



Sehr geehrte Leserinnen und Leser

das **Modell für die neue Ressourcen- und Finanzplattform der ETH Zürich steht**. Es basiert auf den im September-Newsletter vorgestellten Grundzügen und ist breit abgestützt durch Gespräche mit Vertretern von Departementen, Technologieplattformen und zentralen Einheiten. Am 9. Dezember 2015 wurde es vom refine-Steering Committee, dem auch der Präsident der ETH Zürich angehört, bestätigt. **Die fünf wichtigsten Punkte des neuen Modells werden auf Seite 2 dieses Newsletters erläutert.**

Bis Juni werden nun ausgehend vom Modell detaillierte Fachkonzepte erarbeitet. Um dabei Nutzeransprüche und Standards der neuen Ressourcen- und Finanzplattform bestmöglich aufeinander abzustimmen, wird der **Austausch mit den Stakeholdern** in den kommenden Monaten weiter intensiviert: Die Projekt-

gruppe wird im Februar und März 2016 auf Departemente und Vertreter zentraler Einheiten zugehen.

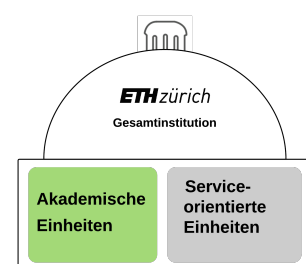
Parallel zu den Konzeptarbeiten wird im Teilprojekt **„Oracle to HANA (O2H)“** seit November 2015 die Ablösung der Oracle-Datenbank vorbereitet. Alle Finanz- und Personaldaten werden zwischen dem 12. Februar und dem 10. April 2016 auf die neuen HANA-Datenbank transferiert. Diese ist eine SAP-Datenbank neuester Generation, deren in-memory-Technologie schlanke Datenhaltung und kurze Zugriffszeiten ermöglicht. Die Anwendungen sind von dem Datenbankwechsel nicht betroffen. Bis zur Einführung der neuen Ressourcen- und Finanzplattform 2018 wird mit den bestehenden SAP-Anwendungen auf der neuen Datenbanktechnik weitergefahren.

### Warum überhaupt eine neue Ressourcen- und Finanzplattform?

Dies mögen sich Leser fragen, die hier zum ersten Mal vom Projekt refine hören. Die Antwort ist: Die bestehende Ressourcen- und Finanzplattform ist ein SAP-System, das 1999 implementiert wurde. Seither haben sich die ETH Zürich und ihr Umfeld erheblich verändert: z.B. sind die Drittmittel-Volumina stark gestiegen, die regulatorischen Vorgaben von Geldgebern und die Standards für die Rechnungslegung öffentlicher Institutionen (z.B. die International Public Sector Accounting Standards IPSAS) sind komplexer geworden. Die Plattform für das finanzielle Management der ETH Zürich muss also nachhaltig weiterentwickelt werden, um für gegenwärtige und künftige Herausforderungen gut gerüstet zu sein. Gleichzeitig soll mit der Weiterentwicklung das bestehende Prinzip der integralen und eigenverantwortlichen Mittelbewirtschaftung weiter gestärkt, Komplexität durch einfachere Standards ersetzt werden. Für die Modellierung der neuen Ressourcen- und Finanzplattform sind die Grundwerte der ETH Zürich leitend. Dazu gehört auch der Grundsatz, dass die finanzielle Steuerung der ETH Zürich die akademische Entwicklung unterstützt.

### Ein Haus – zwei Rationalitäten

Unter dem gemeinsamen Dach ETH Zürich gibt es zwei Rationalitäten, d.h. ihre Einheiten sind entweder auf Lehre und Forschung ausgerichtet oder auf das Erbringen verschiedener Services. Das Modell der neuen Ressourcen- und Finanzplattform orientiert sich an den Bedürfnissen dieser beiden Rationalitäten. Für **akademische Einheiten** (Professuren, Institute, Departemente und ihre Einrichtungen) wird es einen Standard geben, der Übersichtlichkeit und Flexibilität in den Vordergrund stellt. Für **serviceorientierte Einheiten** (Schulleitungsbereiche, ihre Abteilungen sowie Technologieplattformen) wird es einen Standard mit höheren betriebswirtschaftlichen Ansprüchen, z.B. hinsichtlich der Planung, geben.





## Fünf Neuerungen der künftigen Ressourcen- und Finanzplattform

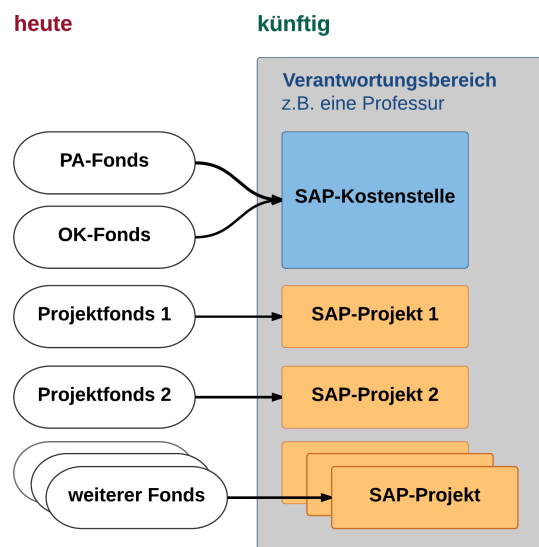
Vorab: Nicht alles wird mit der für Januar 2018 geplanten Einführung der neuen Ressourcen- und Finanzplattform neu. Der Zugang zu Finanz- und Personaldaten wird weiterhin über das ETHIS-Portal erfolgen. Viele bewährte Elemente und Mechanismen bleiben erhalten, wie z.B. die Leitzahlenstruktur und eine gestufte Finanzverantwortung. Änderungen gibt es dort, wo das Ressourcenmanagement transparenter und flexibler werden muss. Modernisierungen, die durch technische Veränderungen im SAP-System möglich werden, gehen dabei Hand in Hand mit einer Weiterentwicklung der Governance. Die fünf wichtigsten Neuerungen werden hier vorgestellt.

### 1 Fonds adieu!

Die heutigen Fonds wird es nicht mehr geben, sie werden durch neue SAP-Elemente abgelöst.

Die Funktionen des PA- und OK-Fonds übernimmt künftig eine **SAP-Kostenstelle**, alle übrigen Fonds (Drittmitelfonds, Sammelfonds, Reservefonds) werden in **SAP-Projekte** überführt. SAP-Projekte haben gegenüber dem Fonds zwei Vorteile: Sie können nach Unterprojekten gegliedert werden und ermöglichen darüber hinaus eine bessere Darstellung von finanziellen Projektstrukturen, die mehrere Verantwortungsbereiche übergreifen (z.B. bei Kooperationsprojekten). Beides war mit dem Fonds nicht möglich.

SAP-Kostenstellen und SAP-Projekte nehmen Informationen zu Budgets, Ist-Kosten, Budgetverantwortlichen, Geldgeber u.a. auf.



### 2 Fokus auf Planzahlen

Die einzelne Einheit wird über einen durchgehenden **Ausweis von Plan- und Ist-Kosten aller Projekte** verfügen, um sie in der Planung und integralen Bewirtschaftung ihrer Ressourcen zu unterstützen. Dies setzt eine flächendeckende Erfassung von Budgets voraus, auch bei Drittmitteln. Zu jedem Projekt (Forschungsprojekt, Konferenz etc.) wird deshalb künftig das mit dem Geldgeber vereinbarte Kostenbudget erfasst, also beispielsweise die im Projektvertrag vereinbarte Summe. Die Erfassung erfolgt zentral anhand der vorliegenden Dokumente. Bei Bundesmitteln werden die Kostenbudgets schon heute erfasst (die Jahresbudgets von „PA“ und „OK“ stehen im System zur Verfügung).

Auf Ebene der Gesamteinstitution lässt sich durch die Vollbudgetierung die Planungsgenauigkeit verbessern, da die Summe der geplanten Kostenbudgets Rückschlüsse auf den Liquiditätsbedarf erlaubt. Das Liquiditätsmanagement kann so frühzeitig angepasst werden. Die Fokussierung auf Plan- und Ist-Kosten verstärkt eine bereits bestehende Aufgabenverteilung: Eine einzelne Einheit, z.B. eine Professur, plant erwartete Kosten und verantwortet angefallene Kosten. Über die zugehörigen liquiden Mittel im eigentlichen Sinne verfügt sie aber nicht (auch wenn das Budget oft als „Mittelzusprache“ bezeichnet wird). Erkennbar ist dies daran, dass eine Professur kein Bankkonto führt, sondern lediglich interne „Konten“ bei der ETH Zürich. Das zugehörige **Liquiditätsmanagement obliegt dem Bereich Finanzen und Controlling** und findet gepoolt statt.

### 3 Kalkulatorische Kosten

Jede Einheit ist künftig nicht nur über die Kosten informiert, die sie selbst steuern kann (Personalkosten, Sachkosten und Investitionen), sondern auch über ihre kalkulatorischen Kosten.

Hierzu gehören Arbeitsplatzkosten (Energie-, Raum-, Unterhaltskosten), Abschreibungen auf Geräte und Subventionsanteile (z.B. für Leistungen einer hauseigenen Technologieplattform wie EPIC oder FGCZ) — also

Kosten, die einer Professur, einem Projekt oder einer Abteilung zurechenbar sind, aber nicht direkt vom Budgetverantwortlichen beeinflusst werden können.

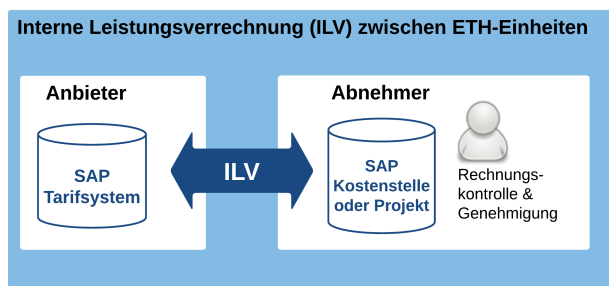
Der Ausweis kalkulatorischer Kosten ermöglicht beispielsweise, die Overheadkosten von Forschungsprojekten gegenüber Geldgebern transparent zu machen. ETH-intern erfolgt der Ausweis zu Informations- und nicht zu Steuerungszwecken.

Die Verteilung von Arbeitsplatzkosten wird nach möglichst einfachen Umlageschlüsseln erfolgen.

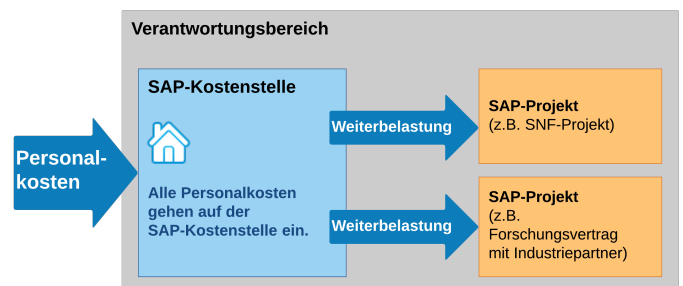
### 4 Konsistente Verrechnungsmechanismen

Die **interne Leistungsverrechnung** wird die Rechnungsstellung und Verbuchung zwischen Einheiten der ETH Zürich vereinfachen, denn beide Vorgänge erfolgen damit innerhalb desselben Systems. Umbuchungsanträge entfallen.

Bei den **Personalkosten greift ein neuer Verteilmechanismus**. Personalkosten einer Einheit werden nicht wie bisher direkt auf einzelne Fonds gebucht, sondern zunächst auf der SAP-Kostenstelle (siehe Punkt 1) gesammelt. Von dort werden die Kosten für Projektpersonal auf die entsprechenden SAP-Projekte weiterbelastet. Für eine Professur bedeutet dies beispielsweise, dass sie sich ihre Personalkosten insgesamt oder differenziert nach Stamm- und Projektpersonal anzeigen lassen kann. Die Verteilung von Personalkosten auf Projekte kann gezielter gesteuert, Umbuchungen können vermieden werden.



Zum Einsatz kommt die interne Leistungsverrechnung in einer ersten Phase für die Abrechnungen von Technologieplattformen wie EPIC u.a. Auch der Einsatz für Shop-Abrechnungen ist denkbar. Voraussetzung sind standardisierte Leistungen des Anbieters und ein in SAP hinterlegtes Tarifsysteem.



### 5 Reserven akademischer Einheiten

Für Departemente, Institute und Professuren werden die Regeln der Reservebildung grundsätzlich flexibilisiert. Restbudgets für Personal (heutige „PA-Mittel“) können künftig via Reserve in das nächste Jahr übertragen werden, Defizite sind entsprechend aus der Reserve auszugleichen. Weitere Quellen der Reserve bleiben unverbrauchte Budgets aus abgeschlossenen Projekten (sofern sie vom Geldgeber nicht zurückge-

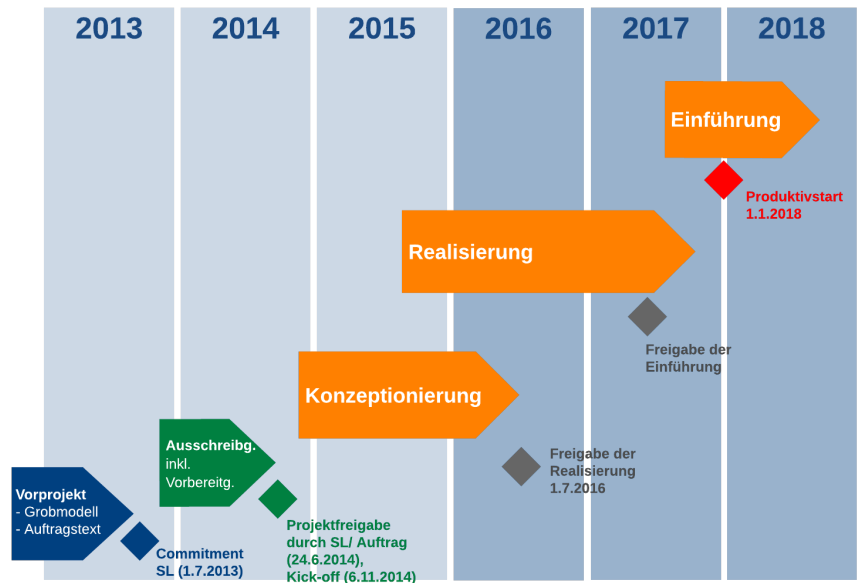
fordert werden), Erlösüberschüsse oder Overheadbeiträge (z.B. aus EU-Projekten).

Die Flexibilität soll das Tagesgeschäft erleichtern. Im Gegenzug wird eine aktive Bewirtschaftung der Reserve erwartet, z.B. die Nutzung der Reserve für Projektfinanzierungen oder bei Gerätebeschaffungen.

Für die Summe aller Reserven in einem Departement werden vernünftige Bandbreiten festgelegt. In diesem Rahmen erfolgt die Reservebewirtschaftung eigenverantwortlich durch das jeweilige Departement.

## Projektentwicklung

Nach der Abnahme des Modells durch das Steering Committee (Robert Perich (Vorsitz), Lino Guzzella, Roman Boutellier\*, Gianni Blatter, Stefan Wagner, André Meister (NOVO)) am 9. Dezember 2015 beginnt nun die Arbeit an den **Fachkonzepten**, die das Modell vertiefen und darüber hinaus konzeptuelle und technische Anforderungen harmonisieren. Die Konzeptionierungsphase (Modellbildung und Fachkonzepte) soll Ende Juni 2016 abgeschlossen sein, etwas später als ursprünglich geplant. Im Gegenzug wurde mit der Realisierungsphase früher begonnen (Migration der Oracle-Datenbank auf die neue HANA-Datenbank). Die nebenstehende Grafik zeigt den aktuellen Phasenplan (Stand Januar 2016).



In der laufenden Projektphase sind rund **50 Mitarbeiter/-innen** eingesetzt, davon 90 % ETH-interne (Finanzen und Controlling, Human Resources, Stab Forschung, Stab Vizepräsident Personal und Ressourcen, Departemente, Informatikdienste). Sie werden durch Mitarbeiter der NOVO Business Consultants AG unterstützt.

Die **Einbeziehung von Stakeholdern** in Departementen und Professuren wurde intensiviert im Rahmen von Fachausschüssen (Fachausschuss für serviceorientierte Einheiten, Fachausschuss Administration Professur, Departementskoordinator/-innen) und im Rahmen des Stakeholder Sounding Boards (Ruedi Aebersold, Frank Behner, Claudine Blaser, Drazenka Dragila-Salis, Gudela Grote, Reto Gutmann, Ludger Hovestadt, Stefan Karlen, Felicitas Paus, Katarzyna Pawlikowska, Stefan Schnyder, Veronika Sieger, Lukas Vonesch, Peter Widmayer). In den kommenden Monaten wird der Dialog mit akademischen und serviceorientierten Einheiten verbreitert, um Anregungen für die Fachkonzeption abzuholen (siehe unten).

### Technische Termine:

- 12. Februar bis 10. April: Migration der Finanz- und Personaldaten von Oracle auf HANA. In dieser Zeit sind keine Systemanpassungen möglich.

### Information für und Kommunikation mit akademischen und serviceorientierten Einheiten:

- Anfang Februar: Versand der Modellbeschreibung (30 Seiten) und eines Fragebogens an alle Departementskoordinator/-innen und an Leiter/-innen von serviceorientierten Einheiten. Mit dem Fragebogen soll breites Feedback und noch mehr Praxis-Input zum refine-Modell gewonnen werden. Die Beteiligten werden über das Ergebnis informiert. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen in Gespräche mit einzelnen Einheiten, die Fachkonzeption und das Change Management ein.
- Februar und März 2016: Einzelgespräche mit Professor/-innen verschiedener Departemente und Leiter/-innen serviceorientierten Einheiten.
- 8. März 2016: refine-Information in der DVK.
- Ende April 2016: Nächstes Steering Committee-Meeting.

\* Ab 1. Januar 2016: Ueli Weidmann.