



Vorlage an den Landrat des Kantons Basel-Landschaft

Titel: Bericht zum Postulat [2012/361](#) vom 29. November 2012 von Christoph Buser, FDP-Fraktion: Fachhochschule Nordwestschweiz: Spar-Anreize dank einheitlichem Kosten-Management und -Controlling über die einzelnen Studiengänge und über alle neun Hochschulen

Datum: 28. Oktober 2014

Nummer: 2014-361

Bemerkungen: [Verlauf dieses Geschäfts](#)

Links:

- [Übersicht Geschäfte des Landrats](#)
- [Hinweise und Erklärungen zu den Geschäften des Landrats](#)
- [Landrat / Parlament des Kantons Basel-Landschaft](#)
- [Homepage des Kantons Basel-Landschaft](#)



Vorlage an den Landrat

Bericht zum Postulat [2012/361](#) vom 29. November 2012 von Christoph Buser, FDP-Fraktion: Fachhochschule Nordwestschweiz: Spar-Anreize dank einheitlichem Kosten-Management und -Controlling über die einzelnen Studiengänge und über alle neun Hochschulen

vom 28. Oktober 2014

1. Text des Postulats

Am 29. November 2012 reichte Landrat Christoph Buser, FDP-Fraktion, das Postulat betreffend Fachhochschule Nordwestschweiz: Spar-Anreize dank einheitlichem Kosten-Management und Controlling über die einzelnen Studiengänge und über alle neun Hochschulen ein (überwiesen am 19. September 2013).

In der Landratsvorlage zur Leistungsauftragsperiode 2008 bis 2011 wird bei den Leistungszielen festgehalten, dass „die durchschnittlichen Kosten der FHNW über die gesamte Leistungsauftragsperiode insgesamt betrachtet dem schweizerischen Standard der Fachhochschulen entsprechen“. In den Jahresberichten der FHNW werden jeweils die Jahresrechnungen über die gesamte Rechtspersönlichkeit FHNW dargestellt. Sie enthalten jedoch keine Aufschlüsselung der Aufwände nach einzelnen Studiengängen und pro Hochschule. So kann nicht eruiert werden, welche Kostenstrukturen in den einzelnen Studiengängen und Fachbereichen bestehen. Mit der präsentierten Rechnungslegung lassen sich beispielsweise keine Vergleiche mit anderen Fachhochschulen realisieren.

In der Landratsvorlage zur Leistungsauftragsperiode 2008 bis 2011 hält der Regierungsrat fest, dass mit der zweiten Leistungsauftragsperiode die Fusionsphase der FHNW als abgeschlossen betrachtet werden kann. In der Phase nach der Fusion und dem Hintergrund immer lauter werdender Kritik an der Kostenstruktur der FHNW muss es ein Ziel sein, die neun Hochschulen nicht nur unter einem gemeinsamen Rechnungsdach zu führen, sondern auch für alle Studiengänge der neun Hochschulen ein einheitliches Kosten-Management und -Controlling einzuführen. Dieses soll sicherstellen, dass die durchschnittlichen Kosten pro Studierende über alle Studiengänge und über alle neun Hochschulen vergleichbar werden.

Dabei soll differenziert werden, welche Unterschiede durch fachspezifische Aufwände erklärbar sind und welche Kosten generell vergleichbar wären. Zusätzlich soll festgelegt werden, dass diese einheitliche Kostenstruktur über alle Hochschulen übergreifend „gemanagt“ werden. Mit der Vergleichsmöglichkeit – beispielsweise der durchschnittlichen Kosten pro Studierenden in den verschiedenen Studiengängen und pro Hochschule – werden Kostentreiber festgestellt und damit eine Optimierung der Kostenstruktur ermöglicht.

Die Regierung wird eingeladen, ein Kosten-Management und -Controlling bei der FHNW in Auftrag zu geben, welches die Kosten pro Studierende in den Studiengängen und pro Hochschulen aufschlüsselt und so die einzelnen Bereiche miteinander vergleichbar macht („Benchmarking“). Gleichzeitig sollen mit einem solchen, einheitlichen Kosten-Management über alle neun Hochschulen hinweg klare Standards und Verantwortungen sowie Schnittstellen-Definitionen eingeführt werden.

2. Ausgangslage

Der Regierungsrat hat dem Landrat in der Sitzung vom 19. September 2013 beantragt, das Postulat entgegenzunehmen und abzuschreiben. In seinem schriftlichen Kommentar hat der Regierungsrat die Rechtsgrundlage und die entsprechende Umsetzung an der FHNW erläutert:

- Mit der Gründung der Fachhochschulen wurde ein gesamtschweizerisch einheitliches Kostenrechnungsmodell eingeführt, welches auch für die FHNW bindend ist und dessen Einhaltung jährlich von der Revisionsstelle mittels separatem Prüfauftrag kontrolliert und zu Händen des Bundes bestätigt werden muss.
- Die Ergebnisse dienen dem Bund zur Entwicklung, Steuerung und zur Planung, insbesondere zur Festlegung der Bundessubventionen im Leistungsbereich Ausbildung.
- Der Bund publiziert auf seiner Website die entsprechenden Reportings.
- Der Leistungsauftrag und die von der FHNW zu erfüllenden Leistungsziele basieren in wesentlichen Punkten auf gesamtschweizerischen Benchmarks.

Alle Parteien waren sich einig, dass die FHNW den im Postulat formulierten Anspruch an ein Kosten-Management und -Controlling (Benchmarking) erfüllt. Der erste Teil des Postulats wurde folglich bereits im Jahr 2013 als erfüllt betrachtet (siehe Protokoll der LRS vom 19. September 2013). Nachfolgend wird aufgezeigt, wie die FHNW ihr Kosten-Management und -Controlling umsetzt und welche Wirkung dabei erzielt wird.

Der Landrat hat das Postulat am 19. September 2013 in Kenntnis dieses Umstands überwiesen.

3. Finanzmanagement- und Controlling-Instrumente der FHNW

3.1 Rechtliche Grundlagen: BBT-Leitfaden Kostenrechnung für Fachhochschulen

Die detaillierte Kosten- und Deckungsbeitragsrechnung als Standardvorgabe für die subventionierten Fachhochschulen ist vom Bund gesetzlich vorgeschrieben. Das Fachhochschulgesetz (FHSG vom 6. Oktober 1995, Stand am 1. Januar 2013, [SGS Nr. 414.71](#)) regelt die finanziellen Aspekte primär in den Artikeln 18 und 19. Diese Artikel legen unter anderem fest, dass der Bund ein Drittel der effektiv notwendigen Aufwendungen der Fachhochschulen übernimmt. Die Fachhochschulverordnung (FHVO, vom 11. September 1996, Stand am 1. Juli 2014, [SGS 414.711](#)) präzisiert diese Artikel weiter. Subventionen werden für anerkannte Studiengänge und Forschungsbereiche ausgerichtet. Diese Bestimmung verlangt den Ausweis der Kosten eines einzelnen Studienganges. Der Ausweis dieser Kosten bildet eine der Grundlagen für eine pauschale Finanzierung der Fachhochschulen durch den Bund basierend auf den Durchschnittskosten gleichartiger Studiengänge pro Studierende/n. Darüber hinaus ist die Kostenausweisung durch die subventionierten Fachhochschulen Basis zur Festlegung von Standardkosten der vom Bund anerkannten Studiengänge.

Damit ist die einheitliche und detaillierte Kosten- und Deckungsbeitragsrechnung in allen vom Bund subventionierten Fachhochschulen – und damit auch in der FHNW – obligatorischer Standard¹. Die hohen Qualitätsstandards-Anforderungen an die Rechnungslegung der Fachhochschulen regelt der Bund im 40-seitigen „Leitfaden Kostenrechnung für Fachhochschulen“. Darüber hinaus hat das SBFI in den vergangenen Jahren die Fachhochschulen jährlich mit der Prüfung der Kosten- und Deckungsbeitragsrechnung durch deren Revisionsstellen beauftragt und aufgrund der Ergebnisse dieser Revisionen Anpassungen vornehmen lassen. Aufgrund dieses Prozesses legen mittlerweile die Schweizer Fachhochschulen weitgehend einheitliche Kosten- und Deckungsbeitragsrechnungen vor.

Diese dienen in erster Linie der Leitung der Fachhochschulen und den Trägerkantonen als Führungs-, Steuerungs- und Informationsinstrument. Zudem bilden die daraus gewonnenen Informationen für den Bund die Grundlage zur Berechnung und Festlegung der Subventionsbeiträge in Form von Pauschalen pro Studierende/n und zur Durchführung von Quervergleichen (Benchmarking). Die Informationen aus den Kostenrechnungen der subventionierten Fachhochschulen dienen dem Bund darüber hinaus als Entscheidungshilfe für die Entwicklung der Fachhochschullandschaft Schweiz. Die Daten der Kostenrechnungen fliessen in die Reportings zum Masterplan Fachhochschulen ein, die auf der Website des SBFI (www.sbf.admin.ch) öffentlich zugänglich sind.

3.1.1 Masterplan Fachhochschulen des SBFI und der EDK

Der Masterplan Fachhochschulen ist ein gemeinsames Planungsinstrument von Bund und Kantonen. Er definiert die gemeinsamen strategischen Prioritäten und Massnahmen, damit Ziele und verfügbare Mittel im Einklang stehen. Der Masterplan kam erstmals in der Periode 2004–2007 zur Anwendung und zeigte die gewünschte Wirkung: So konnten die Durchschnittskosten pro Studierende/n gesenkt und mehr Mittel für Forschung und Entwicklung eingesetzt werden.

Der Masterplan Fachhochschulen ist darauf angelegt, den Mitteleinsatz im Fachhochschulbereich weiter zu optimieren und den Fachhochschulen die Weiterentwicklung ihres Portfolios in Lehre und Forschung zu ermöglichen. Strategische Schwerpunkte bilden dabei die effiziente Führung berufsqualifizierender und praxisorientierter Bachelorstudiengänge, die Weiterführung eines beschränkten Angebots an Masterstudiengängen sowie die anwendungsorientierte Forschung an Fachhochschulen. Der Masterplan Fachhochschulen gibt die Standardkosten pro Studienplatz und die Standards für Infrastrukturprojekte vor. Wie oben erläutert, sind die Reportings zum Masterplan Fachhochschulen auf der Website des SBFI öffentlich zugänglich. Aktuell gilt der Masterplan 2013–2016. Die Reportings bis und mit 2012 sind abrufbar. Die öffentlich zugänglichen Reportings zum Vorjahr werden jeweils im November des laufenden Jahres publiziert.

¹ Die Pädagogische Hochschule FHNW erfüllt diesen Standard ebenfalls. Da die Pädagogischen Hochschulen in kantonaler Zuständigkeit liegen, ist dieser Standard jedoch (noch) nicht bei allen PHs gesamtschweizerisch erreicht.

3.2 Internes Kontrollsystem (IKS) der FHNW

Ein Internes Kontrollsystem (IKS) besteht aus systematischen technischen und organisatorischen Massnahmen und Kontrollen zur Einhaltung von Richtlinien und zur Abwehr von Schäden, die durch das eigene Personal oder böswillige Dritte verursacht werden können.

Die FHNW erfüllt mit der Einführung des IKS die gesetzlichen Vorgaben gemäss Artikel 727 [OR](#) (Obligationenrecht, vom 30. März 1911, Stand am 1. Juli 2014, SGS Nr. 220) an eine ordentliche Revision, die auch die Überprüfung eines internen Kontrollsystems beinhaltet. Das IKS der FHNW basiert auf dem Staatsvertrag FHNW ([SGS 649.22](#) vom 27. Oktober / 9. November 2004), auf den gesetzlichen Bestimmungen gemäss OR sowie der aktuellen Lehre und Praxis betreffend IKS. Das IKS an der FHNW wird zur Weiterentwicklung der Prozesse und zur Prüfung der Effizienz von Abläufen eingesetzt. Es stellt einen integrierten Bestandteil des Arbeitsalltags dar und dient Kadermitarbeitenden als Führungshilfe.

Die zuständigen Führungspersonen prüfen jährlich insbesondere die Aktualität der Dokumentationen, die Umsetzung des IKS in der praktischen Arbeit und die Erkennbarkeit der Durchführung von Kontrollen.

Das IKS der FHNW wird von der Revisionsstelle jährlich geprüft. Die Wirkung und der Stand der Umsetzung wurden von der Revisionsstelle bisher als gut bis sehr gut beurteilt.

3.3 Riskmanagement

Als Ergänzung zum IKS hat der Fachhochschulrat der FHNW im September 2014 ein Riskmanagement verabschiedet, das die Risikopolitik und die Richtlinien zum Riskmanagement umfasst.

Die Risikopolitik der FHNW beschreibt auf strategischer Ebene die grundsätzliche Absicht und die Verantwortlichkeiten im Umgang mit wesentlichen Risiken. Die operative Umsetzung in definierten Bereichen (ICT Sicherheit, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Notfall- und Krisenmanagement, Versicherungsmanagement und Compliance) basiert auf den Grundsätzen der Risikopolitik.

Unter wesentlichen Risiken versteht die Leitung der FHNW potenzielle Ereignisse oder Entwicklungen internen oder externen Ursprungs, welche durch ihren Eintritt die Zielerreichung, die Umsetzung der Strategie resp. die Erfüllung des Leistungsauftrags der FHNW beeinträchtigen oder Leib und Leben gefährden können.

Das Riskmanagement der FHNW versteht sich als Führungsunterstützung und ist darauf ausgerichtet Grundlagen für strategische und operative Entscheide zu schaffen, um damit allfällige negative Folgen möglichst zu verhindern oder zu reduzieren.

Ab 2015 berichtet das Direktionspräsidium in einem jährlichen Risikobericht zuhanden des Fachhochschulrates. Zudem wird künftig jeweils im Jahresbericht der FHNW über das Riskmanagement informiert.

4. Controlling der FHNW: Umsetzung und Wirkung

Im Leistungsauftrag der FHNW legen die Trägerkantone die von der FHNW zu erreichenden Ziele fest. Damit sind wesentliche Steuerungsgrössen für die Führung der FHNW festgelegt. In der Ausbildung sind dies – nebst den Studierendenzahlen – insbesondere die Kosten der Ausbildung.

Die Operationalisierung der Leistungsziele erfolgt durch spezifische Leistungsvereinbarungen zwischen dem Direktionspräsidenten und den Direktorinnen und Direktoren der neun Hochschulen. Die jährlichen Zielvereinbarungen werden im Rahmen der Budgetierung im Sinne von Zielvorgaben definiert. Die Zielerreichung wird in Quartalsgesprächen regelmässig überprüft.

Diesen Planungsprozess haben die Vertreterinnen und Vertreter der kantonalen Finanzkontrollen in ihrer diesjährigen Revision zum Prüfungsschwerpunkt erklärt (die Prüfungsarbeiten sind abgeschlossen, der definitive Bericht liegt noch nicht vor). Bereits im Vorjahr wurde von den kantonalen Finanzkontrollen festgestellt, dass Abweichungen bei den Ausbildungskosten durch den Direktionspräsidenten in den jährlichen Leistungsvereinbarungen mit den Direktorinnen und Direktoren der Hochschulen aufgenommen und beobachtet werden. Bei Bedarf werden entsprechende Massnahmen ergriffen.

Bereits mit dem Leistungsauftrag 2012–2014 haben der Regierungsausschuss und die FHNW dem Wunsch nach mehr Transparenz bezüglich der Kostenentwicklung in der Ausbildung Rechnung getragen. Das jeweils im Rahmen der Berichterstattung beiliegende Monitoring zeigt auf Ebene der einzelnen Hochschulen die konkrete Entwicklung der Ausbildungskosten.

Bezüglich Leistungsauftrag 2015–2017 steuerte der Regierungsausschuss die Kostenentwicklung bereits frühzeitig mit verbindlichen Planungsvorgaben. Insgesamt führen die gemeinsam mit der FHNW festgelegten Planungsziele zu einer weiteren Senkung der Durchschnittskosten in der kommenden Leistungsauftragsperiode.

Die im Frühjahr 2013 festgelegten verbindlichen Eckwerte der Trägerregierungen im Zusammenhang mit der Planung der Leistungsauftragsperiode 2015–2017 haben die Leitung der FHNW veranlasst, bereits Kostenoptimierungen vorzunehmen. So konnten die Durchschnittskosten der FHNW im Jahre 2013 insgesamt gesenkt werden. Acht von zehn Fachbereichen haben ihre Durchschnittskosten gegenüber Vorjahr gesenkt. In sechs Hochschulen liegen die Durchschnittskosten teilweise deutlich unter den Vorgaben des Leistungsauftrages, bzw. unter den nationalen Standardkosten. In denjenigen Hochschulen, welche die festgelegten Eckwerte nicht erreicht haben, sind vom Direktionspräsidenten Zielvorgaben festgelegt und von den Hochschulen entsprechende Schritte eingeleitet worden.

5. Fazit

Mit der detaillierten Kosten- und Deckungsbeitragsrechnungslegung gemäss weiterentwickeltem „BBT-Leitfaden Kostenrechnung für Fachhochschulen“, dem internen Kontrollsystem (IKS), dem Riskmanagement sowie dem internen und externen Controlling verfügt die FHNW über umfassende und moderne Instrumente, die ihrer Grösse und Aufgabe angepasst sind. Damit besteht an der FHNW ein umfassendes und angemessenes Kosten-Management und -Controlling. Darüber hinaus sind die von den vier Trägerkantonen in ihrem Leistungsauftrag vorgegebenen Leistungsziele wesentlicher Bestandteil der Führungs- und Steuerungssysteme der FHNW. Die Verantwortlichkeiten und Schnittstellen sind klar geregelt. Die genannten Instrumente, insbesondere der „BBT-

Leitfaden Kostenrechnung für Fachhochschulen“, geben klare Standards vor, deren Einhaltung regelmässig von der Revisionsstelle und den vier kantonalen Finanzkontrollen überprüft wird.

Den Parlamentarierinnen und Parlamentariern der vier Trägerkantone werden bei der jährlichen Berichterstattung – neben dem Jahresbericht, der für eine breite Öffentlichkeit konzipiert ist und den Forschungseinblicken – ein ausführlicher Leistungsbericht, der Aussagen über Kostenentwicklungen in den einzelnen Fachbereichen enthält, und die sogenannten Monitoring Tabellen unterbreitet. Dieses Monitoring gibt Auskunft über den Selbstfinanzierungsgrad der FHNW, die Anzahl der immatrikulierten Studierenden, die Durchschnittskosten bei der Ausbildung je Fachbereich (bzw. Hochschule), die erwirtschafteten Drittmittel im erweiterten Leistungsbereich (Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung), den Forschungsanteil, die genutzte Fläche und die Anzahl der festangestellten Mitarbeitenden jeweils als Ist-Werte und als Vergleich zu den Vorjahren. Im Leistungsbericht 2013 werden beispielsweise die Schweizer Standardkosten erläutert und die Entwicklung der Durchschnittskosten der FHNW als Ganzes kommentiert sowie Aussagen zu den Durchschnittskosten an den einzelnen Hochschulen der FHNW vorgenommen (s. [LRV 2014-167](#), Beilage 1 Berichterstattung, S. 9 und 10 sowie Beilage 4 Monitoring-Tabellen).

Der Leistungsauftrag 2012–2014 sowie der Leistungsauftrag 2015–2017 fassen die Ziele gegenüber den Vorperioden deutlich detaillierter und präziser und tragen damit dem politischen Willen zu erhöhter Transparenz, Steuerung und Kostenoptimierung Rechnung.

Aufgrund der dargestellten angemessenen, umfassenden und modernen Finanzmanagement- und Controlling-Instrumente sowie der erzielten Ergebnisse der FHNW erübrigt sich nach Ansicht des Regierungsrats ein Auftrag zur Einführung eines zusätzlichen Kosten-Managements und – Controllings. Das Anliegen des Postulanten ist bereits erfüllt.

6. Antrag

://: Das Postulat [2012/361](#) vom 29. November 2012 von Christoph Buser, FDP-Fraktion: „Fachhochschule Nordwestschweiz: Spar-Anreize dank einheitlichem Kosten-Management und -Controlling über die einzelnen Studiengänge und über alle neun Hochschulen“ wird als erfüllt abgeschrieben.

Liestal, 28. Oktober 2014

Im Namen des Regierungsrates

Der Präsident:

Isaac Reber

Der Landschreiber:

Peter Vetter