

Der Stadtrat Zofingen

an den Einwohnerrat

GK 149

Weiterbildung Zofingen – Verselbständigung

Sehr geehrte Frau Präsidentin
Sehr geehrte Damen und Herren

I Ausgangslage und Handlungsbedarf

Die Berufs- und Weiterbildung Zofingen (BWZ) gehört, wie die allermeisten Berufsfachschulen (BFS) im Kanton Aargau, zu den nichtkantonalisierten Berufsfachschulen. Trägerin der Gesamtschule, also von Grund- und Weiterbildung, ist die Stadt Zofingen. Der operativen Schulleitung steht der aus neun Personen bestehende Schulvorstand vor.

Mit dem Kanton besteht eine Leistungsvereinbarung, welche ausschliesslich die Grundbildung betrifft. Im Rahmen des kantonalen Projekts Steuerung und Finanzierung der subventionierten nichtkantonalisierten BFS fordert der Kanton eine strikte Trennung zwischen beruflicher Grund- und Weiterbildung. Die BWZ führt bereits bisher unter anderem getrennte Jahresrechnungen von Grund- und Weiterbildung. Für beide Bereiche existiert je ein separates Organisationsstatut.

Der Regierungsrat hat im Februar 2019 den definitiven Entscheid betreffend Standortkonzept der Berufsfachschulen im Kanton Aargau gefällt. Die kaufmännische Grundbildung wird in Zofingen künftig nicht mehr weitergeführt, dafür werden zusätzliche Berufe im Baubereich neu in Zofingen angesiedelt. Aus diesen Änderungen in der Grundbildung ergibt sich auch für die Weiterbildung Anpassungsbedarf.

Zwar besteht kein rechtlich zwingender Zusammenhang zwischen Grund- und Weiterbildung. Dennoch können Synergien genutzt werden. Die Grundbildung hilft der Weiterbildung durch bestehende Infrastrukturen, Netzwerke der Ausbildungsbetriebe oder Kontakte zu den Berufsverbänden. Umgekehrt festigen die Weiterbildungsangebote die Berufsfelder der Grundbildung.

Trotz dieser Synergien bewegt sich die Weiterbildung, im Gegensatz zu den starren kantonalen Berufszuteilungen in der Grundbildung, letztlich vollkommen am freien Markt. Will die BWZ also ein Berufsfeld der Grundbildung stärken und so das Kompetenzzentrum BZZ festigen, muss dies fast

ausschliesslich über die Weiterbildung und damit am freien Markt erfolgen. Dafür benötigt die Weiterbildung mehr Flexibilität und Unabhängigkeit, was mit einer Verselbständigung sichergestellt werden soll.

Die Konkurrenz im Weiterbildungsbereich ist einerseits zahlreich und andererseits in den nahen Zentren Aarau, Olten, Sursee oder Liestal ebenfalls sehr aktiv unterwegs. Es werden Fusionen aufgegleist (Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft) und Verselbständigungen (HKV Aarau) vorangetrieben. Daraus resultiert für die BWZ der Anspruch und die Notwendigkeit, einerseits agil und zukunftsorientiert unterwegs zu sein, andererseits aber auch die hohe Qualität, die Praxisorientierung sowie die modernen Unterrichtsmethoden als Unterscheidungsmerkmale hervorzuheben und weiter zu entwickeln.

Der Stadtrat erachtet ein attraktives Weiterbildungsangebot als wichtigen Faktor zur Stärkung der Standortqualität Zofingens. Damit die Weiterbildung Zofingen auch in Zukunft erfolgreich am Markt bestehen kann, müssen Entscheidungen auf strategischer Ebene vor allem in den Bereichen Mitgliedschaften, Kooperationen und Akquisitionen rascher gefällt werden können. Auch im Angebotsbereich muss flexibler und rascher auf den Markt reagiert werden können.

Mit der Überführung des Bereichs Weiterbildung von einer öffentlich-rechtlichen Bildungsinstitution in eine eigenständige Aktiengesellschaft will der Stadtrat den dazu nötigen Handlungsspielraum schaffen, ähnlich wie dies vor einigen Jahren bereits mit der StWZ erfolgreich umgesetzt wurde. Zur Sicherung der Kontrolle der Stadt über die künftige Aktiengesellschaft wird die Stadt Alleinaktionärin bleiben, den Verwaltungsrat der Gesellschaft bestimmen und selber mit mindestens einer Person im Verwaltungsrat Einsitz nehmen.

II Weiterbildung Zofingen heute

Die Weiterbildung Zofingen unterrichtet jährlich rund 1'000 Studierende und Kursteilnehmende in den Sparten Informatik, Sprachen, Management, Wirtschaft, Industrie und Gewerbe und Allgemeine Kurse. Im Bereich der Höheren Berufsbildung bietet die Weiterbildung aktuell acht Bildungsgänge mit einem eidgenössischen Abschluss an.

Die Weiterbildung pflegt für ein attraktives Angebot im Bildungszentrum darüber hinaus Zusammenarbeiten mit folgenden Anbietern:

- Inovatech Technikerschule AG: HF- und NDS-Lehrgänge in Technik und Wirtschaft
- Berufsbildner AG: Kurse für Berufsbildner
- Simakom: Angebote für Marketing- und Verkaufsfachleute
- Schweizerischer Turnverband: Angebote für Vereins- und Verbandsmanagement
- Wendepunkt: Motivationssemester SEMO, Programm Amt für Wirtschaft
- Feusi Bildungszentrum Bern: KV-Grundausbildung (Ersatzangebot für das kantonale KV)

Ein kontinuierlicher Organisationsentwicklungsprozess führte über die letzten Jahre zu klaren Führungsstrukturen und definierten Prozessabläufen mit zwei entsprechenden Qualitätslabeln (ISO 29990:2010 und eduQua).

Dank der Erweiterung der Angebote konnten die Zahl der Studierenden und die Umsätze in den letzten Jahren kontinuierlich um jährlich rund 10 % gesteigert werden. Der Umsatz betrug im Jahr 2019 rund CHF 2,0 Mio., das verfügbare freie Kapital der Weiterbildung per Ende 2019 knapp CHF 1 Mio.

III Rechtliche Verselbständigung

1. Politisches Umfeld

Der Stadtrat Zofingen hat in seinen Legislaturzielen festgehalten, das Bildungszentrum Zofingen als städtischen Standortfaktor mit all seinen Angeboten stärken zu wollen. Der regierungsrätliche Standortentscheid zu den Berufsschulen hat auch gezeigt, dass private Anbieter in den Entscheidungsbetrachtungen des Departements Bildung, Kultur und Sport (BKS) zum Standort der Berufsfelder der Grundbildung wenig wahrgenommen werden. Aus diesen Gründen ist eine Bündelung der Angebote und ein gestärktes, eigenständiges Auftreten der Weiterbildung Zofingen mit mehr unternehmerischen Freiheiten nicht nur sinnvoll, sondern für eine erfolgreiche Zukunft und ein flexibles Agieren auf dem Markt und seinen Bedürfnissen auch nötig.

2. Rechtsform Aktiengesellschaft

Bereits 2015 hatte die Weiterbildung Zofingen in Zusammenarbeit mit der Firma PricewaterhouseCoopers PwC die ideale Rechtsform für den Bereich Weiterbildung abgeklärt. Die Gründung einer Aktiengesellschaft ist gemäss dieser Analyse den ebenfalls geprüften Varianten einer Stiftung oder eines Vereins vorzuziehen (siehe Beilage). Diese Erkenntnis hat auch aus heutiger Sicht weiterhin Gültigkeit.

Eine Aktiengesellschaft als Rechtsform für die Weiterbildung Zofingen hat – im Vergleich zum Status quo – insbesondere folgende Vorteile:

- zusätzliche unternehmerische Opportunitäten und Autonomie hinsichtlich betrieblicher Entscheide; so wäre es der Weiterbildung möglich, z. B. Zukäufe anderer Ausbildungsinstitutionen in eigener Verantwortung wahrnehmen und sich bietende Opportunitäten flexibel nutzen zu können
- Möglichkeiten für längerfristige Kooperationen; Entscheide können abschliessend auf der Ebene der strategischen Führung gefällt werden; eine Verselbständigung ergibt diesbezüglich mehr und flexiblere Möglichkeiten
- Möglichkeit, schnell und flexibel auf Veränderungen im Markt reagieren zu können;
- vom Kanton (Grundbildung) unabhängige Jahresrechnung
- die direkte und vollständige Ausfallhaftung der Stadt Zofingen als heutige Trägerin der Bildungsinstitution entfällt, für die Stadt wirkt dies risikobegrenzend

Mit den in den vergangenen Jahren von der Weiterbildung erwirtschafteten Eigenmitteln in Höhe von knapp CHF 1 Mio. kann die Aktiengesellschaft aus eigenen Mitteln gegründet und dotiert werden. Vorgesehen ist ein Aktienkapital von CHF 250'000, vollständig von der Stadt gehalten (Vinkulierung). Die restlichen Eigenmittel sollen als Eigenkapital für die weitere Tätigkeit in die Gesellschaft eingebracht werden. Die Stadt muss dazu keine weiteren finanziellen Mittel einschiessen. Auch künftig ist nicht vorgesehen, dass die Stadt finanzielle Mittel beisteuert.

Der Unternehmenszweck soll ausdrücklich die Möglichkeit mit umfassen, sich an anderen Gesellschaften beteiligen zu können. Dies soll der künftigen Aktiengesellschaft im Rahmen ihrer verfügbaren und selbst erwirtschafteten Mittel möglich sein, um sich bietende Marktchancen auch wirklich nutzen zu können.

3. Eigentümerstrategie des Stadtrates

Um die Weiterbildung mit der Verselbständigung in eine klar vorgegebene, erfolgreiche und finanziell unabhängige Eigenständigkeit zu entlassen, hat der Stadtrat zunächst eine Eigentümerstrategie für die künftige Aktiengesellschaft erarbeitet und diese im November 2019 verabschiedet (siehe Beilage).

Der Stadtrat hat in der Eigentümerstrategie folgende Eckpunkte definiert:

- Eigentumsverhältnisse: 100%-Eigentum der Stadt an der neuen Gesellschaft
- Leistungsauftrag: Konzeption, Durchführung und Weiterentwicklung eines auf die aktuelle Bildungslandschaft abgestimmten und die Grundbildung sinnvoll ergänzenden Weiterbildungsangebots zur Sicherung der Standortqualität
- Ergänzung zum Kernangebot: Möglichkeit zu Kooperationen und zur Dienstleistungserbringung, auch gemeinsam mit Dritten, sofern zur Gesamrentabilität des Unternehmens beitragend
- Finanzielles: Marktübliche Rentabilität, grundsätzlich kostendeckende Weiterbildungsangebote, Mittel für Investitionen müssen selber erwirtschaftet werden (für die Weiterbildung Zofingen bedeutet dies, dass sie den Fokus auf wirtschaftlich tragende, am Markt attraktive Angebote noch weiter verstärkt), grundsätzlicher Verzicht auf Fremdkapital, angemessene Dividende unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit (Möglichkeit zur Erwirtschaftung von Eigenmitteln für Investitionen muss trotz Dividendenzahlung erhalten bleiben)
- Nachhaltigkeit: Fairness, Zuverlässigkeit und langfristige Verbindlichkeit im Umgang mit der Aktionärin, mit Kundinnen und Kunden, Geschäftspartnern sowie Mitarbeitenden

4. Unternehmensstrategie

Gestützt auf die Eigentümerstrategie des Stadtrates hat eine Arbeitsgruppe den Strategieentwicklungsprozess für die künftige Aktiengesellschaft an die Hand genommen und die Strategie 2020 erarbeitet (siehe Beilage).

In unterschiedlichen Zusammensetzungen und Untergruppen haben sich unter der Leitung von Andreas Brändle, Midellis AG/Wirtschaftsförderer, folgende Personen in einem breiten und umfassenden Prozess an der Erarbeitung der Unternehmensstrategie beteiligt: Rolf Freiermuth (Rechtsanwalt), Sabina Freiermuth (Grossrätin), Dominik Gresch (Stadtrat, Mitglied Schulvorstand), Markus Hodel (Geschäftsführer Franke Industrie AG), Hans-Ruedi Hottiger (Stadtammann, Präsident Schulvorstand), Dr. Fabian Humbel (Stadtschreiber), Lukas Kmoch (GL-Mitglied Feusi Bildungszentrum), Gerrit Künzel (Berufsschule, Weiterbildung), René Lappert (Mitglied Schulvorstand), Roger Meier (Rektor Berufsschule), Dr. Peter Petrin (CEO Academia Group Schweiz), Mathias Richner (Konrektor I Berufsschule, Leiter Weiterbildung), Roland Seibert (Konrektor II Berufsschule) und Hans-Rudolf Suter (Vizepräsident Schulvorstand).

Nebst einer sorgfältigen SWOT- und Umfeldanalyse lag der Fokus der Tätigkeiten auf der Erarbeitung einer Angebotsstrategie, der Definition von Kern- und Zielmarkt sowie der Identifikation der Zielgruppen. Daraus wurden die marktwirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Ziele abgeleitet und das Geschäftsmodell angepasst.

Die Angebotsstrategie sieht ein Drei-Säulen-Modell vor:

1. Mengen- und ertragsmässig zentraler Pfeiler wird weiterhin das heute bereits erfolgreiche **Basisangebot** der Weiterbildung darstellen. Dieses basiert grundsätzlich auf den Berufslehrgängen und den Angeboten der Höheren Berufsbildung (HBB) des Bildungszentrums. Marktwirtschaftliches Ziel für das Basis-Bildungsangebot ist eine bessere Marktdurchdringung. Es sollen Marktanteile dazugewonnen und die Rendite erhöht werden.
2. Ergänzend sollen sog. thematische **Cluster-Angebote** geschaffen werden. Der Leitgedanke dabei ist, dass die heutigen Berufsbilder in der Industrielandschaft zunehmend verschmelzen und nach ganzheitlichen Weiterbildungsangeboten verlangen, um vernetztes Wissen schaffen zu können. Die Cluster sollen dabei insbesondere den in der Region stark vertretenen Branchen folgen und folgende Bereiche umfassen: Industrie 4.0 (Technologie und IT), Bau und Energie (Bautechnik, Gebäude-Informatik, Energie und Umwelt) sowie eventuell Mobilität und Logistik. Die Angebote sollen nachfrageorientiert, in enger Zusammenarbeit mit den regionalen Unternehmen und Wirtschaftsverbänden pragmatisch erarbeitet werden. Ziel ist die Schaffung von Bildungsangeboten für Tätigkeitsfelder ausserhalb von starr vorgegebenen Bildungswegen und Diplomen.
3. Mittels **Brückenangeboten** als neuem Bildungsbereich sollen schwächer gebildete und schwächer bildungsfähige Personen an eine berufliche Grundbildung (Attestausbildung) resp. an die Arbeitsmarktanforderungen herangeführt werden. Dies kann staatlich geförderte Schulungsangebote mit umfassen. Ziel ist es, dem Bedarf der Wirtschaft nach Fachkräften, wie auch den Interessen der öffentlichen Hand an einer möglichst hohen Erwerbsquote Rechnung zu tragen.

Als Kernmarkt für die geplanten Angebote wurde prioritär das "zentrale Mittelland" definiert, zu dem die Regionalzentren Zofingen, Olten und Langenthal zählen. Der Zielmarkt für die jeweiligen Weiterbildungsangebote soll grundsätzlich auf dem Kernmarkt basieren, wobei die individuelle Wettbewerbssituation auch Abweichungen davon möglich machen. Die Marketingmittel werden auf den Zielmarkt konzentriert. Aufgrund der national hervorragenden Verkehrslage Zofingens sind sinnvolle Nischenangebote mit nationaler Reichweite denkbar, sofern sie der fachlichen Stossrichtung der Weiterbildung entsprechen und wirtschaftlich sinnvoll sind.

Die Zielgruppe für die Angebote der künftigen Weiterbildung sind primär Menschen im Erwerbsprozess mit dem Ziel einer beruflichen Weiterentwicklung, unabhängig von Alter und Entwicklungsstand. Typischerweise sind eher jüngere Personen mit einer abgeschlossenen Grundbildung im Fokus, aber auch Personen, die nach einer Erwerbspause wieder ein Arbeitspensum angehen oder ein solches aufstocken wollen, sowie Personen fortgeschrittenen Alters, die sich dem Wandel stellen und ihre Arbeitsmarktfähigkeit erhalten wollen.

Als zweite Zielgruppe sollen Menschen ausserhalb des Erwerbsprozesses oder in tiefen Chargen im Erwerbsprozess (z. B. Hilfsarbeiten ohne Ausbildung) gezielt die Chance geboten werden, den Anschluss an den Arbeitsmarkt respektive an ein höheres Bildungsniveau zu finden.

Gestützt auf die strategischen Überlegungen wurde das bisherige Geschäftsmodell, wo nötig, angepasst. Es wird nun Aufgabe eines künftigen Verwaltungsrates sowie der Geschäftsführung sein, die Umsetzung der vorstehenden Überlegungen an die Hand zu nehmen. Der Verwaltungsrat überprüft die Geschäftsstrategie regelmässig und nimmt, falls erforderlich, Anpassungen vor.

5. Künftiger Verwaltungsrat

Der Stadtrat Zofingen, als Vertreter der Stadt als Alleineigentümerin, wird, nach Genehmigung der Gründung der Aktiengesellschaft durch den Einwohnerrat, die künftigen Mitglieder des Verwaltungsrates evaluieren und wählen. Die Statuten sehen vier bis sechs Verwaltungsratsmitglieder vor. Der Stadtrat beabsichtigt, den Verwaltungsrat mit fünf Personen zu besetzen.

In Übereinstimmung mit der Eigentümerstrategie werden dabei mindestens ein Mitglied, maximal zwei Mitglieder, aus den Reihen des Stadtrates oder der Verwaltung bestellt. Damit wird sichergestellt, dass die Aktionärsstrategie im Verwaltungsrat gebührend Beachtung findet. Die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrates sollen mit externen Fachpersonen besetzt werden.

Alle künftigen Verwaltungsratsmitglieder, auch die Stadtrats- oder Verwaltungsangehörigen, müssen dabei mindestens eines der vom Stadtrat definierten fachlichen Anforderungsprofile erfüllen, wobei der Verwaltungsrat insgesamt alle Profile ausfüllen können sollte. Die künftigen Mitglieder des Verwaltungsrates verfügen dabei mit Vorteil zusätzlich auch bereits über Erfahrung aus operativen und/oder strategischen Führungs- oder Aufsichtsfunktionen.

Folgende Profile mit zugehörigen Anforderungen hat der Stadtrat definiert:

1. Profil "Präsidium": Erfahrung in der Leitung von strategischen Gremien resp. Aufsichtsorganen (Verwaltungs- oder Stiftungsrat), solide Führungserfahrung mit Erfahrungen in Strategie- und Changeprozessen
2. Profil "Bildung": Führungserfahrung im Bildungswesen (Schulleitung, Schulvorstand), Erfahrung in der Weiterbildung oder in der Bildungs- oder Verbandspolitik
3. Profil "Betriebswirtschaft": Erfahrung aus operativen betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten, inkl. Controlling und ev. Unternehmensentwicklung
4. Profil "Industrie": Führungsfunktion in einem Industrieunternehmen, welches die in der Region vertretenen Branchen repräsentiert
5. Profil "Recht": Juristische Erfahrung, inkl. Personalrecht/HR und Risikomanagement/Compliance

Der Stadtrat ist überzeugt, mit diesen Anforderungskriterien die anspruchsvolle Breite an künftigen Themen im Verwaltungsrat der Weiterbildungs-AG abdecken zu können. Aufgrund der geführten Vorgespräche mit potenziellen Kandidaten ist er ausserdem zuversichtlich, die entsprechenden Positionen mit qualifizierten Personen besetzen zu können.

IV Antrag

Der Stadtrat stellt Ihnen folgenden

Antrag

Der Verselbständigung der Weiterbildung Zofingen mittels Gründung einer neuen Aktiengesellschaft im Eigentum der Stadt Zofingen sei zuzustimmen.

Zofingen, 29. April 2020

Freundliche Grüsse

STADTRAT ZOFINGEN



Hans-Ruedi Hottiger
Stadtammann



Dr. Fabian Humbel
Stadtschreiber