

# Projekt refine

Erneuerung der Ressourcen- und Finanzplattform der ETH Zürich



## Kurzinformation zum Projekt

### Leitgedanke des Projektes refine

refine will die Mittelbewirtschaftung in der ETH Zürich konsistenter und transparenter machen. Dazu wird die Komplexität bestehender Prozesse und Systeme abgebaut. Beim Aufbau der neuen Prozess- und Systemstandards sind betriebswirtschaftliche Wertvorstellungen ebenso massgeblich wie bewährte kulturelle Werte der ETH Zürich.

### Strategische Bedeutung des Projektes für die ETH Zürich

Die bestehende Ressourcen- und Finanzplattform ist ein SAP-System, das 1999 implementiert wurde. Seither haben sich die ETH Zürich und ihr Umfeld erheblich verändert: Zum Beispiel sind die Drittmittel-Volumina stark gestiegen, die regulatorischen Vorgaben von Geldgebern und die Standards für die Rechnungslegung öffentlicher Institutionen sind komplexer geworden. Der Bedarf an differenzierter Steuerungsinformationen für eine optimale Mittelbewirtschaftung nimmt deshalb zu.

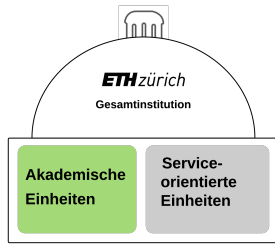
Mit refine wird eine Finanz- und Ressourcenplattform der «zweiten Generation» für die ETH Zürich entwickelt, welche die finanzielle Steuerung der ETH Zürich auch in Zukunft auf allen Ebenen sicherstellt. Mit der Weiterentwicklung wird das bestehende Prinzip der integralen und eigenverantwortlichen Mittelbewirtschaftung weiter gestärkt, Komplexität durch einfachere Standards ersetzt. Bewährte Wertvorstellungen wie z.B. der Grundsatz, dass die finanzielle Steuerung der ETH Zürich die akademische Entwicklung unterstützt, werden beibehalten und auf eine zukunftsfähige, offenere Basis gestellt.

### Was will refine erreichen?

- Entwicklung einer neuen Philosophie für die finanzielle Steuerung der ETH, um den zukünftigen Herausforderung im Hochschulmarkt begegnen zu können.
- Moderne Konzeption des Finanz- und Rechnungswesens. Abgleich von Plan- und Istkosten statt Bargeldgedanke.
- Decomplexing. Vereinfachung und Standardisierung von Prozessen und Systemen, mehr Orientierung an betriebswirtschaftlichen Standards.
- Reaktionsfähigkeit. Leichter auf neue Anforderungen reagieren können, schnell Entscheidungsgrundlagen zur Hand haben.
- Bedürfnisgerechte Erhöhung von Transparenz und Flexibilität. Grosse Kostenströme und Kosten von Querschnittseinheiten (Plattformen etc.) besser verstehen. Mittelverwendung und -steuerung für Professuren flexibilisieren und vereinfachen.
- Einführung einer neuen SAP-ERP-Plattform als Träger der neuen Konzeption, Weiterentwicklung des bewährten ETH/IS-Portals für die Nutzer.
- Einhaltung der relevanten regulatorischen Anforderungen

## Prinzip: Ein Haus – zwei Rationalitäten.

Die neue Ressourcen- und Finanzplattform soll 2018 eingeführt werden. Ihr Modell orientiert sich an unterschiedlichen Bedürfnissen der Nutzer und unterscheidet dazu unter dem gemeinsamen Dach „ETH Zürich“ zwei Rationalitäten. **Akademische Einheiten** (Professuren, Institute, Departemente und ihre Einrichtungen) sind auf Lehre und Forschung ausgerichtet. Für sie sieht das refine-Modell einen Standard vor, der Übersichtlichkeit und Flexibilität in den Vordergrund stellt. Für **serviceorientierte Einheiten** (Stäbe, Abteilungen, ausserdepartementale Lehr- und Forschungseinheiten) wird es einen Standard mit höheren betriebswirtschaftlichen Ansprüchen, z.B. hinsichtlich der Planung, geben.

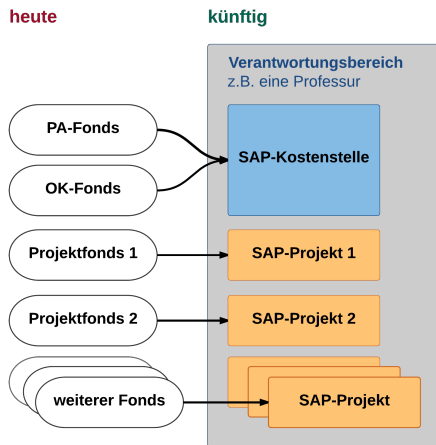


## Was wird 2018 anders?

Gegenüber der heutigen SAP/ETHIS-Plattform wird das neue Modell fünf wesentliche Veränderungen bringen.



**1. Ablösung der Fonds.** Die heutigen Fonds werden 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 (Drittmittelfonds, 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.

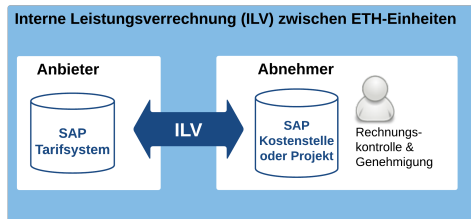
**2. Fokus auf Planzahlen.** Die einzelne Einheit wird über einen durchgehenden **Ausweis von Plan- und Ist-Kosten aller Projekte** verfügen, um sie in der Planung und integralen Bewirtschaftung ihrer Ressourcen zu unterstützen. Dies setzt eine flächendeckende Erfassung von Budgets voraus, auch bei Drittmitteln. 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 Gesamtinstitution 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.

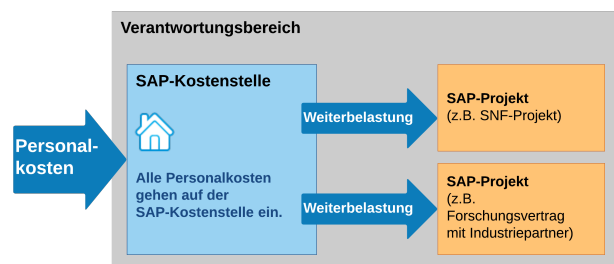
**3. Kalkulatorische Kosten.** Jede Einheit ist künftig nicht nur über die Kosten informiert, die sie selbst steuern kann (Personalkosten, Sachkosten und Investitionen), sondern auch über ihre kalkulatorischen Kosten. Hierzu gehören Arbeitsplatzkosten (Energie-, Raum-, Unterhaltskosten), Abschreibungen 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 In-

formations- und nicht zu Steuerzwecken. 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. 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 Tarifsystem.



**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.



**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 zurückgefordert 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.

**Was ändert sich durch refine nicht?**

Unverändert bleibt

- die Höhe der verfügbaren Mittel,
- das Prinzip der eigenverantwortlichen Mittelbewirtschaftung,
- das Verfahren der Budgetgespräche und Dialoggespräche,
- ETH/IS als zentrale Informations- und Workflowplattform und
- die SAP-Basierung des Steuerungsmodells.

Die Freiheit der Forschung und Lehre bleibt selbstverständlich unangetastet!

## Projektbeteiligte

Auftraggeber	Schulleitung, vertreten durch Robert Perich
Steering Committee	Robert Perich, VPFC (Vorsitz) Lino Guzzella, Präsident (stellv. Vorsitz) Ulrich Weidmann, VPPR Gianni Blatter Stephan Wagner
Projektleitung	Markus Knaus (Gesamtprojektleitung), Clemens Gubler (NOVO Business Consultants AG)
Projektteam	rd. 55 Personen, davon 80% ETH-interne Mitarbeiter (Finanzen und Controlling, Human Resources, Stab Forschung, Stab Vizepräsident Personal und Ressourcen, Departemente, Informatikdienste), sowie 20% Mitarbeiter der NOVO Business Consultants AG .

## Stakeholder-Beteiligung

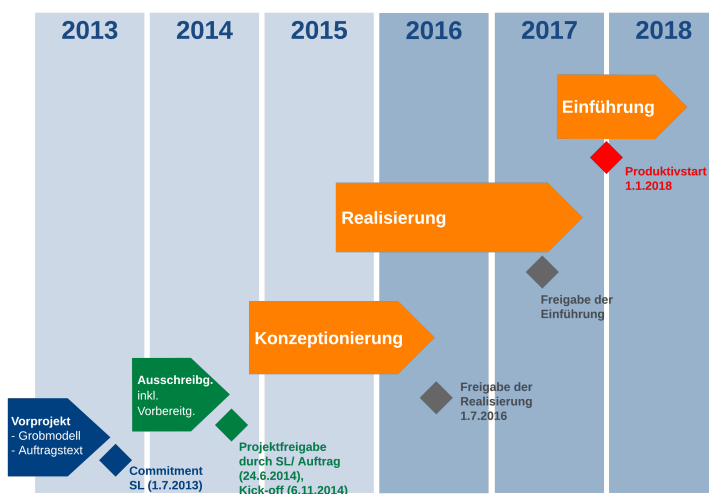
Stakeholder Sounding Board: Ruedi Aebersold (D-BIOL), Frank Behner (PSI), Claudine Blaser (EPIC), Drazenka Dragila-Salis (Abt. Immobilien), Gudela Grote (D-MTEC, DVK), Reto Gutmann (Abt. Informatikdienste), Ludger Hovestadt (D-ARCH), Stefan Karlen (D-GESS), Felicitas Pauss (D-PHYS, KdL), Katarzyna Pawlikowska (CSCS), Stefan Schnyder (Universität Zürich), Veronika Sieger (D-CHAB), Lukas Vonesch (Abt. Personal), Peter Widmayer (D-INFK, Hochschulversammlung).

Fachausschuss Administration Professur: Josephine Baer (D-MATL), Alexia Berchtold Karlen (D-CHAB), Monika Bolliger (D-ERDW), Annina Fattor (D-MAVT), Erna Hug (D-PHYS), Denise Künzli (D-MATH), Elisabeth Läderach (D-ERDW, SED), Victoria Laszlo (D-GESS), Daniela Ritter (D-HEST), Ruth Zähringer (D-ITET), Claudia Zürcher (D-BIOL).

Fachausschuss serviceorientierte Einheiten: Dordaneh Ahmadi-Arangeh (Abt. Informatikdienste), Nicolas Blanc (ScopeM), Claudine Blaser (EPIC), Stefan Blunier (BRNC), Michele De Lorenzi (CSCS), Beatrice Droz (Abt. Services), Emilio Gini (FIRST), Lydia Imhof (FGCZ), David Müller (Abt. Services), Leszek Reinhard (Stab Forschung), Ralph Schlapbach (FGCZ).

Sowie die Gruppe der Koordinatoren/-controller der 16 Departemente.

## Projektphasen (Planungsstand Januar 2016)



Nähere Informationen zu refine via Projektkommunikation: Simone Roggenbuck, [roggenbuck@fc.ethz.ch](mailto:roggenbuck@fc.ethz.ch)