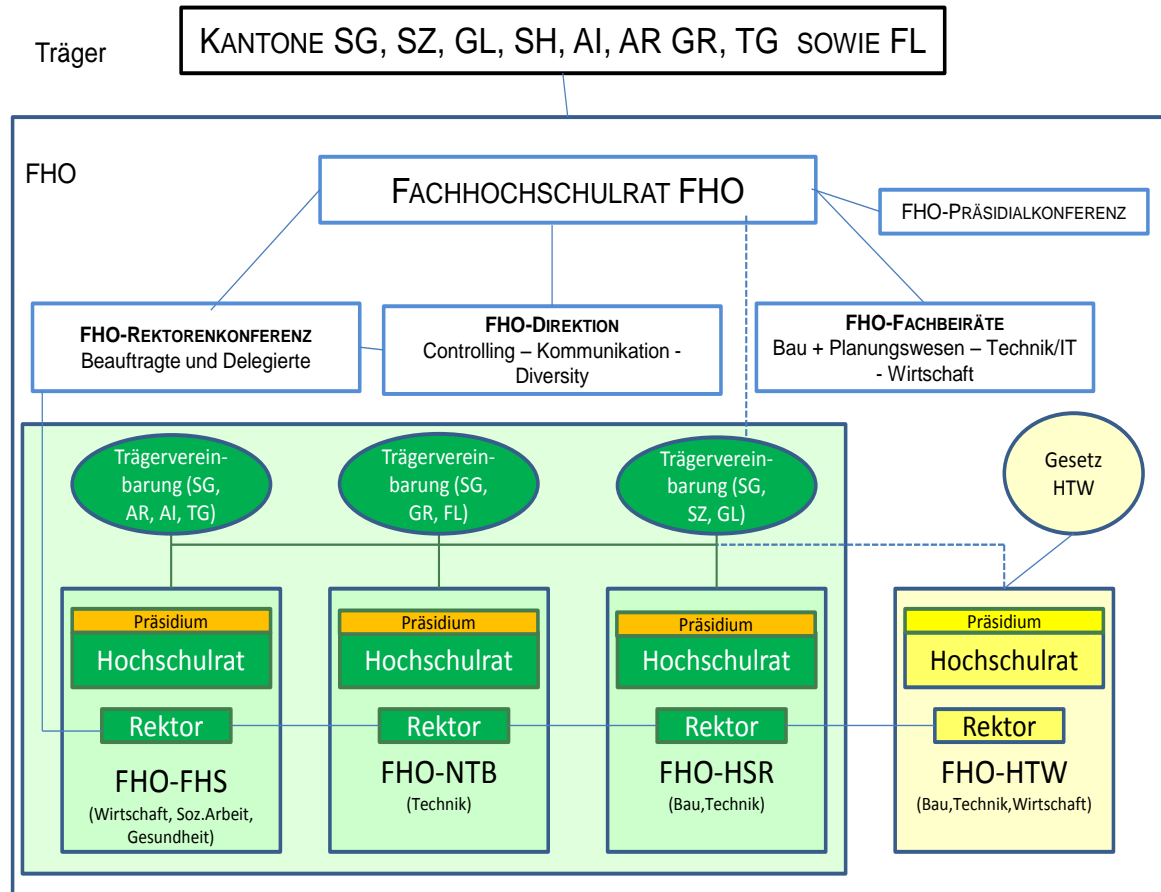


CVP/GLP-Fraktion, Kanton St.Gallen, 12. Juni 2017

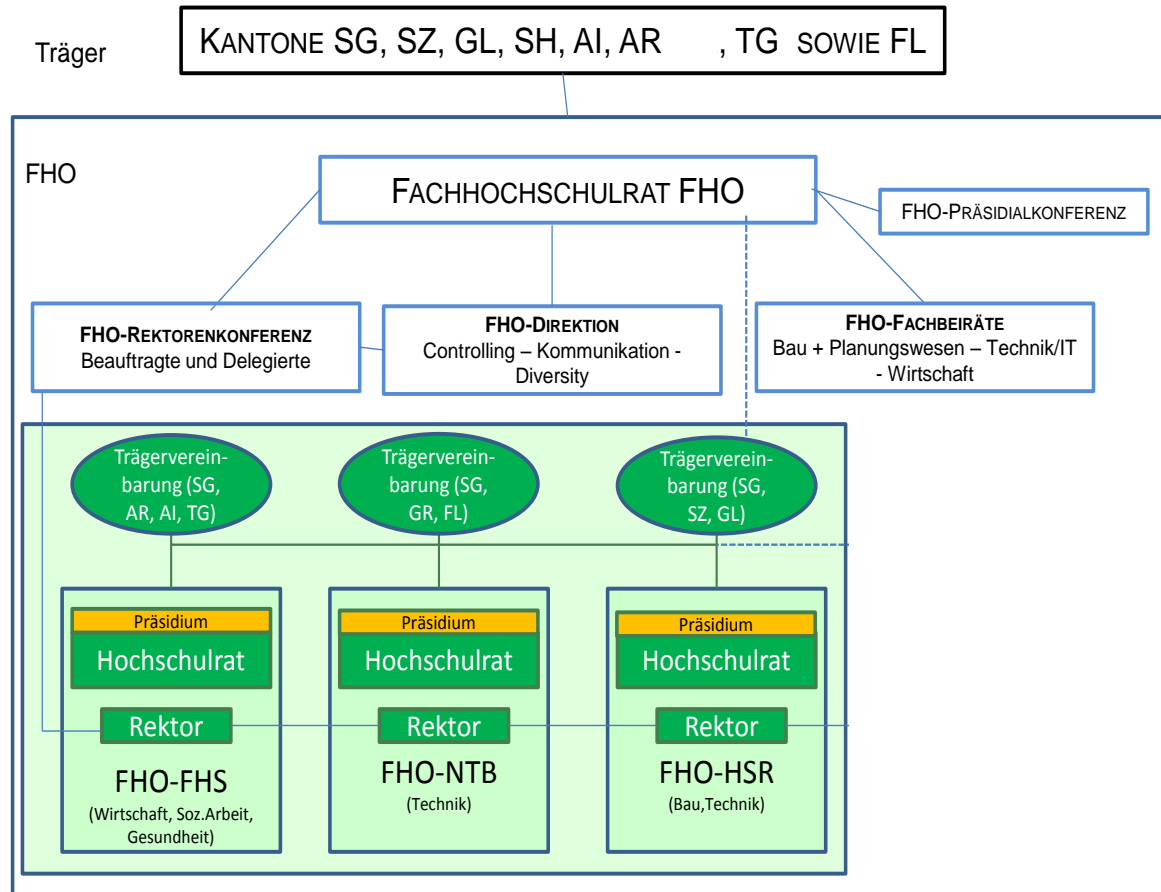
Strukturmodelle für die Fachhochschule(n) auf dem Gebiet des Kantons St.Gallen: Gutachten

Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Haering
Laura Inderbitzi, Flavia Ammann, Marie-Christine Fontana,
Dora Fitzli, Corinne Reber

Die Fachhochschule Ostschweiz – as of today



Untersuchungsgegenstand: FHO ohne HTW Chur



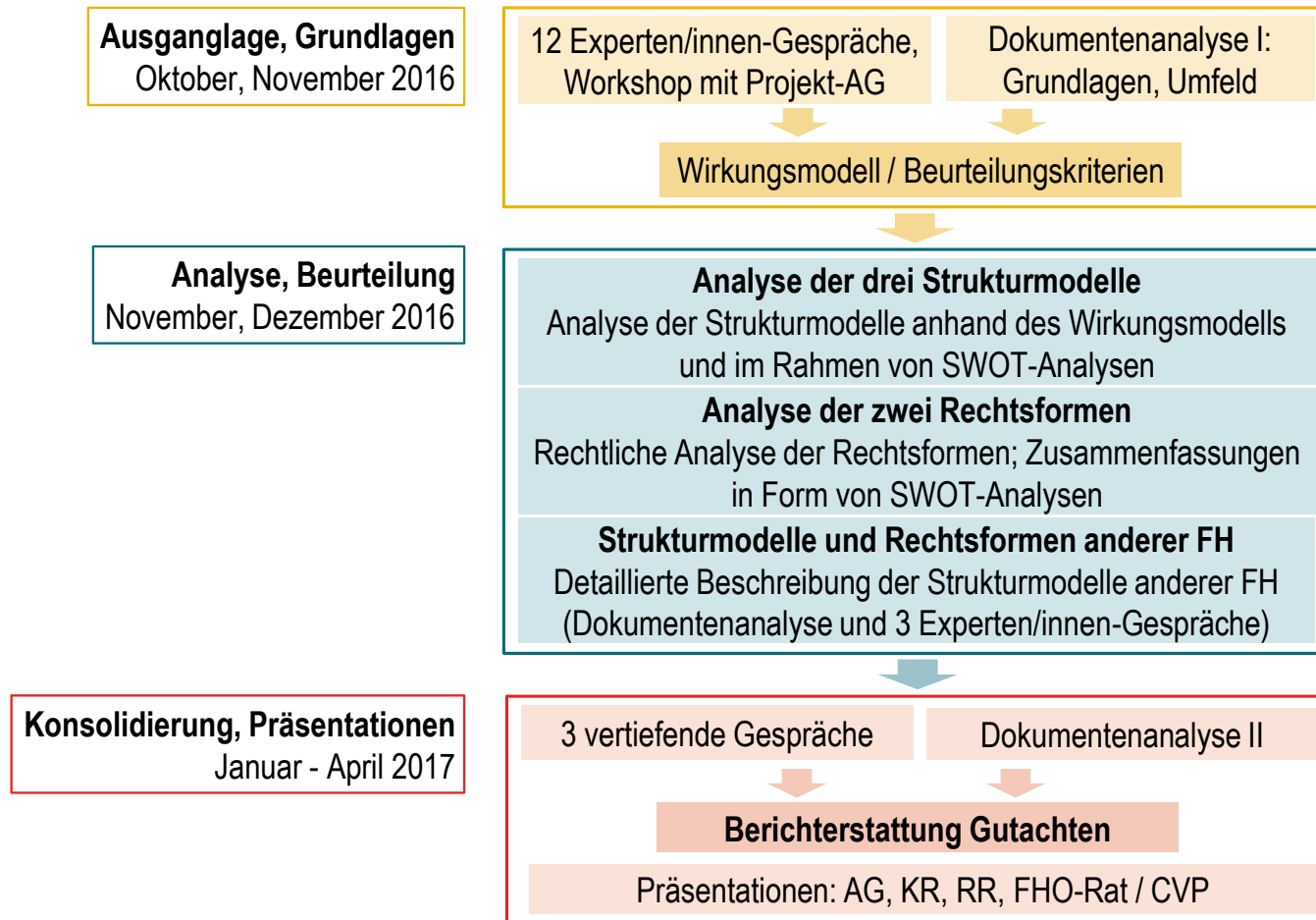
Ausgangssituation in vier Punkten

- Per 1. Januar 2008 wurde das neue Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG) in Kraft gesetzt – es verlangt die institutionelle Akkreditierung der Hochschulen.
- Ziel sind stringente Führungslinien politisch -> strategisch -> operativ. Die aktuelle FHO erfüllt die Voraussetzung zur institutionellen Akkreditierung nicht, da die Teilschulen weitgehend autonom sind (Gutachten Ehrenzeller).
- Der FH-Rat plant deshalb eine strukturelle Weiterentwicklung der Fachhochschule(n) im Kanton St.Gallen.
- Der Kanton St.Gallen beauftragte econcept mit der Analyse dreier Strukturmodelle sowie von zwei Formen der Rechtsträgerschaft für die neue(n) Fachhochschule(n).

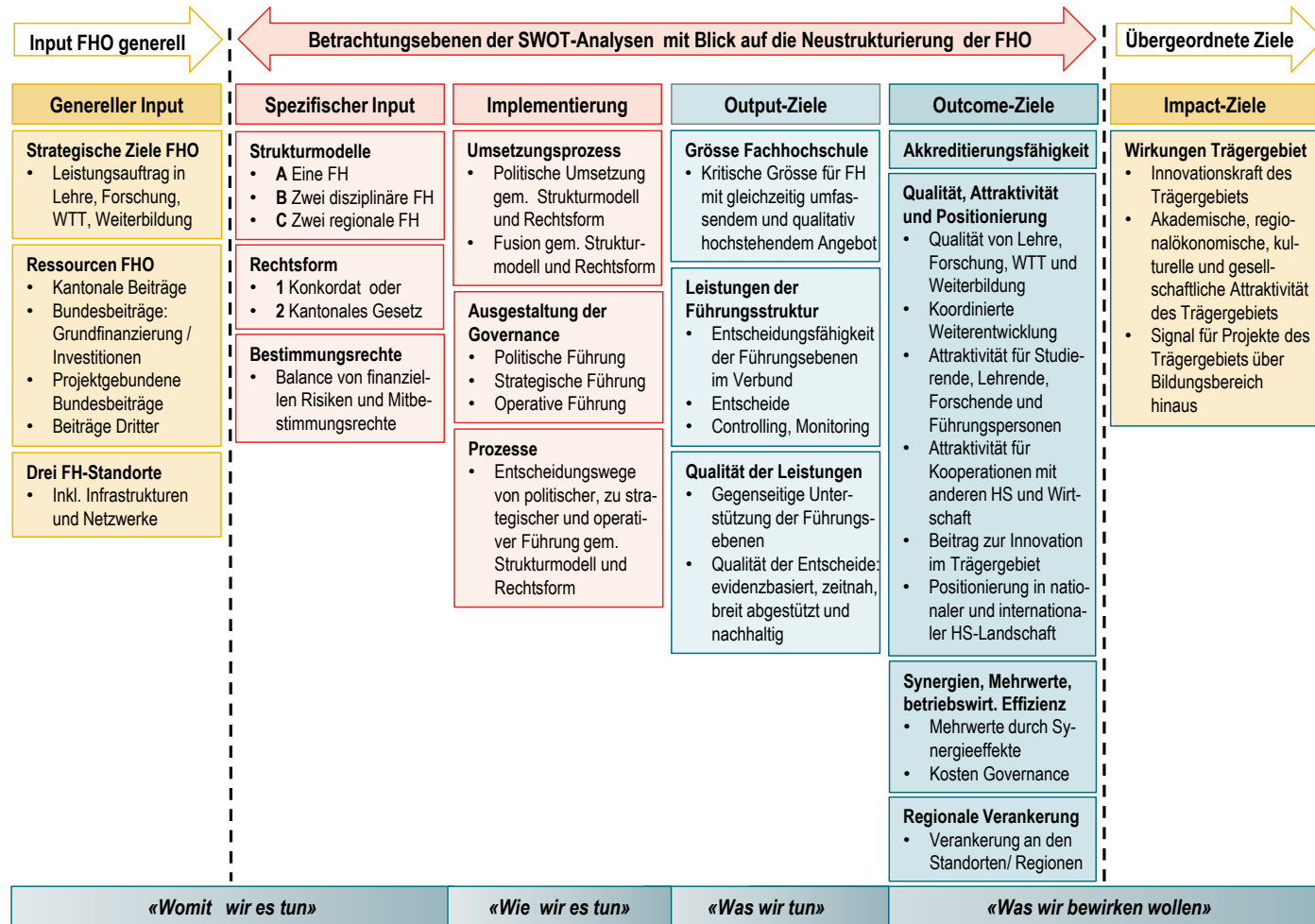
Drei Strukturmodelle und zwei Rechtsformen

- **Strukturmodell A:** Eine Institution über alle drei FH-Standorte im Kanton St.Gallen
- **Strukturmodell B:** Eine gemeinsame Institution für die Standorte Buchs und Rapperswil sowie eine separate Institution in St.Gallen (disziplinäre Logik)
- **Strukturmodell C:** Eine gemeinsame Institution für die Standorte Buchs und St.Gallen sowie eine separate Institution in Rapperswil (geografische Logik)
- **Konkordat:** Interkantonaler/interstaatliche Vereinbarung
- **Kantonale Trägerschaft:** Kantonales Gesetz

Projektdesign

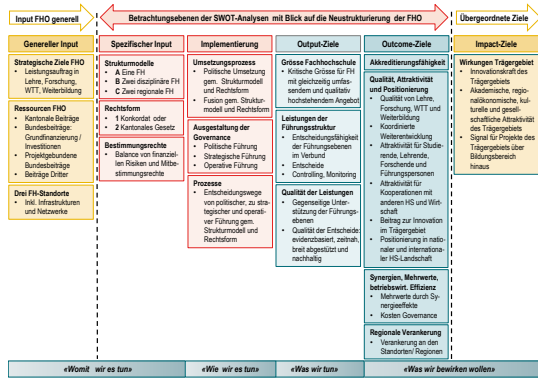


Wirkungsmodell als Grundlage der Beurteilung



Analyse in Schritten

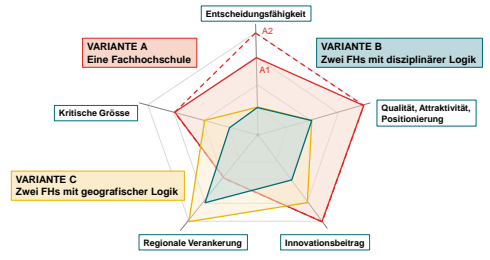
Wirkungsmodell



SWOT-Analysen pro Model und Rechtsform

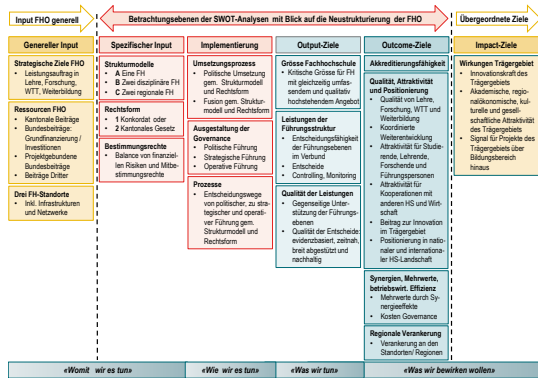
Stärken	Schwächen
Stufe Implementierung <ul style="list-style-type: none"> Eine kollaborative Führungsline politisch/strategisch operativ bezogen auf alle drei FH-Standorte – insbesondere bzgl. Finanzentscheide und Angebotserückmeldung Gute Voraussetzung für eine koordinierte Weiterentwicklung der FH inkl. gemeinsamer Angebotserückmeldung für die drei FH-Standorte 	Stufe Implementierung <ul style="list-style-type: none"> Umfassender politischer Umsetzungsprozess Grosser Fusionsprozess über drei FH-Standorte (St. Gallen, Buchs, Rapperswil)
Stufe Output <ul style="list-style-type: none"> Entscheidungsfähigkeit mit klaren, planbaren Entscheidungsprozessen politisch/strategisch operativ bezogen auf alle drei FH-Standorte Kritische Grösse für eine FH mit gleichzeitig umfassendem und qualitativ hochstehendem Angebot erreicht 	Stufe Output <ul style="list-style-type: none"> Gemeinsamer Interessenabgleich über drei FH-Standorte notwendig
Stufe Outcome <ul style="list-style-type: none"> Akkreditierungsfähigkeit der FH Optimale Synergiepotenziale in der Leistungserbringung sowie im Bereich der Administration 	Stufe Outcome <ul style="list-style-type: none">
Chancen <ul style="list-style-type: none"> Verstärkte Attraktivität insbesondere für Lehr-, Forschungs- und Führungspersonen teilweise auch für Studierende Verstärkte Attraktivität und Agilität für Kooperationen mit anderen HS¹ Stärkere Positionierung in nationaler HS-Landschaft Stärkere Positionierung international Grosse Beiträge zur Innovationskraft des Trägersystems Positive Signalwirkung für weitere politische Projekte im Trägersystem Betriebswirtschaftliche Effizienz des Mitteleinsatzes 	Risiken <ul style="list-style-type: none"> Konflikte der Governance können zu Blockierungen in allen drei Standorten führen Reduziertes Engagement der Mitträger bei allfällig geringeren Einflussmöglichkeiten Reduziertes Engagement der FH für spezifische Interessen ihrer Standorte

Vergleichende Analysen anhand zentraler Kriterien



Einbezug der Erkenntnisse aus anderen FH

Wirkungsmodell



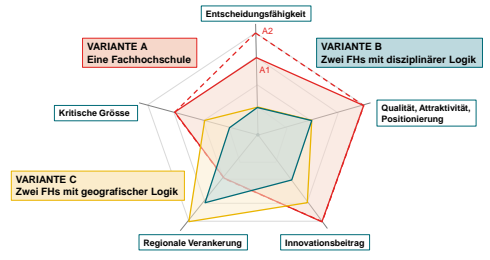
SWOT-Analysen pro Model und Rechtsform

Stärken	Schwächen
Stufe Implementierung - Eine kollektive Führungslinie politisch/strategisch operativ bezogen auf alle drei FH-Standorte - insbesondere bzgl. Finanzentscheide und Angebotserückmeldung - Gute Voraussetzung für eine koordinierte Weiterentwicklung der FH mit gemeinsamer Angebotserückmeldung für alle drei FH-Standorte Stufe Output - Entscheidungsfähigkeit mit klaren, planbaren Entscheidungsprozessen politisch/strategisch operativ bezogen auf alle drei FH-Standorte - Kritische Grösse für eine FH mit gleichzeitig umfassendem und qualitativ hochwertigem Angebot erreicht Stufe Outcome - Akkreditierungsfähigkeit der FH - Optimale Synergiepotenziale in der Leistungserbringung sowie im Bereich der Administration Chancen - Verstärkte Attraktivität insbesondere für Lehr-, Forschungs- und Führungspersonen teilweise auch für Studierende - Verstärkte Attraktivität und Agilität für Kooperationen mit anderen HS - Stärkere Positionierung in nationaler HS-Landschaft - Stärkere Positionierung international - Grosse Beiträge zur Innovationskraft des Trägeregiet - Positive Signalwirkung für weitere politische Projekte im Trägeregiet - Betriebsoberflächliche Effizienz des Mittelaussetzes	Stufe Implementierung - Umfassender politischer Umsetzungsprozess - Grosser Fusionsprozess über drei FH-Standorte (St. Gallen, Buchs, Rapperswil) Stufe Output - Gemeinsamer Interessenabgleich über drei FH-Standorte notwendig Stufe Outcome Risiken - Konflikte der Governance können zu Blockierungen an allen drei Standorten führen - Reduziertes Engagement der Mitträger bei allfällig geringeren Einflussmöglichkeiten - Reduziertes Engagement der FH für spezifische Interessen ihrer Standorte

Erkenntnisse aus anderen FH

Aspekte	FHNW	FHZ (HSLU)	HES-SO	ZFH	BFH	SUPSI
Standorte	8'239 Studierende Verschiedene Standorte in 7 Städten in 4 Kantonen	5'898 Studierende Verschiedene Standorte in 3 Städten in 2 Kantonen	19'481 Studierende Verschiedene Standorte in 9 Städten in 7 Kantonen	13'591 Studierende Verschiedene Standorte in 3 Städten in einem Kanton	6'426 Studierende Verschiedene Standorte in 5 Städten in einem Kanton	3'812 Studierende 7 Standorte in 3 Kantonen
Trägerschaft	Konkordat	Konkordat	Konkordat	Kantoniales Gesetz	Kantoniales Gesetz	Kantoniales Gesetz
Politische Führung Legislative	Interparlamentarische Kommission	Interparlamentarische FH-Kommission	Commission interparlementaire de contrôle	Parlament (Kantonales)	Parlament (Grossrat)	Parlament (Gran Consiglio)
Politische Führung Exekutive	Regierungsausschuss	Konkordatarat	Comité gouvernemental	Regierungsrat	Regierungsrat	Consiglio di Stato
Strategische Führung	Fachhochschulrat	Fachhochschulrat	Comité gouvernemental	Fachhochschulrat	Schulrat	Consiglio della SUPSI
Operative Führung	Fachhochschulleitung Direktionspräsidium	(Fach-)Hochschulleitung	Rectorat	Raktorenkonferenz	Rektorin Fachhochschulleitung	Direttore generale Direzione SUPSI
Einheiten FH	Departemente	Departemente	Hochschulen und Departemente (Maitis)	Hochschulen mit Departementen	Departemente	Departemente und affine Hochschulle

Vergleichende Analysen anhand zentraler Kriterien



Analysen als Grundlage der Schlussfolgerungen

- **Strukturmodelle:** Alle drei Strukturmodelle wurden je einer SWOT-Analyse unterzogen sowie anschliessend einer vergleichenden Analyse.
- **Rechtsträgerschaft:** Beide Rechtsformen wurden rechtlich sowie anhand einer SWOT-Analyse untersucht.
- **Andere FH:** Die vergleichende Analyse der anderen regionalen FH der Schweiz führte zu folgenden Erkenntnissen:
 - Beide Rechtsformen können zielführend sein.
 - (Auch) Interkantonale Vereinbarungen erlauben Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit und ermöglichen eine kohärente Strategieentwicklung für die FH.
 - Das Governance-Modell einer FH muss mit Blick auf die regionalen Spezifitäten gewählt und ausgestaltet werden.

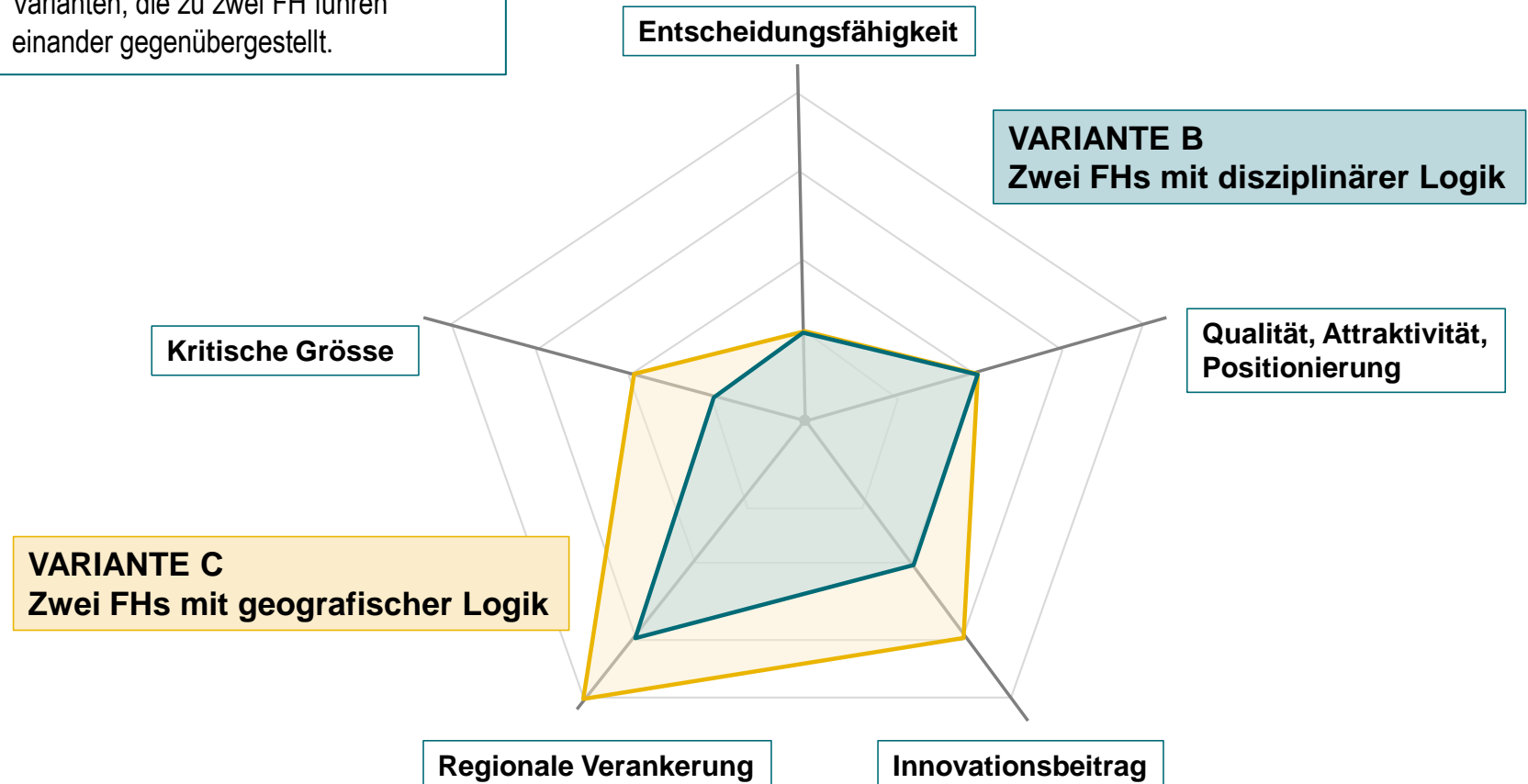
Kriterien der vergleichenden Beurteilung

- Die vergleichende Beurteilung der drei Strukturmodelle erfolgte anhand folgender fünf Kriterien:
 - Kritische Grösse der neuen FH(s) (<- Output)
 - Entscheidungsfähigkeit der Governance (<- Output)
 - Qualität, Attraktivität, Positionierung der FH(s) (<-Outcome)
 - Innovationsbeiträge der neuen FH(s) (<- Outcome)
 - Regionale Verankerung der neuen FH(s) (<- Outcome)

- Folgende Aspekte wurden nicht einbezogen, da sie zwischen den drei Lösungen zu wenig differenzieren:
 - Akkreditierungsfähigkeit der neuen FH(s)
 - Rechtsform der Trägerschaft
 - Umsetzungs- und Fusionsprozess(e)

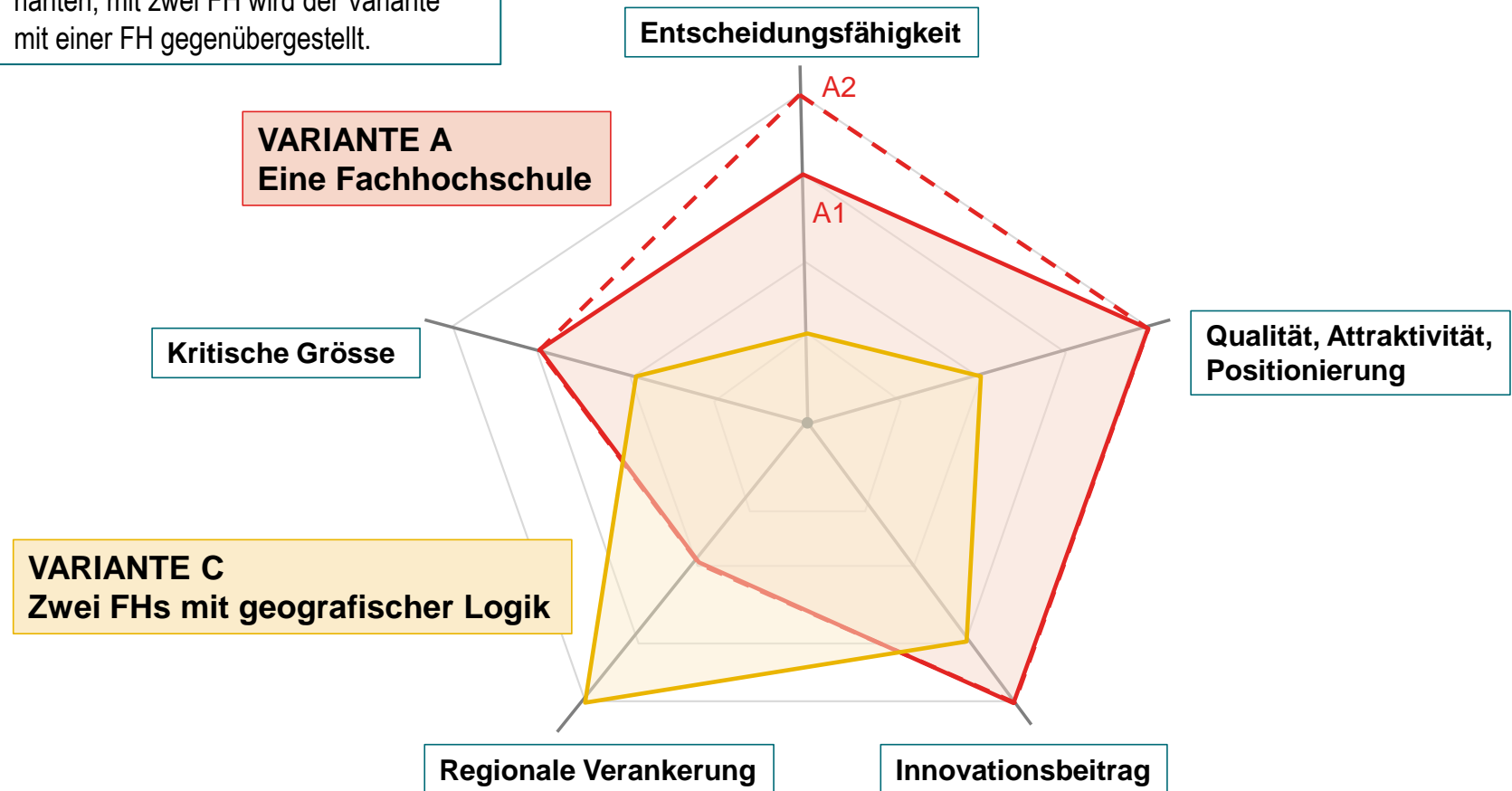
1. Schritt: Strukturmodell B <-> Strukturmodell C

Erster Schritt: Es werden die beiden Varianten, die zu zwei FH führen einander gegenübergestellt.

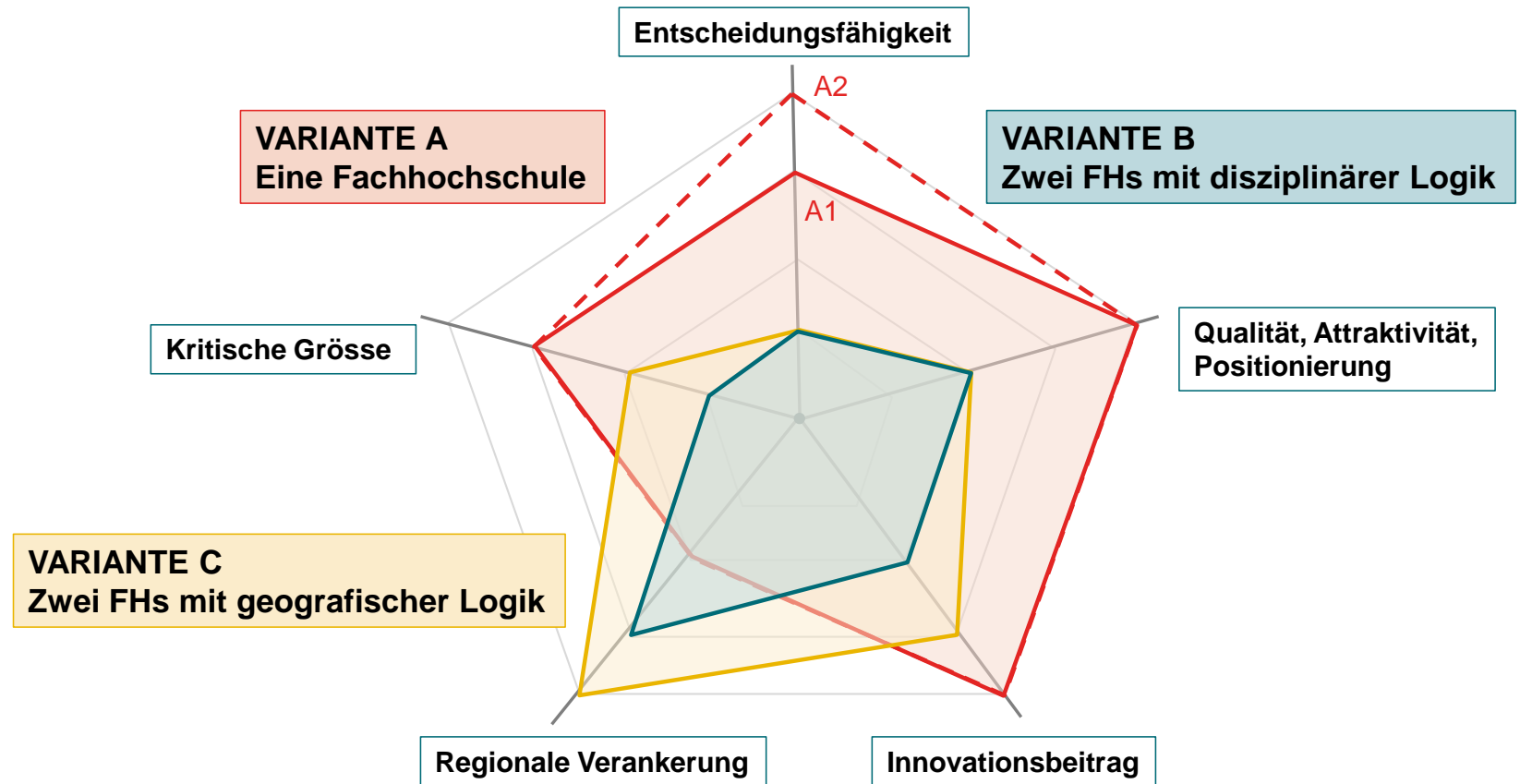


2. Schritt: Strukturmodell C <-> Strukturmodell A

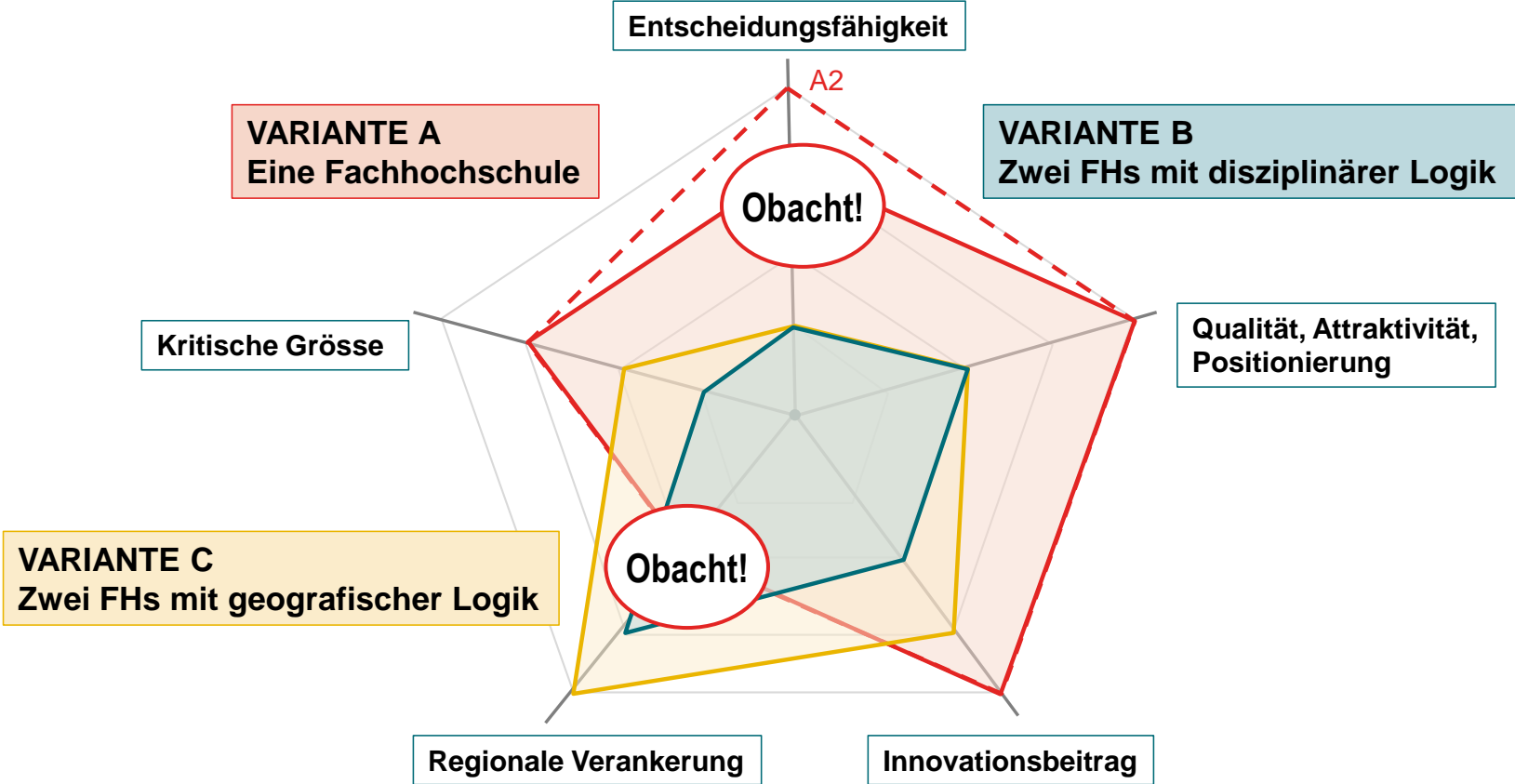
Zweiter Schritt: Die bessere der Varianten, mit zwei FH wird der Variante mit einer FH gegenübergestellt.



Empfehlung 1: Umsetzung von Strukturmodell A



Handlungsbedarfe für die Politik



Kombinationen Strukturmodell / Rechtsform

Strukturmodelle	Konkordat	Kantonales Gesetz
	Möglichkeit / Wahrscheinlichkeit	
Strukturmodell A: Eine Institution über alle drei FH-Standorte im Kanton St.Gallen	XXX	XXX
Strukturmodell B: Eine gemeinsame Institution für die Standorte Buchs und Rapperswil sowie eine separate Institution in St.Gallen (disziplinäre Logik)	XXX	X
Strukturmodell C: Eine gemeinsame Institution für die Standorte Buchs und St.Gallen sowie eine separate Institution in Rapperswil (geografische Logik)	XXX	X

Empfehlung 2: Umsetzung Konkordat

- Es sind drei Beurteilungsansätze möglich:
 - **Juristischer Ansatz:** Kantonaies Gesetz > Konkordat
 - **Ressourcen Ansatz:** Kantonaies Gesetz > Konkordat
 - **Politischer Ansatz:** Kantonaies Gesetz < Konkordat
- Wir empfehlen ein Konkordat und priorisieren damit eine langfristig angelegte politische Perspektive – und dies auch mit Blick auf die nationale Hochschulpolitik – gegenüber dem rechtlichen oder dem ressourcenbezogenen Ansatz.
- Damit muss gleichzeitig der Wille aller Träger, gemeinsam Verantwortung für die neue Fachhochschule zu übernehmen, zum Ausdruck kommen.

Empfehlung 3: Voraussetzungen des Gelingens

- Qualität, Attraktivität und Positionierung betreffen sowohl die FH auf dem Gebiet des Kantons St.Gallen insgesamt, als auch jeden einzelnen Standort.
 - Die Schwächung eines Standorts kann in jedem Strukturmodell zur Schwächung der gesamten jeweiligen FH führen.
 - Die Verantwortung für die regionale Verankerung der neuen FH(s) an ihren Standorten ist in jedem Fall neu zu regeln.
- Finanzielle Risiken, Standortvorteile und Mitsprache müssen in Balance gebracht werden.
 - Mitspracherechte können dabei nicht strikt mathematisch abgeleitet werden von der Höhe der Beitragszahlungen der einzelnen Träger.
- Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit müssen durch klare Kompetenzregelungen sichergestellt werden.

Empfehlung 4: Hinweise zur Umsetzung

- Das Geschäft ist entscheidungsreif. Wir empfehlen eine Klärung der anstehenden Fragen im Jahr 2017.
- Transparenz zu Interessen und die Kommunikation zum Prozess sind wichtig. Die Politik steht jetzt in der Verantwortung.
- Wichtig ist das baldige Einsetzen einer provisorischen Governance mit Entscheidungsbefugnissen.
- Für die Transformation müssen finanzielle und personelle Ressourcen bereitgestellt werden. Effizienzgewinne werden erst nach mehreren Jahren Betrieb erreichbar sein.