



Finanzdepartement
Amt für Finanzkontrolle



Kantonale Finanzkontrolle
Basel-Landschaft



Kanton Basel-Stadt

Finanzkontrolle

//// KANTON **solothurn**

Kantonale Finanzkontrolle

Due Diligence Prüfung FHNW

- Fachhochschule Aargau (FHA)
- Fachhochschule beider Basel (FHBB)
- Hochschule für Pädagogik und Soziale Arbeit beider Basel (HPSA-BB)
- FH Solothurn Nordwestschweiz, Olten (FHSO)
- Pädagogische Fachhochschule Solothurn, Solothurn (PHSO)
- Musik-Akademie der Stadt Basel (MAB)

Gesamtübersicht

*Definitiver Gesamtbericht Stand 14. September 2004 unter Berücksichtigung der
Stellungnahmen der Bildungsdepartemente und der einzelnen Institutionen*

Aarau/Basel/Liestal/Solothurn, 29. September 2004

Inhaltsverzeichnis

I. Kapitel

Gesamtübersicht

- Auftrag
- Ziel
- Prüfungsumfang
- Allgemeine Feststellungen und Empfehlungen
- Schlussfolgerungen

II. Kapitel

Bericht Kantonale Finanzkontrollen

- Personal

III. Kapitel

- **Bericht Ernst & Young AG, Bern**
 - Finanzen
 - Finanzplanung
 - Immobilien
 - Informatik
- **Stellungnahmen der Projektleitung FHNW**

Verteiler

- Bildungsdepartemente AG, BL, BS und SO zur Weiterleitung an die zuständigen Stellen
- Projektleitung FHNW
- Kantonale Finanzkontrollen AG, BL, BS und SO

Gesamtübersicht

1. Auftrag

Die Regierungsräte der Kantone Aargau (AG), Basel-Landschaft (BL), Basel-Stadt (BS) und Solothurn (SO) haben die Finanzkontrollen beauftragt, in Zusammenarbeit mit den zuständigen Bildungsdepartementen und den Fachhochschulen sowie in Abstimmung mit den Partnerkantonen eine Due Diligence Prüfung der Fachhochschulen Aargau, beider Basel und Solothurn, der Hochschule für Pädagogik und Soziale Arbeit beider Basel, der Musik-Akademie der Stadt Basel und der Pädagogischen Fachhochschule Solothurn durchzuführen.

2. Ziel

Grundsätzliches Ziel der Due Diligence Prüfung ist eine Beurteilung der Risiken und der betriebswirtschaftlichen Situation der heutigen Institutionen, soweit sie für einen Interessenausgleich unter den Kantonen notwendig sind. Je nach Ergebnis müssen die Regierungen gegebenenfalls über Anpassungen des Staatsvertrags verhandeln.

3. Prüfungsumfang

Grundlage für die Prüfungspunkte ist das Due Diligence FHNW Papier, welches an der Sitzung der FHNW vom 19. Mai 2004 behandelt wurde. Der Auftrag wurde so aufgeteilt, dass die Finanzkontrollen den Bereich Personal und eine externe Firma die Bereiche Finanzen, Finanzplanung, Immobilien, Informatik und allenfalls weitere Prüfpunkte untersuchen.

Gleichzeitig sind die Finanzkontrollen für die Projektbegleitung der externen Firma, die entsprechende Koordination und die Berichterstattung an die Projektleitung FHNW, die Fachhochschulen, die Bildungsdepartemente und allenfalls weitere Instanzen zuständig.

Der vorliegende Due Diligence Bericht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit in Bezug auf Schwachstellen, Fehler und Unregelmässigkeiten. Wir betonen ausdrücklich, dass der Umfang dieser Arbeit anders als der einer Abschlussprüfung war, und sie nicht das gleiche Ausmass an Sicherheit bietet wie eine Abschlussprüfung.

Die Prüfung der Bereiche Finanzen, Finanzplanung, Immobilien und Informatik wurde der Firma Ernst & Young AG, Bern, übertragen. Die Prüfung des Bereichs Personal wurde von den Kantonalen Finanzkontrollen durchgeführt.

4. Allgemeine Feststellungen und Empfehlungen

1. Die Aufbauorganisation und insbesondere die geschäftsleitenden Organe der FHNW sind noch nicht bestimmt. Die Wahrnehmung der Führungsverantwortung durch diese Organe ist jedoch in der nun folgenden Projektphase von entscheidender Bedeutung.
2. Aus betriebswirtschaftlichen Gründen (Quellensteuer, Sozialversicherungen, Kinderzulagen usw.) ist es notwendig, dass der Sitzkanton möglichst rasch festgelegt wird.
3. Für die grossen Bauvorhaben sind Lösungen mit privaten Investoren geplant. Dabei handelt es sich gegenüber der kantonalen Eigenfinanzierung um teurere Lösungen, welche mit einzelnen Finanzhaushaltsgesetzen nicht kompatibel sind, zwar die Nettoverschuldung der Kantone nicht tangieren, jedoch in der Regel mit langen vertraglichen Bindungen und/oder hohen Rückführungskosten der Immobilien verbunden sind. Investitionen im Verwaltungsvermögen wie Schulhäuser usw. sind u. E. direkt durch die Kantone zu finanzieren. Eine Miet- bzw. Leasinglösung führt zu einem markanten Substanzverlust beim Kanton, da bei dieser Lösung einerseits der Kanton die Abschreibungen in Form von Miet- bzw. Leasingkosten zu tragen hat, andererseits aber der Vermieter nach Ablauf des Vertrags Eigentümer des restlichen Substanzwerts bleibt und nicht der Kanton.
4. Die langfristigen Projekte müssen mögliche Entwicklungen in der Ausbildung auf Fachhochschulniveau wie Hörsäle und starker Ausbau von Multimedia-Anwendungen bzw. E-Learning für das Studium zu Hause berücksichtigen. Es stellt sich auch die Frage, inwieweit die geplanten Investitionen in die Investitionsplanung in den Partnerkantonen eingebunden werden können. In den Kantonen besteht möglicherweise ein erheblicher Investitionsüberhang.
5. Auswirkungen der Portfolio-Entwicklung (Zuordnung der Fachbereiche und Schwerpunkte auf die Vertragskantone) in der FHNW müssen für jedes der Infrastruktur-Grossprojekte rechtzeitig berücksichtigt werden. Alle Projekte sind in Hinblick auf grösstmögliche Flexibilität nutzungsneutral resp. flexibel zu konzipieren. Wichtig ist, dass die bisherigen kantonalen Infrastrukturplanungen im Rahmen des Projekts FHNW so rasch als möglich in eine Gesamtplanung FHNW übergehen.
6. Die Finanzkontrollen sind der Auffassung, dass das Fusionsprojekt, das ihnen zur Prüfung vorgelegt wurde, noch zu wenig Synergien bringt. Es sind keine konkreten Massnahmen zum Personalabbau (insbesondere in der Verwaltung), keine vorgängigen Portfoliobereinigungen der Bildungsangebote der Teilschulen, keine Desinvestitionen, dafür aber massive Investitionen im Immobilienbereich vorgesehen. Die finanziellen Vorgaben bzw. das Projektvorgehen erforderten bisher kein zwingendes Suchen nach wesentlichen Einsparungsmöglichkeiten. Eine nachträgliche Portfoliobereinigung erachten wir als einen sehr langwierigen Prozess, welcher mit erheblichen politischen Realisierbarkeitsrisiken verbunden ist.
7. Die Umsetzung der in den beiden Due Diligence Prüfberichten aufgezeigten Massnahmen und Empfehlungen machen den Einsatz eines umfassenden Projektmanagements

notwendig. Es soll deshalb ein Projektmanagement eingesetzt werden mit dem Auftrag, die erfolgreiche Projektabwicklung des Gesamtprojekts bzw. der Teilprojekte vor und nach der Fusion umfassend sicherzustellen. Gleichzeitig soll eine laufende Erfolgskontrolle institutionalisiert werden, welche Aussagen über die Zielerreichung, die Abweichungen gegenüber den Finanzplanzahlen und Angaben über die Qualität machen. Ein externer QMS-Beauftragter soll das Projekt begleiten. Über den Arbeitsfortschritt, die Termineinhaltung und über die Ergebnisse der Erfolgskontrolle sind die Finanzkontrollen periodisch zu orientieren.

5. Schlussfolgerungen

Die Finanzkontrollen der Partnerkantone FHNW anerkennen die bisher geleisteten umfangreichen Arbeiten im Fusionsprojekt Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Noch stehen aber zahlreiche Tätigkeiten aus, die vor der Fusion bzw. vor der Beschlussfassung in den einzelnen Kantonen zu erledigen, von der Projektleitung zu berücksichtigen und im Staatsvertrag zu regeln sind. Die verschiedenen Massnahmen und Empfehlungen sind aus den Berichten der Firma Ernst & Young AG, Bern, und der Kantonalen Finanzkontrollen zu entnehmen.

Das Prüfungsergebnis lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Aus Sicht der kantonalen Finanzkontrollen und der Externen Prüfungsfirma ist die Gründung der FHNW per 1. Januar 2006 machbar, sofern die in den Berichten aufgezeigten Massnahmen und Empfehlungen umgesetzt werden. **Dazu ist aber unverzüglich ein Projektmanagement einzusetzen, mit dem Auftrag, die erfolgreiche Projektabwicklung des Gesamtprojekts bzw. der Teilprojekte mit entsprechender Erfolgskontrolle sicherzustellen.** Der Fusionszeitplan ist äusserst ambitiös, weshalb die Einsetzung eines solchen Projektmanagements keinen Aufschub duldet. Andernfalls erachten die Finanzkontrollen der Partnerkantone den geplanten Fusionstermin als nicht realistisch.

Schwergewichtig zeigt das Prüfergebnis, dass

- insbesondere in den Bereichen Buchführung und Rechnungswesen, Finanzplanung/Budgetierung, Personal, Immobilien und Informatik umgehend, wie in den Due Diligence Berichten aufgezeigt, Vorbereitungen zu treffen sind,
- seitens der Kantone eine Reihe von Abgrenzungen und Rückstellungen insbesondere im Personalbereich vorzunehmen sind,
- die Portfolio-Entwicklung in der FHNW (Zuordnung der Fachbereiche und Schwerpunkte auf die Vertragskantone) im Hinblick auf die Infrastruktur-Grossprojekte rechtzeitig festgelegt werden muss,
- bezüglich der Finanzplanung konkrete Massnahmen, wie die Effizienzziele erreicht werden sollen, fehlen.

Weiter empfehlen die Finanzkontrollen auf die Wahrung des Besitzstands im Personalbereich zu verzichten oder eine solche auf eine Übergangszeit zu beschränken. Sollte der Besitzstand trotzdem gewährt werden, so sind die Kosten vom jeweiligen Trägerkanton zu übernehmen. Denkbar wäre auch, die Lohnüberführung in die FHNW erst auf 2008, mit Verzicht auf Besitzstandswahrung ab diesem Datum, vorzunehmen. Mit dieser Lösungsvariante liessen sich einzelne Risiken minimieren bzw. würden für die FHNW hinfällig.

Es gilt in einem ersten Schritt nun die in den vorliegenden Due Diligence Prüfberichten aufgezeigten Problemfelder zu bereinigen. Anschliessend wäre eine erneute Due Diligence Prüfung (Review) anzuordnen. Zu beurteilen wäre dannzumal die Umsetzung der mit diesem Bericht vorgeschlagenen Massnahmen und Empfehlungen.

Aarau/Basel/Liestal/Solothurn, 29. September 2004

Amt für Finanzkontrolle
des Kantons Aargau

Finanzkontrolle
Kanton Basel-Stadt

Werner Augstburger
Vorsteher

Hans Bollier
Leiter

Kantonale Finanzkontrolle
Basel-Landschaft

Kantonale Finanzkontrolle
Solothurn

Roland Winkler
Vorsteher

Peter Hard
Chef