



Empa

Materials Science and Technology

Moderne finanzielle Steuerungsmodelle von Hochschulen

Empa
The Place where Innovation Starts

Dr. Urs Leemann, Departementsleiter/Mitglied der Direktion

Empa

interdisziplinäres Forschungsinstitut des ETH-Bereichs für Materialwissenschaften und Technologie

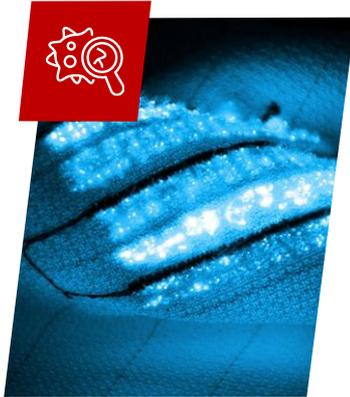




Materials Science and Technology

Unsere Mission:

**Materialien und
Technologien für eine
nachhaltige Zukunft**



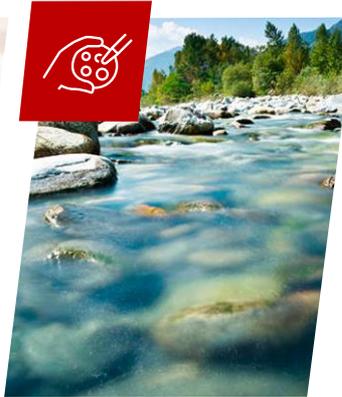
Nanoskalige
Materialien &
Technologien



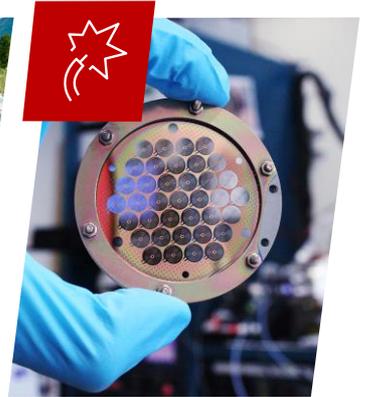
Sustainable Built
Environment



Gesundheit und
Leistungsfähigkeit



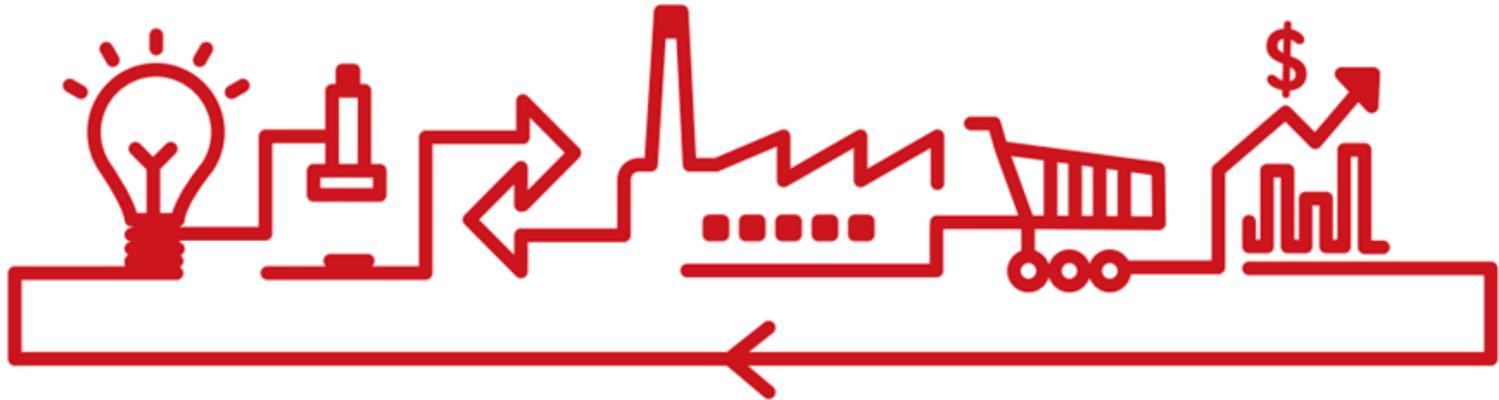
Ressourcen und
Schadstoffe



Energie

Empa

The Place where Innovation Starts





57.8

Mio. CHF Drittmittel

588

Wissenschaftler
inkl. 38 Prof

227

Doktorierende

107.2

Mio. CHF, Bundesmittel

~500 Projekte

104 SNF, 81 Innosuisse,
72 EU-Projects, 8 Bridge, ...

124

PostDocs

1022

Mitarbeitende total

36

Forschungsabteilungen/
Zentren/RTTPs

208

Neue Verträge/Jahr

1345

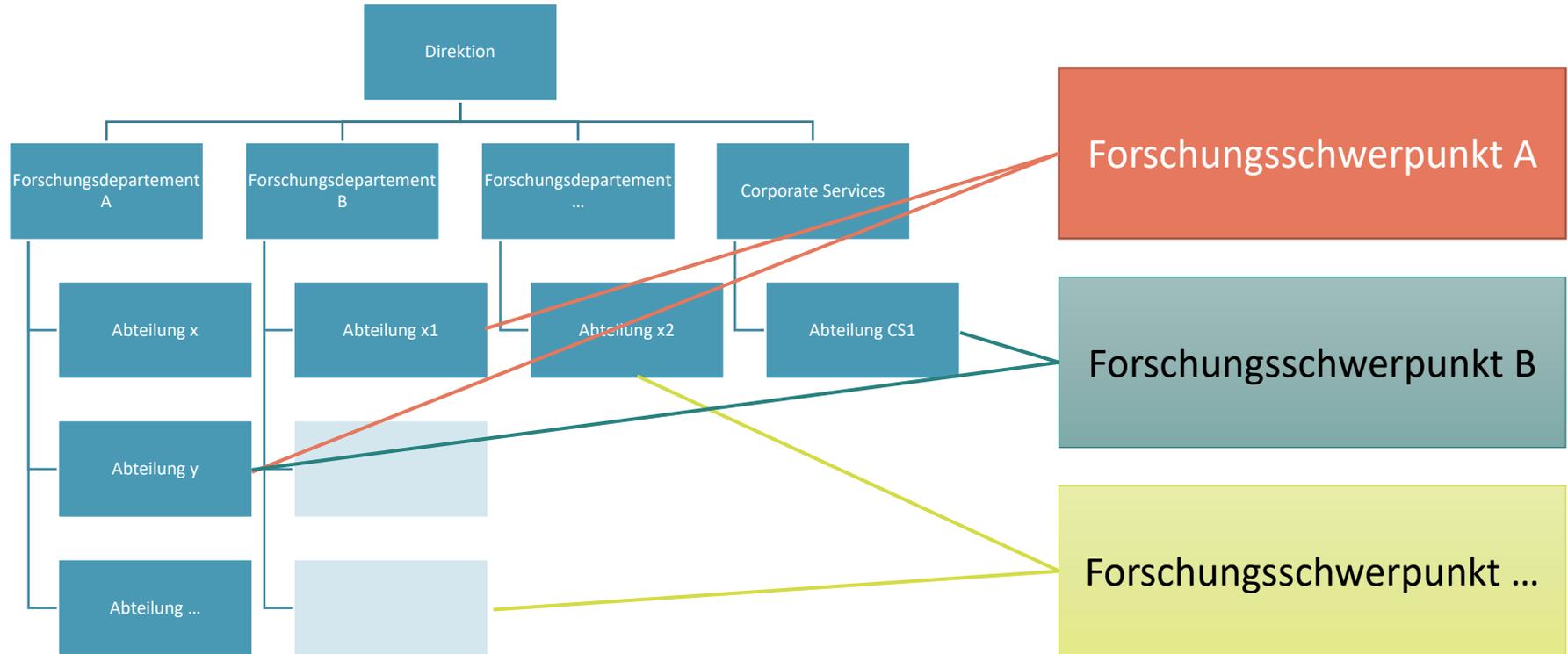
Verträge
mit der Industrie

852

ISI-Publikationen

2 Inkubatoren mit
29 Start-ups und
Unterstützung der
Innovationsparks

Organisation und «Compliance» als zentrale Faktoren der Steuerung



Finanzielle «Steuerung» der Empa

Heutiger Rahmen



- Weitgehende dezentrale Delegation der Aufgaben / Kompetenzen / Verantwortung (AKV) an die Forschungsabteilungen,
- die durch die zentrale Abteilung Finanzen, Controlling und Einkauf fachlich wie prozedural unterstützt werden.



Kultur der Empa

Leistungsverrechnung



- Auf eine interne Leistungsverrechnung soll weitgehend verzichtet werden.
- Leistungsverrechnung nur dort, wo die Leistung an externe Dritte weiterverrechnet werden kann.

Zusammenarbeit
und gegenseitige
Unterstützung
werden erwartet.

Autonomie der Forschungsabteilungen

Strategie / Leistungsvereinbarung



Strategische Ziele des Bundesrats für den ETH-Bereich (4J)

Eigner

Strat. Planung des ETH-Rats für den ETH-Bereich (4J)

ETH-Rat

Strategische Planung Empa (4J)

Entwicklungsplan

Zielvereinbarung

Autonomie der Forschungsabteilungen

Strategie / Leistungsvereinbarung

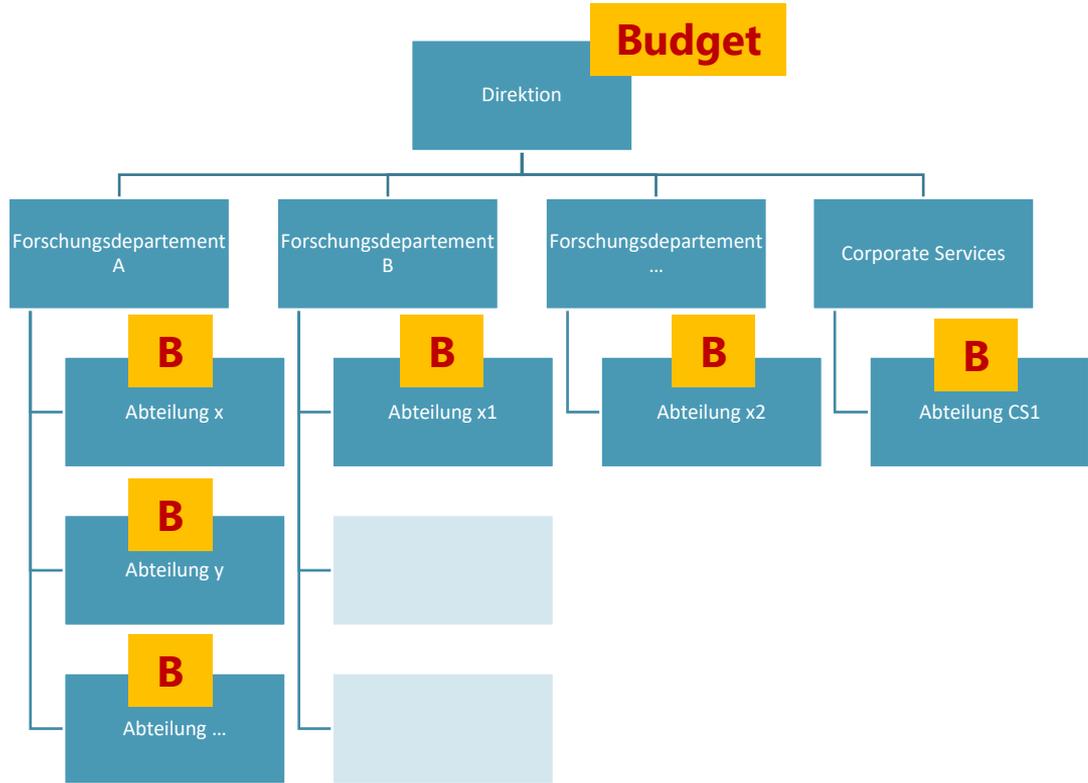


Strategische Planung Empa (4J)

Arbeitsplan der Forschungsabteilung (4J)

Leistungsvereinbarung / Beurteilung (1J)

Interne Budgetierung auf Ebene Direktion und Abteilung



Forschungsschwerpunkt A

Forschungsschwerpunkt B

Forschungsschwerpunkt ...

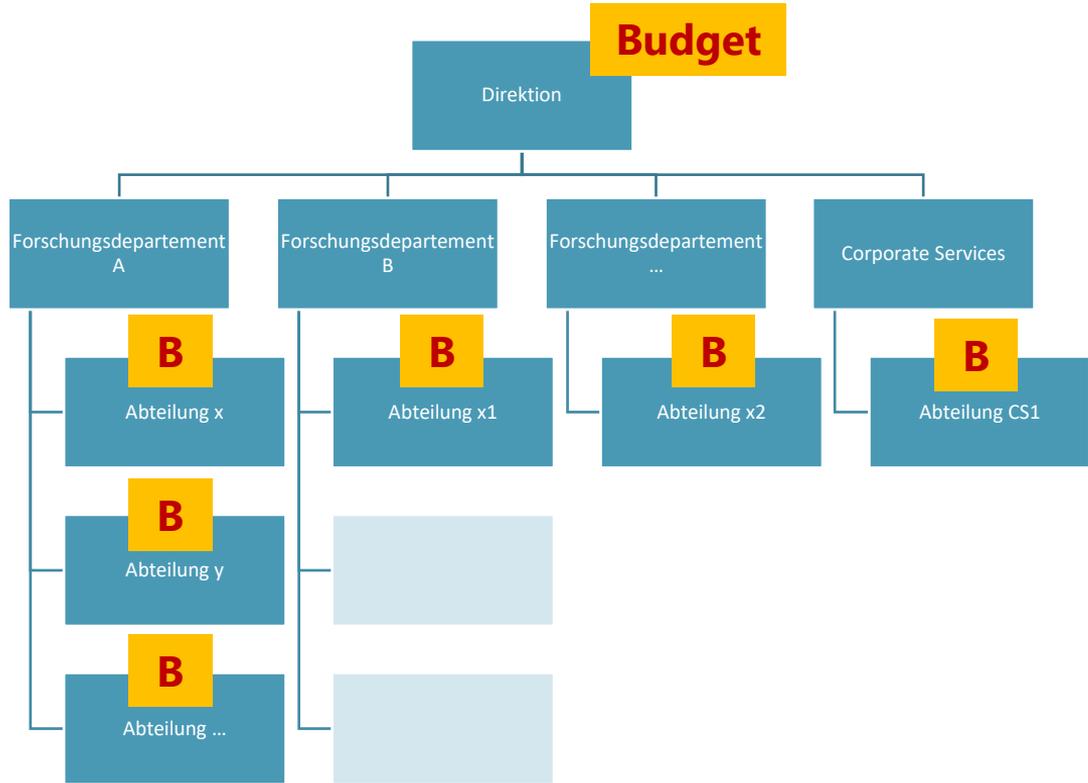
Finanzielle «Steuerung» der Empa

Budgetierung: Grundsätze



- Der Sockelbeitrag für die Abteilungen bleibt in der Regel unverändert zum VJ. Abweichungen werden im Einzelfall auf Antrag durch die Direktion genehmigt.
- «Gewinn (→Reserven)/Verlust» verbleibt grundsätzlich bei der Abteilung. In Einzelfällen erfolgt eine Bereinigung durch die Direktion.
- Mit den Reserven muss die Abteilung Verluste ausgleichen, kann neue Projekte starten, wenn Finanzierung noch fehlt oder Infrastruktur/ Geräte beschaffen.

Rolle des Departements bei finanzieller Steuerung

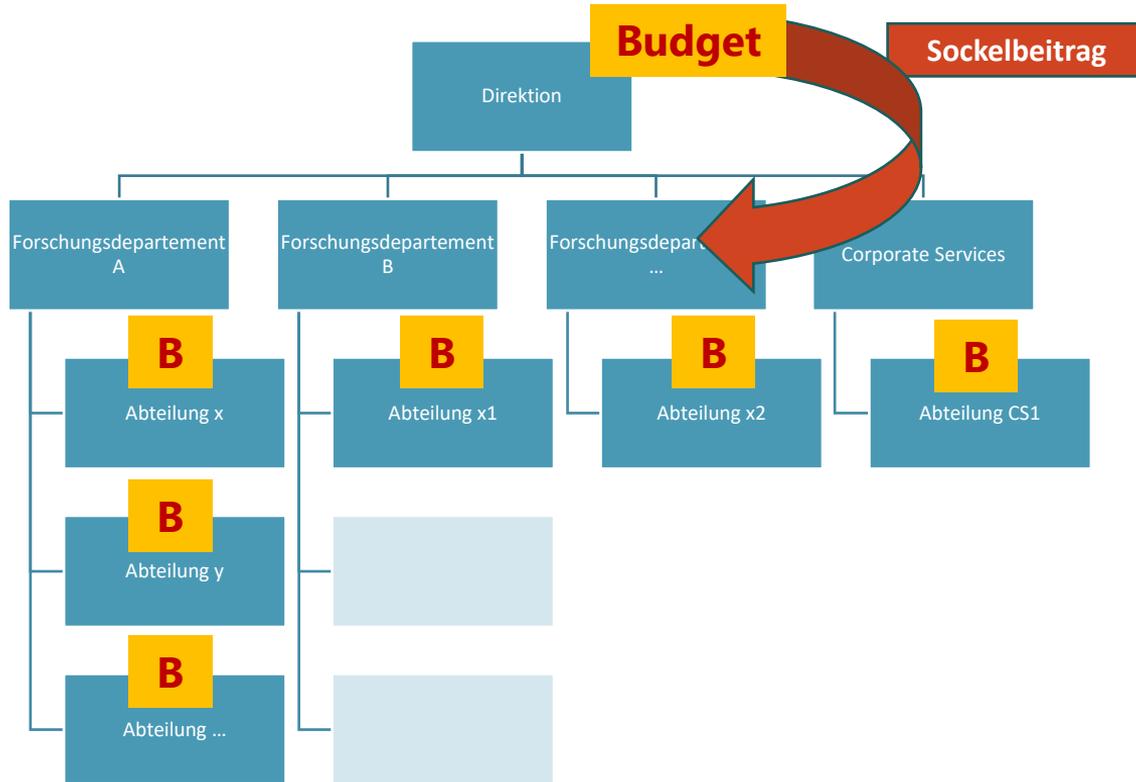


Forschungsschwerpunkt A

Forschungsschwerpunkt B

Forschungsschwerpunkt ...

Rolle des Departements bei finanzieller Steuerung

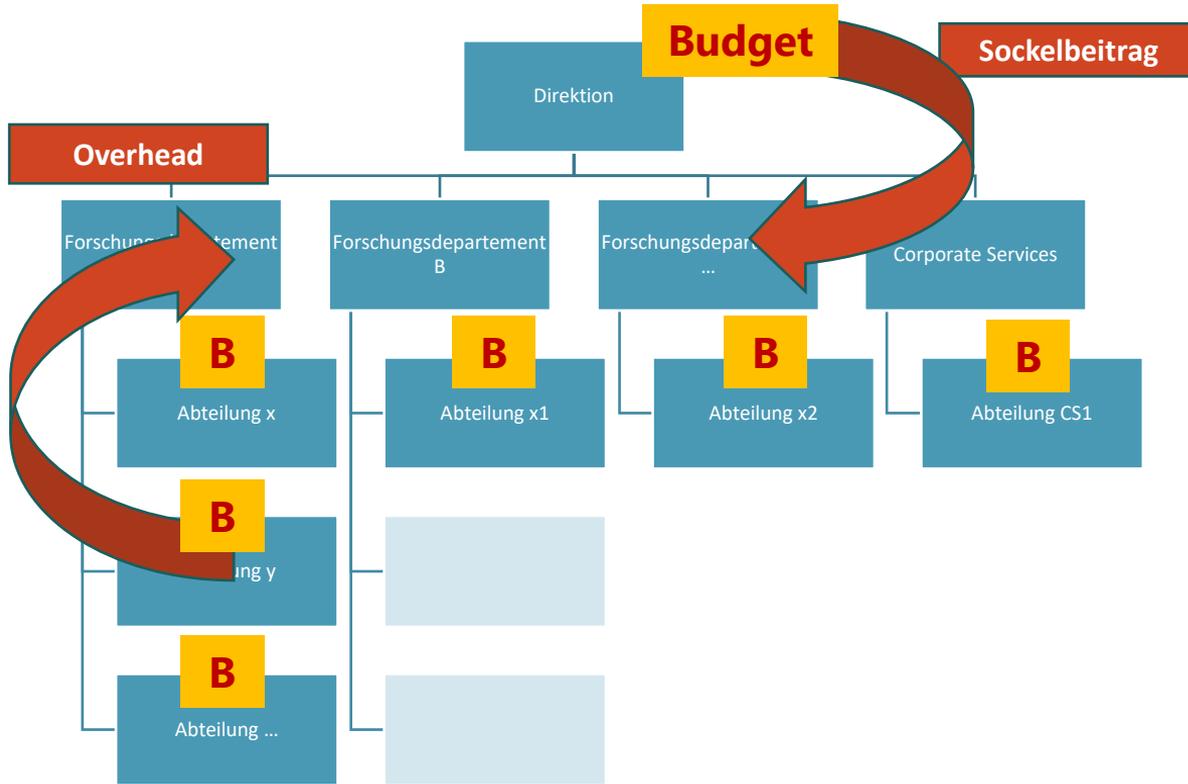


Forschungsschwerpunkt A

Forschungsschwerpunkt B

Forschungsschwerpunkt ...

Rolle des Departements bei finanzieller Steuerung

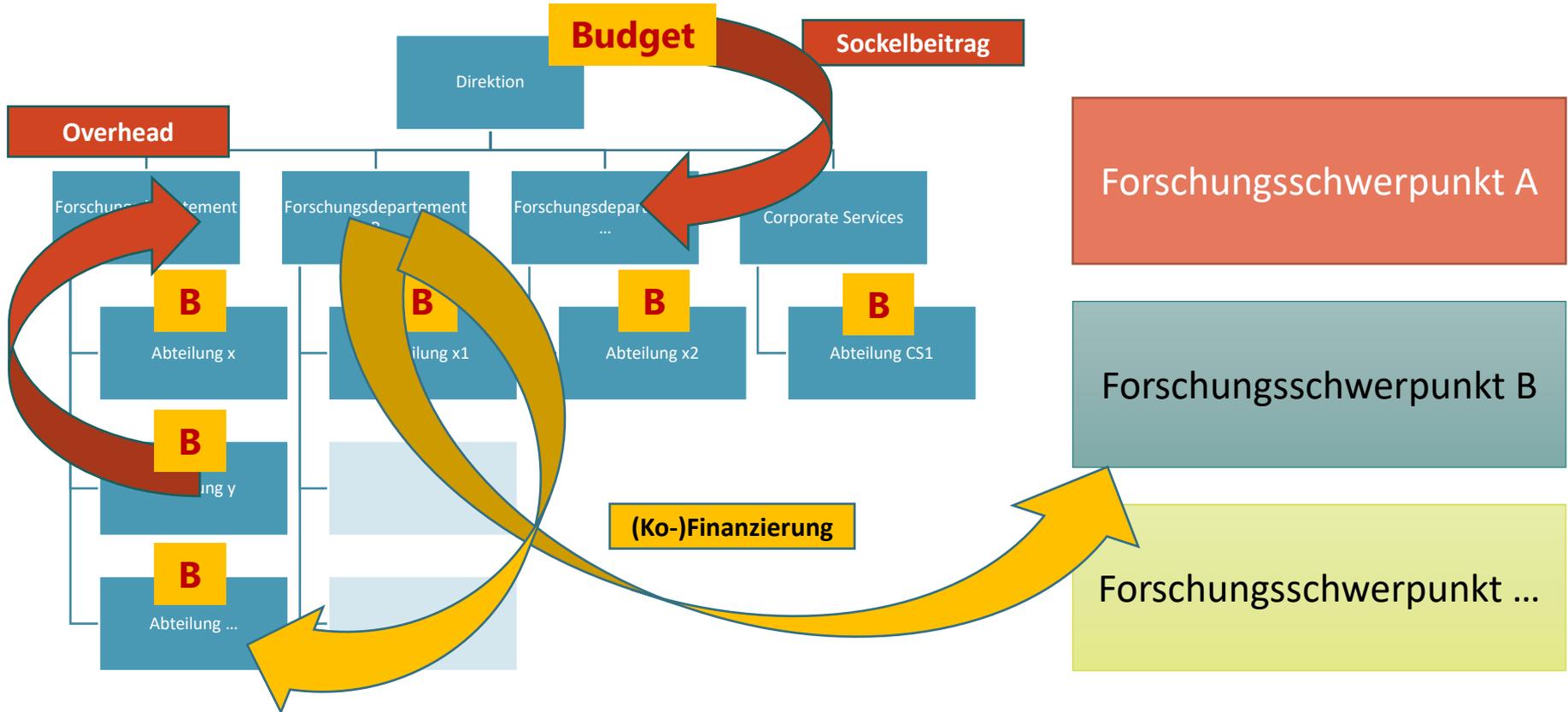


Forschungsschwerpunkt A

Forschungsschwerpunkt B

Forschungsschwerpunkt ...

Rolle des Departements bei finanzieller Steuerung



Bisher: Finanzielle «Steuerung» der Empa

Erfahrungen → Erfolgsfaktoren



- Das bisherige Modell der finanziellen Steuerung war einfach und der Grösse der Empa angemessen.
- Es hat funktioniert. Diversität zwischen den Abteilungen war möglich.
- A/K/V waren in der Regel klar zugewiesen und wurden wahrgenommen.
- Bildung von Reserven auf Abteilungs- und Direktionsstufe ist für die Steuerung zentral, und sie ist Basis für die notwendige Flexibilität.
- Von den Forschungsabteilungen wurde ein gewisses grundlegendes, betriebswirtschaftliches Verständnis gefordert.



Herausforderungen

Heutiges Modell reicht nicht mehr für die gestiegenen Anforderungen

Stakeholder

- Eigner/ETH-Rat
- Direktion
- Zentrale Finanzabteilung
- Departemente/Departementsleitende
- Abteilungen/Abteilungsleitende
- Assistentinnen/Assistenten
- Forschende/Projektleitende

Finanzierung

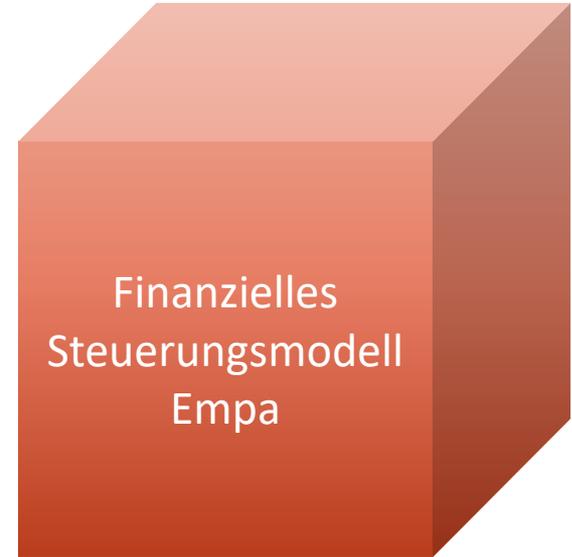
- Finanzierungsbeitrag (FBB) OM
- Drittmittel (DM) kompetitiv/private
- Erträge Dienstleistungen (etc.)
- Fundraising/Donationen/Legate

Regulatorien

- Rechnungslegungsstandards (IPSAS)
- Gesetzliche Rahmenbedingungen
- Governance (IKS/Compliance/Riskmanagement)

Fachliche Anforderungen

- Finanzbuchhaltung
- Betriebswirtschaftliche Kosten-/Leistungsrechnung
- Projektabrechnungen
- Mehrjahresplanung



Start: Projekt «Finanzielle Führung 20x»

Heutiges Modell reicht nicht mehr für die gestiegenen Anforderungen



- Effektivitätsgewinn durch Adressierung der Nutzerbedürfnisse
- Effizienzgewinn durch Etablierung einheitlich geltender Prozesse und Rollen
- Schaffung von Klarheit durch Definition von AKV und Schnittstellen
- Konzept als Grundlage für die Anforderungen an Systeme (SAP etc.)
- Transparenzerhöhung und Nutzung der gewonnenen Informationen als Entscheidungsgrundlage
- effiziente Erfüllung der regulatorischen Anforderungen

Start: Projekt «Finanzielle Führung 20x»

Heutiges Modell reicht nicht mehr für die gestiegenen Anforderungen



Governance



Prozesse / Werteflüsse



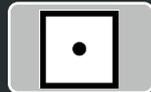
Strukturen



Instrumente



Rechtliche Grundlagen / Standards

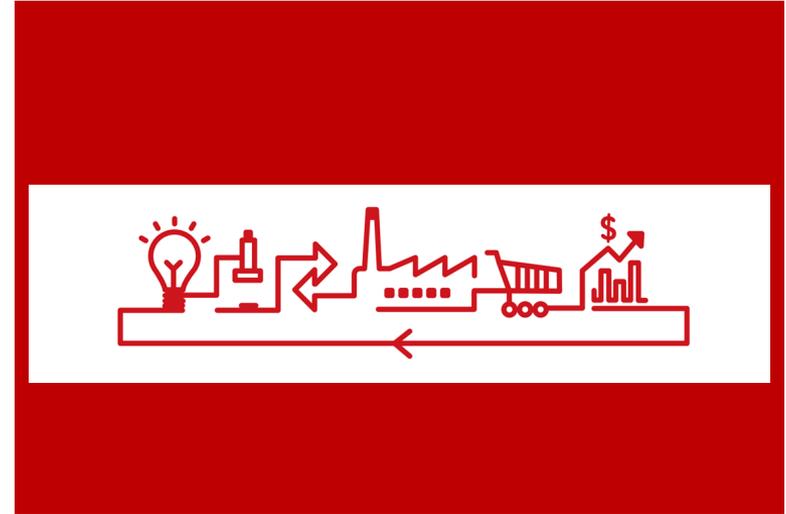


Prinzipien



Fazit: Mit einem umgesetzten Konzept «FiF20x» werden wir.....

- Den GAP zwischen dezentraler finanzieller Führung (AKV) und zentraler Unterstützung schliessen
- Ein Konzept für die Anforderungen an zukünftige technische Systeme (SAP) geschaffen haben
- Die gestiegenen (generellen) Anforderungen an die finanzielle Führung einer Forschungsinstitution effizient erfüllen können.



Herzlichen Dank!

Empa – The Place where Innovation Starts

+41 58 765 45 90
urs.leemann@empa.ch

empa.ch

