode 2015-2017 reduziert. In Vorbereitung auf die Leistungsauftragsperiode 2015-2017 hat das Direktionspräsidium in Zusammenarbeit mit den Hochschulen im Jahr 2014 die vier Strategischen Initiativen "Alternde Gesellschaft", "EduNat" (naturwissenschaftliche und technische Bildung), "Energy Chance" und "Unternehmertum" ausgearbeitet. Der Fachhochschulrat hat diese Strategischen Initiativen zu Beginn des Jahres 2015 gutgeheissen.

Eine ausführlichere Beschreibung der Strategischen Initiativen und weiterer Forschungsprojekte der FHNW ist in den Forschungseinblicken 2012, 2013 und 2014 enthalten.

## **2.2 Förderung Pädagogische Hochschule FHNW**

*In ihrer dritten Leistungsauftragsperiode fördert die FHNW gezielt das Angebot, die Standorte und das Ausbildungsprofil der Pädagogischen Hochschule.*

Um die Attraktivität des Lehrberufs zu stärken (Programm „Laufbahn Schule“ des Bildungsraums Nordwestschweiz), erweiterte die Pädagogische Hochschule ihr Angebot und flexibilisier-

te ihre Zugangsbedingungen. Sie hat Verbesserungen am Lehrangebot vorgenommen. Zu den einzelnen Massnahmen, dem Angebotsausbau sowie den finanziellen Implikationen dieses Entwicklungsschwerpunkts vgl. auch Ziff. 4 "Besondere Vorgaben für die Pädagogische Hochschule".

Einen besonderen Effort leistete die PH FHNW zur Steigerung des Praxisbezugs. Im Studienbereich berufspraktische Studien wurde ein internes Weiterqualifizierungsprogramm für die Leitenden der Reflexionsseminare und der Mentorate konzipiert und gestartet.

Um angehenden Lehrpersonen ausreichend Praktikumsplätze zu vermitteln, wurden die Partnerschulprojekte im Sek. I-Bereich ausgeweitet. Die Qualifizierung und Rekrutierung von Praxislehrpersonen wurde konzeptionell neu gefasst und die erfolgreichen Kooperationsschulprojekte werden weitergeführt.

Die Gründung des gemeinsamen Instituts für Bildungswissenschaften (IBW) durch die Universität Basel und die Pädagogische Hochschule FHNW soll die Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses, insbesondere in der Fachdidaktik sichern.

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

#### **3.1 Lehre (Ausbildung)**

*Die FHNW bietet eine im nationalen und in einzelnen Bereichen auch im internationalen Vergleich hervorragende und attraktive Lehre an.*

##### *Entwicklung der Studierendenzahlen*

Die Zahl der Studierenden (Köpfe) ist während der dreijährigen Leistungsauftragsperiode von 8'915 im Jahr 2011 auf 10'534 im Jahr 2014 gestiegen. Als globalbudgetrelevante Studierendenwachstumsrate (FTE) wurde über die ganze Leistungsauftragsperiode 2012-2014 ein Wachstum von 4% basierend auf den Budgetwerten 2011 festgelegt. Nachdem die FHNW im Jahr 2012 deutlich und im Jahr 2013 noch knapp unter den Vorgaben lag, übertraf die FHNW mit 8257 FTE die entsprechende Sollgrösse von 7960 FTE per Ende 2014.

Die Entwicklung der Studierendenzahlen wird hauptsächlich über die Neueintritte gesteuert. Bei vier Hochschulen (Hochschule für Angewandte Psychologie, Hochschule für Gestaltung und Kunst, Musikhochschulen und Hochschule für Soziale Arbeit) greift eine Zulassungsbeschränkung. Die Gesamtzahl der Studierenden ist abhängig von der Studienintensität (Vollzeitstudium, Teilzeitstudium, berufsbegleitend), der Studiendauer und dem Prüfungserfolg.

Sehr erfreulich ist die Zunahme bei den Studierenden der Pädagogischen Hochschule, der Hochschule für Wirtschaft und der Hochschule für Technik. Ebenfalls positiv entwickelt haben sich Studierendenzahlen der Hochschule für Angewandte Psychologie (insbesondere erzielt durch die Etablierung des Masterstudiengangs). Die Studierendenzahlen der Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik, der Hochschule für Soziale Arbeit und der Hochschule für Gestaltung und Kunst sind insgesamt stabil.

Nach der sehr erfolgreichen Aufbauphase verzeichnete die Hochschule für Life Sciences in der Leistungsauftragsperiode 2012-2014 einen Rückgang bei ihren Studierendenzahlen. Gegenüber 2011 sind im Jahr 2014 weniger Studierende immatrikuliert (FTE). Der im Jahr 2013 konstatierte Rückgang der Studierendenzahlen konnte im vergangenen Jahr gestoppt werden und die Neueintritte liegen im Jahr 2014 wieder höher als im Vorjahr. Die Anmeldezahlen bleiben aber im Fokus der Leitung der Hochschule für Life Sciences. Spätestens mit Bezug des neuen Campus in Muttenz werden wieder Studierendenzahlen auf dem Niveau der Vorperiode erwartet.

Die Musikhochschulen haben im Auftrag des Regierungsausschusses die Anzahl der Studierenden reduziert (-5% FTE gegenüber 2011) und streben künftig innerhalb einer definierten Bandbreite eine möglichst optimale Auslastung ihrer Studiengänge an.

### *Ausbildungserfolg*

In der Leistungsperiode 2012-2014 erhebt und kommentiert 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.

Die FHNW kennt drei unterschiedliche Zeitmodelle (Vollzeit, Teilzeit und berufsbegleitend) für das Studium mit unterschiedlicher Regelstudienzeit (z.B. im Bachelorstudium 3 Jahre für Vollzeit und 4 Jahre für das berufsbegleitende Studium). Aus diesem Grunde ist der frühestmögliche Termin einer ersten Auswertung vier Jahre nach Studienstart. Mit Beginn des Studienjahres 2010/11 hat die FHNW die Voraussetzungen geschaffen, die entsprechenden Auswertungen zentral vornehmen zu können.

Die statistisch ausgewerteten Kohorten des Studienjahres 2010/2011 haben per Ende 2014 das vierte Jahr nach ihrer Immatrikulation abgeschlossen. Über alle Studiengänge und Studienmodelle hinweg zeigt sich in dieser ersten Auswertung, dass nach vier Jahren Studium 72% der zu Beginn des Studiums im Jahre 2010 immatrikulierten Studierenden ihr Studium erfolgreich abgeschlossen haben. 8% der Studierenden dieser Kohorten sind noch aktiv im Studium. Der maximale statistische Ausbildungserfolg der 2010-Kohorten liegt entsprechend bei 80%.

Zur Beurteilung dieser Erfolgsquote kann – mit Einschränkungen – auf Erhebungen des Bundesamtes für Statistik BFS verwiesen werden. Die aktuellsten Daten des BFS (2013) zeigen allerdings erst Auswertungen der Kohorten von 2008 (Bachelor) und 2009 (Master) und berücksichtigen weder Studierende aus berufsbegleitenden Studiengängen, noch Studierende mit einem ausländischen Vorbildungsausweis. Die BFS-Statistiken zeigen einen durchschnittlichen statistischen Ausbildungserfolg von 83% (FH, ohne Lehrkräfteausbildung).

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 Voraussetzungen der Studierenden (z.B. Motivation, Lebensumfeld). Die FHNW hat qualitätssichernde Massnahmen auf unterschiedlichen Ebenen etabliert (Absolvierendenbefragung, Studierendenbefragung, Beratungs- und Coachingangebote), um die Studierenden nach Möglichkeit zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen.

### *Qualitätsmanagement*

Die FHNW hat im Jahr 2012 das Prädikat "Committed to Excellence" und im Jahr 2014 das Prädikat „Committed to excellence 2 Stern“ gemäss EFQM (European Foundation for Quality Management) erreicht. Damit wurden wichtige Meilensteine in Bezug auf die Qualitätssicherung und auf eine zukünftige Akkreditierung der FHNW gemäss Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG) erreicht.

Im Jahr 2011 hat die FHNW einen Befragungszyklus eingeführt, wonach Studierende, Absolvierende und Mitarbeitende in regelmässigen Intervallen einmal pro Leistungsauftragsperiode zu ihren Erfahrungen an der FHNW befragt werden. In den Berichtsjahren haben folgende Befragungen stattgefunden:

2012/13: Absolvierendenbefragung  
2013: Studierendenbefragung  
2014: Mitarbeitendenbefragung (s. Ziff. 3.5 Organisation und Führung)

Die Absolvierendenbefragung wurde im Rahmen eines Pilotprojekts an drei Hochschulen erstmals im Jahr 2012 durchgeführt. Im Jahr 2013 wurde die Befragung an den sechs anderen Hochschulen FHNW durchgeführt. Die Absolventinnen und Absolventen der FHNW wurden zu ihren Erfahrungen im Studium, beim Berufseinstieg und zur aktuellen beruflichen Situation befragt. Bei einem Rücklauf von 24% haben 80% angegeben, nach dem Studium an der FHNW eine der Qualifikation entsprechende Beschäftigung gefunden zu haben. Nur 3% waren im Zeitpunkt der Umfrage auf Arbeitssuche. 52% der Absolventinnen und Absolventen fanden eine Beschäftigung in einem der vier Trägerkantone der FHNW. 73% der Befragten würden erneut dieselbe Studienrichtung an der FHNW wählen. Die anderen Befragten würden entweder einen anderen Studiengang an der FHNW, den gleichen oder einen anderen Studiengang an einer anderen Fachhochschule oder gar kein Hochschulstudium mehr absolvieren.

Die Studierendenbefragung wurde im Jahr 2013 durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass drei Viertel der Bachelor-Studierenden mit der Ausbildung an der FHNW zufrieden waren, auf Master-Stufe beurteilen vier Fünftel der Studierenden die Ausbildung positiv.

Im Sinne einer Vereinheitlichung der rechtlichen Grundlagen und der Terminologie im Bereich der Ausbildung wurde im Jahr 2014 ein Vorschlag für eine Revision der Studien- und Prüfungsordnung im Bereich der Ausbildung erarbeitet. Die Genehmigung der neuen Studien- und Prüfungsordnung durch den Fachhochschulrat erfolgte zu Beginn des Jahres 2015.

Ebenfalls im Jahr 2014 wurde erstmals ein hochschulübergreifendes Angebot in Hochschuldidaktik für Dozierende der FHNW gestartet. Damit ist ein weiterer wichtiger Meilenstein der Qualitätssicherung im Bereich der Ausbildung erreicht.

### *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.

Bereits Studieninteressierte werden durch Schnupper- und Informationsveranstaltungen, Beratungsgespräche sowie Praktikumsangebote abgeholt. Im ersten Studienjahr werden Einführungsveranstaltungen und Auffrischkurse durchgeführt, die den Einstieg in das Studium und die Orientierung in der Hochschule erleichtern. Einige Hochschulen haben ein Tutoratssystem eingeführt, bei dem erfahrenere Studierende den Neueingetretenen zur Verfügung stehen.

Zu den folgenden Themen, die sich im Laufe des Studiums stellen, haben die Hochschulen Beratungsdienstleistungen institutionalisiert, die durch die Studienadministration, Institutsleitungen, Studiengangverantwortlichen/leitende Professuren oder spezifische Kompetenzzentren, Vertrauenspersonen oder Gleichstellungsbeauftragte abgedeckt werden:

- Organisation des Studiums, Studienverlauf, administrative Fragen
- Persönliche Bedürfnisse oder Herausforderungen, die das Studium beeinträchtigen können (z.B. Finanzen, Gesundheit, Behinderung, Spitzensport, Diskriminierung/Mobbing/sexuelle Belästigung, ausländische Studierende, Alleinerziehende)
- Studentische Mobilität, Auslandsaufenthalte
- Vereinbarkeit von Familie und Studium, Gleichstellungsfragen
- Praktikumsstellen, Laufbahnplanung, Zukunftsperspektiven

Die meisten Hochschulen haben Mentoring- und Coaching Programme in das Studienangebot integriert. Zudem existieren fachbezogene Anlaufstellen (z.B. Mathematikzentrum), Wahlmodu-

le oder Sprechstunden zur Unterstützung in Lernstrategien, Studien- und Zeitplanung, Schreib- oder Präsentationstechnik. Teilweise bestehen auch Beratungen zum Stipendienangebot oder Wohnraumvermittlungsdienste.

### *Praxisnähe und Berufsperspektive*

Das bedeutendste Element, welches Studierende bereits während des Studiums in ihr zukünftiges Berufsumfeld einführt und damit Praxisnähe gewährt, sind Projekte der Studierenden, bei welchen die Aufgabe von Praxispartnern gestellt wird. Die Dozierenden vermitteln die Praxispartnerschaften und begleiten die Projekte. Auf diese Weise entstehen oft Verbindungen zu potentiellen künftigen Arbeitgebern. Die Praxisnähe wird durch das Resultat der Absolvierendenbefragung bestätigt, wonach 80% der Absolvierenden eine adäquate Arbeitsstelle finden.

Durch die praxisbezogene Ausbildung treten die Studierenden schon während des Studiums in Kontakt mit der Berufswelt. Durch Informations- und Diskussionsveranstaltungen, Bewerbungstrainings, Kontakttage mit Industrie/Wirtschaft und fachspezifische Netzwerke (z.B. Alumni-Organisationen) werden die Studierenden mit ihren Laufbahnperspektiven vertraut und für den Übergang in die Berufswelt vorbereitet. Zudem informieren die Hochschulen teilweise online, über das „Schwarze Brett“ oder im Rahmen von speziellen Stellenbörsen über ausgeschriebene Stellen im jeweiligen Fachbereich.

Teil der Praxisnähe sind auch internationale Erfahrungen. Die FHNW zeichnet sich durch eine starke Internationalisierung aus (z.B. über 280 Verträge mit ausländischen Universitäten; dual degree-Programme; trinationale Studiengänge).

### *CH-Standardkosten*

Die Durchschnittskosten in der Ausbildung je Fachbereich zeigen das Verhältnis zwischen den absoluten Kosten der Ausbildung (zu Vergleichszwecken entlang der SBFI-Kostenstruktur, d.h. inkl. betriebliche Infrastrukturkosten, aber ohne Gebäudekosten und ohne Overhead-Kosten) und den Studierendenzahlen, gemessen in Vollzeitäquivalenten (FTE). Die mittleren Durchschnittskosten der FHNW haben von 30'049 CHF/FTE (2011) auf 28'473 (2014) CHF/FTE um 5.2% abgenommen. Die Details zu den einzelnen Hochschulen sind in der Beilage Monitoring ausgewiesen.

Fünf Hochschulen (Hochschule für Architektur Bau und Geomatik, Hochschule für Life Sciences, Pädagogische Hochschule, Hochschule für Soziale Arbeit, Hochschule für Technik) haben im Jahr 2014 Durchschnittskosten, die unter den CH-Standardkosten, resp. unter den Vorgaben des Leistungsauftrages lagen. Vier Hochschulen (Hochschule für Angewandte Psychologie, Hochschule für Gestaltung und Kunst, Musikhochschulen, Hochschule für Wirtschaft) haben Durchschnittskosten, die über den CH-Standardkosten liegen.

Die Studierendenzahl in FTE hat einen Einfluss auf die Durchschnittskosten. Nehmen die FTE ab, steigen i.d.R. auch die Durchschnittskosten (die Fixkostenanteile verteilen sich auf weniger Studierende). Dieser Effekt zeigt sich insbesondere bei den Musikhochschulen, wo tiefere Studierendenzahlen (FTE) zu höheren Durchschnittskosten geführt haben. Auch bei der Hochschule für Life Sciences steigen durch die tieferen Studierendenzahlen die Durchschnittskosten – trotzdem liegen die Kosten der Hochschule für Life Sciences immer noch unter den Vorgaben.

Nur sehr knapp liegen die Durchschnittskosten der Hochschule für Angewandte Psychologie über den Standardkosten. Dabei ist zu erwähnen, dass nur zwei Fachhochschulen in diesem Fachbereich Bachelor und Master anbieten. Zumindest in den Jahren 2012 und 2013 lag die Hochschule für Angewandte Psychologie unter den effektiven Durchschnittskosten der zweiten Fachhochschule in diesem Fachbereich (Vergleichswert 2014 liegt noch nicht vor).

Nach wie vor liegen die Durchschnittskosten bei der Hochschule für Gestaltung und Kunst über den Vorgabewerten. Erfreulich ist, dass die Durchschnittskosten im Fachbereich Kunst seit

2012 rückläufig sind. Nachdem die Durchschnittskosten im Fachbereich Design 2013 reduziert werden konnten, sind sie 2014 wieder leicht gestiegen. Die Ausbildungskosten der Hochschule für Gestaltung und Kunst bleiben somit auch in der neuen Leistungsauftragsperiode im Fokus der Hochschulleitung und des Direktionspräsidiums.

Die Durchschnittskosten der Hochschule für Wirtschaft liegen per 2014 nur noch leicht über den Vorgabewerten. Dank gezieltem Kostenmanagement und erfolgreichem Studierendenwachstum liegen die Durchschnittskosten der Hochschule für Wirtschaft deutlich unter dem Vorjahreswert und wieder unter dem Wert aus der Vorperiode (2011).

### **3.2 Forschung**

*Die FHNW erbringt hervorragende Forschungsleistungen und verfügt über hohe Innovationskraft.*

Die Vorgaben von 18% bezüglich Forschungsanteil, beziehungsweise von 70% bezüglich Kostendeckung der direkten Kosten wurden im Jahr 2012 mit 20.8%, resp. mit 78%, im Jahr 2013 mit 23.6% resp. mit 73% und im Jahr 2014 mit 23.6% resp. 71% übertroffen. Die Hochschulen steigerten die Drittmittel in der Leistungsauftragsperiode insgesamt von TCHF 35'722 (2011) auf TCHF 48'573 (2014, plus 36%). Auch 2014 konnte die FHNW die Forschungserträge gegenüber dem Vorjahr nochmals steigern (plus 3%).

Vier Hochschulen weisen einen Forschungsanteil über dem Durchschnittswert der FHNW aus (Hochschule für Life Sciences, Hochschule für Technik, Hochschule für Angewandte Psychologie, Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik). Anwendungsorientierte Forschung wird zusammen mit und für Praxispartner durchgeführt. Die Hochschule für Technik ist massgeblich an der Schweizerischen Energieforschung beteiligt, die im Rahmen der Energiestrategie des Bundes gefördert wird. Der hohe Anteil an Forschungstätigkeiten in diesen vier Hochschulen korreliert mit hohen Drittmitteln und – im Quervergleich mit den anderen Fachhochschulen in der Schweiz – hohen Deckungsgraden. Die FHNW forscht folglich intensiv und erfolgreich in denjenigen Fachbereichen, in welchen eine entsprechende Nachfrage besteht.

Die Hochschule für Soziale Arbeit weist einen stabilen Forschungsanteil aus und liegt damit im Durchschnitt der FHNW. Die Hochschule für Gestaltung und Kunst, die Musikhochschulen, die Pädagogische Hochschule und die Hochschule für Wirtschaft liegen bezüglich Forschungsanteil unter dem Durchschnittswert der FHNW. Auch in diesen Fachbereichen kommt der Forschung eine wichtige Bedeutung zu. Die FHNW Forschungsstrategie differenziert allerdings nach Fachbereichen und den entsprechenden Nachfragen und Finanzierungsmöglichkeiten.

Die Partnerschaften im Hochschulraum Nordwestschweiz wurden weiter ausgebaut. Die wesentlichen Partner der FHNW sind die Universität Basel, das PSI und das Department of Biosystems Science and Engineering der ETHZ. Neben den Hochschulen für Life Sciences und Technik war die Pädagogische Hochschule FHNW ebenfalls relevant involviert. Auf der Seite der Universität waren mehrere Departemente in Kooperationsprojekte mit der FHNW involviert.

Um das an der FHNW erarbeitete Wissen Unternehmen und Institutionen sowie einer interessierten Bevölkerung noch besser zugänglich machen zu können, wurde 2014 das Projekt "Institutional Repository-Tool" gestartet. Wissenschaftliche Erzeugnisse der FHNW (Bspw. Publikationen, Präsentationen) werden zukünftig in einer zentralen Datenbank erfasst.

Seit 2014 unterstützt eine zentrale Stabsstelle des Direktionspräsidiums die Hochschulen bei Forschungsaktivitäten in den europäischen Forschungsprogrammen. Der Euresearch Contact Point FHNW am Campus Brugg-Windisch ist Kontaktstelle zum Euresearch Regional Office in Basel und zum Euresearch Head Office in Bern und wird vom Bund finanziert.

Einen tieferen Einblick in die Forschungstätigkeit der FHNW ermöglichen die jährlichen Forschungsberichte der FHNW (s. insbes. Forschungseinblicke 2014).

### **3.3 Weiterbildung**

*Die FHNW unterhält ein vielfältiges, bedarfsorientiertes und wissenschaftsbasiertes Weiterbildungsangebot.*

Insgesamt zeigt die FHNW im Jahr 2014 in der Weiterbildung einen Deckungsgrad von 148.5% (auf Stufe direkte Kosten, inkl. PH), resp. 139.3% ohne PH und übertrifft damit die Vorgaben des Leistungsauftrags (120%, ohne PH). Im Vergleich zur letzten Leistungsauftragsperiode (2011 134.4%) verbesserte sich damit der Deckungsgrad um fast fünf Prozentpunkte.

Die Drittmittel im Leistungsbereich Weiterbildung konnten zwischen 2011 und 2014 um 12 % auf TCHF 54'191 (inkl. PH und inkl. kursorische Weiterbildung) resp. um 7 % (ohne PH, inkl. kursorische Weiterbildung von TCHF 2'957) auf TCHF 28'777 gesteigert werden. Aufgrund neuer Rechnungslegungsvorschriften wurde die kursorische Weiterbildung im Jahr 2014 (TCHF 9'833) nicht mehr in den Dienstleistungen für Dritte abgebildet, sondern im Leistungsbereich Weiterbildung.

Die Kennzahlen zeigen auf, dass das Weiterbildungsangebot der FHNW attraktiv ist und zunehmend nachgefragt wird. Der Leistungsbereich Weiterbildung leistet mit seinen Deckungsbeiträgen einen wichtigen Finanzierungsbeitrag.

### **3.4 Dienstleistungen**

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

Bei den Dienstleistungen weist die FHNW einen Deckungsgrad über 131.0% aus (auf Stufe direkte Kosten, inkl. PH FHNW), resp. 134.3% ohne Berücksichtigung der PH. Im Vergleich zur letzten Leistungsauftragsperiode (2011 126.1%) verbesserte sich damit der Deckungsgrad um fast vier Prozentpunkte, liegt aber immer noch unter dem Vorgabewert (140%).

Die Zuordnung der kursorischen Weiterbildung zum Leistungsbereich Weiterbildung und die hohen Anforderungen an den Kostendeckungsgrad haben zu einer Bereinigung des Angebotes und zu einer Konsolidierung der Dienstleistungen auf einem tieferen Volumen geführt. Die FHNW realisierte 2014 noch TCHF 3'463 an Drittmitteln (ohne PH), was gegenüber dem Jahr 2011 einer Halbierung des Umsatzes gleichkommt (TCHF 6'910).

### **3.5 Organisation und Führung**

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

#### *Strategische Planung*

Seit dem Jahr 2012 sind die Strategie, die Mittelfristplanung und die jährlichen Leistungsvereinbarungen mit den einzelnen Hochschulen der FHNW 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 Mehrjahresplanung, unter Berücksichtigung des gültigen Leistungsauftrages und allfällig bereits vorhandener Eckwerte eines künftigen Leistungsauftrages, steuert die FHNW im Rahmen ihrer Risikofähigkeit die finanzielle Entwicklung.

#### *Prozessorganisation*

Während der letzten Leistungsauftragsperiode wurden weitere Prozesse stärker koordiniert und teilweise vereinheitlicht. Seit 2012 wird die Beschaffung in der FHNW auf der Basis von gemeinsamen Richtlinien koordiniert. Ein Online-Beschaffungsportal entlastet Mitarbeitende und

steigert die Effizienz. Die zentrale Koordinationsstelle Beschaffung unterstützt die Hochschulen in allen Fragen der konformen Beschaffung im öffentlichen Recht.

Im Jahr 2014 wurde das Projekt FIT (Future IT) gestartet. Ziel des Projektes sind optimierte Prozesse und Dienstleistungen im gesamten IT Bereich der FHNW. Seit 2014 verantwortet die Corporate IT fachlich sämtliche zu Gunsten der Hochschulen erbrachten IT-Dienstleistungen.

Im Jahr 2013 hat sich der Fachhochschulrat eingehend mit der Zweckmässigkeit der Führungsstruktur der FHNW auseinandergesetzt. Es wurden hochschulübergreifende Ressorts beschlossen, die von Direktorinnen und Direktoren der Hochschulen geleitet werden. Im Januar 2014 haben die Ressorts Ausbildung, Forschung, Weiterbildung, Internationales und Qualitätsmanagement ihre Tätigkeit aufgenommen. Auf die Anstellung eines Vizepräsidenten/einer Vizepräsidentin im Bereich des vierfachen Leistungsauftrags (Lehre, Forschung, Weiterbildung, Dienstleistung) wurde verzichtet.

Die FHNW hat eine Risikopolitik sowie Richtlinien zum Umgang mit Spin-offs verabschiedet.

### *Chancengleichheit*

Die FHNW verfügt über ein Personalkennzahlenreporting, auf dessen Basis regelmässig auch Kennzahlen zur Chancengleichheit der Mitarbeitenden und Studierenden überprüft werden. Im Jahr 2013 wurde neu ein Monitoring des Berufungsverfahrens in das Personal-Kennzahlen-Reporting FHNW aufgenommen, das u.a. die Geschlechterverhältnisse in diesem zentralen Personalprozess aufzeigt.

Zur Konkretisierung ihrer Diversity-Politik verabschiedete die FHNW Leitsätze, welche ihre Haltung zu verschiedenen Dimensionen von Vielfalt zum Ausdruck bringen.

Sie baute in Zusammenarbeit mit externen Stellen ein mittelfristig selbsttragendes Kinderbetreuungsangebot auf und analysierte kritische Momente der Personalselektion mit Blick auf Qualität und Chancengleichheit im Berufungsprozess.

Der Frauenanteil unter den Mitarbeitenden an der FHNW beträgt 45% (2013 44%, 2011 42 %), wobei sich eine ungleiche Geschlechterverteilung zwischen den Hierarchieebenen zeigt. Die Fortschritte bezüglich der strategischen Zielsetzung, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, sind gering: 2014 beträgt der Anteil Professorinnen 23.5% (2013 23.2%, 2011 23.3%). Der Frauenanteil in Führungspositionen liegt bei 16.1% (2013 15.9%, 2011 17.7 %).

Das Geschlechterverhältnis unter den Studierenden ist insgesamt ausgeglichen. 2014 liegt der Frauenanteil bei 51.6% (2013 51.4%, 2011 50 %). Allerdings bestehen deutliche Unterschiede zwischen den Fachbereichen.

Durch Motivationsprogramme für Kinder und Jugendliche sowie Vernetzungstreffen von Fachfrauen setzten die Hochschulen der FHNW ihr Engagement zur Nachwuchsförderung in MINT-Bereich fort.

### *Partizipation*

MOM ist das Mitwirkungsorgan der Mitarbeitenden der FHNW. MOM vertritt – mit Ausnahme der Direktorinnen und Direktoren – alle Mitarbeitenden.

Auch in der Leistungsauftragsperiode 2012-2014 war die MOM in vielen Geschäften aktiv beteiligt. Die Zusammenarbeit mit dem Direktionspräsidenten, mit der Direktion und mit dem Fachhochschulrat war meist gekennzeichnet durch eine wertschätzende Haltung, einen offenen Dialog, Respekt und Anerkennung. Auf Stufe der Hochschulen FHNW ist die Mitwirkungskultur noch unterschiedlich. Die Entwicklung einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit auf allen Ebenen bleibt eine anspruchsvolle Arbeit.

Im Jahr 2014 erfolgte die Mitarbeitendenbefragung, die im Turnus von drei Jahren durchgeführt wird. Der Fachhochschulrat wurde im September über die Ergebnisse informiert. Der Rücklauf lag bei 51%. Die Gesamteinschätzung der Arbeitssituation blieb im Verhältnis zu 2011 stabil. Inhalte und Qualität der Arbeit an der FHNW werden positiv beurteilt, die Mitarbeitenden sind mit ihrem Arbeitsverhältnis mehrheitlich zufrieden. Die Ergebnisse liegen auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 7 (sehr gut) bei einem Mittelwert von 5.2 zwischen 4.9 und 5.7. Verbesserungsbedarf sehen die Mitarbeitenden bei der hohen administrativen Belastung und bei der Kommunikation.

### **3.6 Immobilien**

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

- *Die FHNW misst ihren Flächenbedarf an anerkannten Benchmarks und steuert ihre Hochschulen und Services mittels eines Anreizsystems.*
- *Die FHNW führt jeden Standort, der durch ein Neubauprojekt ergänzt wird, mit einem dynamischen Raumbewirtschaftungssystem.*

Mit Bezug der Campus-Neubauten konnte sukzessive die systemgestützte Raumreservation der dynamisch genutzten Räume eingeführt resp. weiter ausgebreitet werden. Mit Ausnahme der Standorte, welche ab 2018/19 mit Bezug des KUBUK im Campus in Muttenz konzentriert werden, werden ab 2015 sämtliche Raumreservierungen systemgestützt durchgeführt.

Die systemgestützte Raumreservation ist die Basis für eine verursachergerechte Verrechnung der Raumkosten. Die Verrechnung der Kosten soll im Sinne eines Incentives steuern. Die Definition von Vorgaben zur Bemessung der Finanzierung hat demnach eine entscheidende Bedeutung. Als grösste Herausforderung bezüglich Umsetzung der verursachergerechten Verrechnung der Raumkosten zeigt sich die korrekte Definition von Benchmarks. Aktuell sind keine belastbaren Benchmarks verfügbar, da schweizweit bei fast allen Hochschulen wesentliche Veränderungen bezüglich Infrastruktur erfolgen (Campusprojekte).

Bis zum Bezug des Campus in Muttenz soll die Einführung einer verursachergerechten Raumkostenverrechnung in der ganzen FHNW abgeschlossen sein.

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

### **4.1 Angebot**

*Massnahmen gegen den Mangel an Lehrpersonen – Programm „Laufbahn Schule“*

Um dem absehbaren Mangel an Lehrpersonen der Volksschule zu begegnen, führt die Pädagogische Hochschule FHNW im Auftrag der Träger seit 2012 zusätzlich zu den regulären Studienangeboten Sonderqualifikationsangebote mit dem Ziel, geeignete Personen mit oder ohne reguläre Zulassungsvoraussetzungen für den Einstieg in den Lehrberuf zu gewinnen (erfahrene Berufspersonen).

Von insgesamt 680 angemeldeten Studierenden haben 581 das Studium seit 2011 begonnen. 246 Studierende haben das Studium erfolgreich abgeschlossen, 291 sind aktuell noch im Programm.

Die begleitenden Evaluationen haben deutliche Hinweise ergeben, dass mit dem Eingangs-Assessment Studierende ausgewählt werden, die eine gute Prognose für den Studien- und Berufserfolg aufweisen. Die Rückmeldungen der Schulleitungen sind überwiegend positiv.

Seit 2014 werden berufserfahrene Interessenten gemäss den inzwischen geänderten EDK-Reglementen in die regulären Studiengänge aufgenommen.

## *Master Sekundarstufe I in Solothurn*

2012 wurde ein neues Ausbildungsangebot für die Sekundarstufe I am Standort Solothurn eingeführt. In der Leistungsperiode 2012-2014 ist es jedoch nicht gelungen, die historisch etablierte Kultur, dass Studierende der Sekundarstufe I aus den Kanton Solothurn mehrheitlich an der Universität Bern studieren, zu verändern. Zwar wurden die Lehrveranstaltungen in Solothurn gut besucht (ca. 20 Belegungen pro Veranstaltung), am Standort Solothurn immatrikulierten sich jedoch nur ca. 4-6 Studierende pro Jahr, womit die Vorgaben des Leistungsauftrags nicht erreicht wurden. Auf eine Weiterführung des Programms in der Leistungsperiode 2015-2017 wird daher verzichtet.

## *Start und Evaluation eines Pilotprojekts „Berufseinführung“*

Der Berufseinstieg ist entscheidend für die Verweildauer der Lehrpersonen im Schulsystem und für die Qualität des Unterrichtens. Die Berufseinführung ist in den vier Trägerkantonen derzeit unterschiedlich geregelt. Die Pädagogische Hochschule wurde deshalb vom Bildungsraum Nordwestschweiz beauftragt, ein Konzept für den begleiteten Berufseinstieg zu vorzulegen (September 2011) und in der Folge für zwei der vier Trägerkantone des Bildungsraumes Nordwestschweiz ein Umsetzungskonzept zu erstellen. In den Kantonen Aargau und Solothurn wird das Konzept seit dem Schuljahr 2013/14 umgesetzt; von den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Landschaft wurde bisher kein entsprechender Auftrag erteilt.

Ebenso wurde das Konzept in den Kantonen Aargau und Solothurn den Schulleiterinnen und Schulleitern vorgestellt mit dem Ziel, dass sie die Weiterbildungsplanung zum Berufseinstieg in die Personalentwicklung einbeziehen können. Das Angebot ist im Aufbau.

## **4.2 Steuerungsinstrumente**

### 4.2.1 Ausbildung

#### *Die Ausbildung an der PH ist effizient und wirtschaftlich*

Die Pädagogische Hochschule verzeichnet eine sehr erfreuliche Entwicklung bei den Studierendenzahlen. Trotz Standorten in allen vier Trägerkantonen und den entsprechend schwierigen Voraussetzungen zur optimalen Auslastung der Ausbildungsmodulen, ist es der Pädagogischen Hochschule gelungen, die Durchschnittskosten in der Ausbildung deutlich zu senken. Diese Senkung resultiert teilweise auch aus der im Jahr 2013 angepassten, präziseren Kostenzuteilung. Lagen die Durchschnittskosten im Jahr 2011 noch bei CHF 36'191, sanken diese 2012 auf CHF 32'417, 2013 auf CHF 29'231 und liegen per Abschluss der Leistungsauftragsperiode 2014 bei CHF 29'927. Damit unterschreitet die PH den aktuellen Vorgabewert von CHF 34'500 deutlich und liegt unter dem neuen Zielwert des Leistungsauftrages 2015 – 2017 (CHF 31'000).

### 4.2.2 Erweiterter Leistungsauftrag

#### *Die Weiterbildungs- sowie Beratungs- und Dienstleistungsangebote an der PH sind effizient und wirtschaftlich*

Bei der Pädagogischen Hochschule sind Trägerkantone die Hauptabnehmer der Weiterbildungs- und Dienstleistungsangebote. Daher vereinbarten die Trägerkantone mit der FHNW spezifische Leistungsziele auf der Stufe Institut (Deckungsbeitragsstufe 3) plus Infrastrukturkostenanteil. Die Pädagogische Hochschule erfüllt die vorgegebene Kostendeckung von 100% in der gesamten Leistungsauftragsperiode (2012 107%, 2013 103%, 2014 107%).

Im Jahr 2014 sind die Projekterträge der Trägerkantone (welche im Wesentlichen für Weiterbildungsangebote von Lehrpersonen erstattet werden) zu Gunsten der Pädagogischen Hochschule erstmalig rückläufig (2012 TCHF 26'439; 2013 TCHF 26'899; 2014 TCHF 25'600). Insgesamt haben die erzielten Drittmittel (inkl. Projekterträge) der Pädagogischen Hochschule in den Leistungsbereichen Weiterbildung und Dienstleistungen gegenüber dem Vorjahr um 2% abgenommen (2013 TCHF 30'224, 2014 TCHF 29'649).

Im Jahr 2013 hat eine Befragung des VDNW (Verband Dozierender der Nordwestschweiz) ein grosses Medienecho ausgelöst. Der Fachhochschulrat hat daraufhin einen Ausschuss eingesetzt und diesen beauftragt, einen Bericht zur Situation an der PH FHNW zu erstellen. Gestützt auf den Bericht des Ausschusses hat der Fachhochschulrat strategische und operative Empfehlungen formuliert, deren Umsetzung er weiterhin beobachtet.

## **5. Finanzierung**

### **5.1 Allgemeine Finanzierungsgrundsätze**

Dank dem positiven Ergebnis im Jahr 2014 von TCHF 8'242 kann die FHNW ihr Eigenkapital weiter aufbauen. Per 31.12.2014 verfügt die FHNW über Total TCHF 30'995 Eigenkapital. Mit dem erwirtschafteten Eigenkapital ist die FHNW in einem gewissen Masse risikofähig. Vereinbarungsgemäss werden TCHF 15'000 dieser Reserven als Finanzierungsbeitrag der FHNW zur Teilfinanzierung des Leistungsauftrages 2015-2017 verwendet.

### **5.2 Finanzierungsgrundsätze im Infrastrukturbereich**

Gemäss Leistungsauftrag erhielt die FHNW im Jahr 2014 TCHF 244'899 Globalbeiträge. Zur Abfederung allfälliger Risiken, die durch die damals bevorstehenden Campusbauten hätten entstehen können, wurden im 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).

Per Ende der Leistungsauftragsperiode 2012-2014 erfolgt nun eine erste Abrechnung. Durch den früheren Bezug des Campus Brugg-Windisch und den späteren Bezug des Campus Dreispitz wurden exogene Faktoren mit Kosteneinfluss festgestellt. Im Vergleich zu den vereinbarten Globalbeiträgen gemäss Leistungsauftrag 2012-2014 entstanden per Saldo Minderkosten in Höhe von TCHF 7'236. Diese nicht in Anspruch genommenen Globalbeiträge werden vereinbarungsgemäss an die Trägerkantone zurückgeführt und sind daher Bestandteil der Verbindlichkeiten in der Bilanz.

Über die SBFI-Investitionen liegen noch keine definitiven Abrechnungen vor. Nach heutigem Kenntnisstand kann davon ausgegangen werden, dass die Subventionszahlungen gegenüber der Planung höher ausfallen werden. Die erwartete Differenz über TCHF 2'048 wurde zurückgestellt. Nach Vorlage der definitiven Subventionsabrechnungen wird die Rückstellung aufgelöst und die dann definitive Abrechnung zu Gunsten der Trägerkantone erstellt.

Die Umsetzung der spezifischen Finanzierungsgrundsätze gemäss Leistungsauftrag § 5.2 wird von den kantonalen Finanzkontrollen begleitet und überprüft.

### **5.3 Trägerbeiträge an die FHNW für die Jahre 2012-2014**

Die Trägerbeiträge für die Leistungsauftragsperiode 2012 -2014 wurden gemäss den Beschlüssen der vier Trägerkantone und gemäss Leistungsauftrag wie folgt geleistet:

Kanton AG	TCHF	259'328
Kanton BL	TCHF	186'680
Kanton BS	TCHF	126'138
Kanton SO	<u>TCHF</u>	<u>102'753</u>
Total	<u>TCHF</u>	<u>674'900</u>

Unter Berücksichtigung der Rückführung, respektive den Rückstellungen gemäss den spezifischen Finanzierungsgrundsätzen (§ 5.2 des Leistungsauftrages) zeigt sich 2014 folgende tatsächliche Finanzierung:

	Trägerbeiträge vor Abrechnung §5.2	Abrechnung §5.2		Summen
		Rückführung	Rückstellung	
Kanton Aargau	94 116	2 780	787	<b>90 549</b>
Kanton Basel- Landschaft	67 686	2 002	566	<b>65 118</b>
Kanton Basel-Stadt	45 864	1 352	383	<b>44 129</b>
Kanton Solothurn	37 233	1 102	311	<b>35 820</b>
<b>Total</b>	<b>244 899</b>	<b>7 236</b>	<b>2 048</b>	<b>235 615</b>

Insgesamt erwartet die FHNW folglich eine Rückführung von nicht in Anspruch genommenen Trägerbeiträgen von TCHF 9'284. Die Überweisung der TCHF 7'236 erfolgt in Absprache mit den Trägerkantonen und nach Genehmigung des Abschlusses per 31.12.2014.

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

Beilagen:

- Jahresabschluss 2014 (Erfolgsrechnung mit Vorjahres- und Budgetvergleich)
- Monitoring FHNW

s. auch Jahresbericht 2014 (wird separat verteilt)

s. auch Forschungseinblicke 2014 (wird separat verteilt)