

Auszug aus:

«Strategie für die Standorte der Institutionen des ETH-Bereichs, die mit kantonalen oder internationalen Partnern zusammenarbeiten», Mai 2022 (Originalsprache Englisch)

Executive Summary (aktualisierte Version, Juni 2022)

In den letzten fünfzehn Jahren hat der ETH-Bereich – insbesondere die EPFL und die ETH Zürich – mit verschiedenen Kantonen und mit Regierungsbehörden im Ausland langfristige Partnerschaften aufgebaut. Die ETH Zürich und die EPFL haben eine nachhaltige und beachtliche wissenschaftliche Präsenz und Aktivität an den jeweiligen Standorten geschaffen. Trotz der geografischen Distanz dieser kantonalen oder internationalen Standorte sind sie Teil der akademischen Strategie ihrer Mutterinstitution und leisten einen Beitrag zur Stärkung und zur Positionierung des ETH-Bereichs.

Es wird zwischen Standorten unterschieden, die in den letzten fünfzehn Jahren entstanden sind und eine «campusähnliche» Form aufweisen, sowie anderen Standorten, die in diesem Mandat nicht enthalten sind und die mit spezifischen Aufträgen ausgestattet wurden. Im Rahmen dieses Mandats und sofern im Text nichts anderes angegeben ist, ist ein assoziierter Standort (nachfolgend einfach als Standort oder Standorte bezeichnet) eine dauerhafte lokale Niederlassung einer Institution ausserhalb ihres Hauptsitzes, die akademische Einheiten beherbergt, die aus Professorinnen und Professoren, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Doktorierenden sowie technischem und Verwaltungspersonal besteht. Diese Einheiten entfalten von Ort Aktivitäten in Zusammenhang mit Forschung, Lehre und Innovation in Abstimmung mit der Mutterinstitution. Jeder Standort agiert mit seiner eigenen lokalen operativen und finanziellen Führung unter dem Namen, der akademischen Aufsicht und der administrativen Befugnis seiner Mutterinstitution. Die Erfahrung hat gezeigt, dass ein solcher Standort mindestens die kritische Masse eines Instituts mit einem Dutzend Forschungslaboratorien (rund 200 Personen oder mehr) aufweisen muss, um vor Ort eine materielle und intellektuelle Gemeinschaft zu ermöglichen. Das Erreichen der kritischen Masse ist ein Schlüsselfaktor, um den langfristigen Erfolg des Standorts zu gewährleisten und die Gefahr der Isolierung zu senken, die sonst wegen der geografischen Distanz zum Hauptsitz der Mutterinstitution vorhanden sein könnte.

Die Gründe für die Existenz eines Standorts basieren auf der Abstimmung mit den akademischen Aufgaben und Zielen der Mutterinstitution. Sie beruhen auf den erwarteten und den bestätigten langfristigen Chancen für alle beteiligten Partner mit einem Forschungsschwerpunkt bei globalen und nationalen Herausforderungen, die lokal besser angegangen werden können. Momentan gibt es sieben Standorte, die sich aus akademischer Sicht innerhalb der Tätigkeiten des ETH-Bereichs auf nationaler oder internationaler Ebene gegenseitig ergänzen^{1,2}. Sie spielen für die globale und nationale

¹ Kantonale Standorte: Basel (ETH Zürich, Campus Basel), Genf (EPFL Genf), Neuenburg (EPFL Neuenburg), Freiburg (EPFL Freiburg), Sitten (EPFL Wallis-Valais, umfasst die Empa Sitten)

² Internationale Standorte: Singapur (ETH Zürich SEC), Vereinigte Arabische Emirate (EPFL Middle East)

Positionierung des ETH-Bereichs eine massgebliche Rolle, indem sie den Technologietransfer verbessern, Talente anziehen und fördern sowie Wissen vermitteln. Diese Standorte verfügen hauptsächlich über Gebäude, die von den lokalen Partnern bereitgestellt werden und die bis 2024 eine Fläche von über 61 000 m² umfassen. So können die Mutterinstitutionen den Einsatz von Bundesmitteln effizient auf ihre akademischen Kernaufträge konzentrieren. Ausserdem arbeiten die zwei internationalen Standorte hauptsächlich oder vollumfänglich mit lokalen Mitteln, die staatliche Mittel und Beiträge von Dritten umfassen, sowohl in Bezug auf die Infrastruktur (3100 m²) als auch auf den Betriebsaufwand (273 Mio. CHF in den Jahren 2009–2024).

Momentan arbeiten an den sieben Standorten über 1200 Forscherinnen und Forscher sowie Angestellte aus dem ETH-Bereich, bald werden es 1600 sein. Diese Standorte haben bereits eine beträchtliche Fülle von Forschungsergebnissen und zahlreiche Technologietransfers erreicht. Die Gesamtinvestition beträgt rund 2,8 Milliarden Franken, mit Beiträgen der jeweiligen lokalen Partner (22 %), wettbewerbsorientierten Mitteln Dritter (23 %) und Mitteln des ETH-Bereichs (55 %). Die Standorte stellen im Allgemeinen keine zusätzliche Investition für die Mutterinstitutionen dar, sondern es geht eher um eine Auslagerung von Tätigkeiten, die durch lokale Investitionen ausgeweitet werden. Die Bundesmittel, die seit der jeweiligen Gründung zwischen 2007 und 2024 in die Standorte geflossen sind bzw. fliessen, belaufen sich auf 1,55 Milliarden Franken. Dieser Betrag macht schätzungsweise 4 Prozent der gesamten Mittel für den ETH-Bereich (40 Mrd. CHF) für die gleiche Periode aus. Eine Input-Output-Analyse der Standorte zeigt, dass der Einfluss der Standorte im Hinblick auf wissenschaftliche Ergebnisse, Innovation und wirtschaftliche Entwicklung bedeutend ist.

Ein Standort kann basierend auf einem Auftrag des Bundes oder einer Entscheidung der Mutterinstitution aufgebaut werden, die sich auf eine Gelegenheit stützt, die sich mit lokalen Partnern und dem ETH-Bereich nutzen lässt. Basierend auf der Definition werden gemeinsame Kriterien für die Qualifikation eines Standorts und für die Durchführung einer Prüfung der Realisierbarkeit, der Rentabilität und der Nachhaltigkeit eines Standorts festgelegt. So werden kantonale und internationale Standorte derselben Strategie unterstellt, da sie beide nach den gleichen Kriterien – mit allenfalls notwendigen Anpassungen – gegründet werden. Diese Kriterien decken alle Aspekte der geplanten Tätigkeit ab und umfassen:

- akademische Strategie und Komplementarität;
- Umfang und Chancen;
- lokales Umfeld und Partner;
- geistiges Eigentum;
- Struktur;
- Führungsgrundsätze;
- politische, gesetzliche, finanzielle und infrastrukturelle Bedingungen.

Eine Chancen-Risiko-Analyse ist Bestandteil des Entscheidungsprozesses auf den Ebenen Institution, ETH-Rat und Bund. Drei Übersichten am Ende dieses Executive Summary stellen die Definitionen, die Governance-Prozesse und die Kriterien für die Qualifikation eines Standorts vor.

Die sieben in diesem Mandat genannten Standorte wurden im Zusammenhang mit einer Überprüfung bisheriger Geschäfte des ETH-Rats für Standorte analysiert. Obwohl die in diesem Dokument zusammengefassten Kriterien und bewährten Praktiken auf Ebene des ETH-Rats nicht immer formalisiert sind, wurde festgestellt, dass sie von den Mutterinstitutionen bei der Schaffung eines neuen Standorts im Allgemeinen bereits angewandt wurden. Die Überprüfung zeigt zudem, dass Chancen und Herausforderungen vor der Gründung dieser Standorte angemessen identifiziert wurden, da der Aufbau dieser Standorte bereits begonnen hat, den erwarteten langfristigen Nutzen in strategischen Bereichen von nationaler und internationaler Bedeutung zu erbringen. Beispiele solcher Bereiche sind Energie, Nachhaltigkeit, intelligente Haustechnik und urbane Umgebungen, Systembiologie, Neuro- und Hirnforschung sowie Mikrotechnik.

Die Überprüfung belegt weiter, dass die bestehenden Risikomanagementpläne effektiv sind und dass die finanziellen und infrastrukturellen Risiken an den Standorten unter Kontrolle sind – ein typisches Szenario, wenn die lokalen Partner für die Infrastruktur zuständig sind. Die momentanen Standorte haben ihre Reife bereits erreicht oder werden diese bald erreichen, und ihre jeweiligen Erneuerungen werden alle von den lokalen Partnern und von den entsprechenden Mutterinstitutionen getragen. Das ist ein Zeichen dafür, dass bei der Gründung der Standorte relevante Entwicklungsmöglichkeiten für alle Beteiligten genutzt wurden und kein reiner Opportunismus im Spiel war. Schliesslich sei darauf hingewiesen, dass Standorte unterschiedliche Formen aufweisen können, sowohl bei der Organisation als auch in der Beziehung zu ihren jeweiligen Mutterinstitutionen. Es kann sich etwa um ein ganzes Institut oder ein Departement handeln (wie der Campus Basel der ETH Zürich, der das D-BSSE beherbergt), eine Erweiterung eines Departements oder einer Schule (z. B. die EPFL Freiburg oder die EPFL Neuenburg) oder ein thematisch koordinierter oder multidisziplinärer Zusammenschluss Einheiten mehrerer Departemente oder Schulen (wie die EPFL Wallis-Valais, die EPFL Genf oder die beiden internationalen Standorte).

Diese verschiedenen Formen werden von der Strategie der Institution gesteuert und bauen auf den Stärken der Mutterinstitutionen auf. Sie bieten dem ETH-Bereich die notwendige Flexibilität, um die Zusammenarbeit mit den lokalen Partnern zu optimieren.

Aus dieser Überprüfung gehen **drei Empfehlungen** zur Verbesserung der Governance auf Ebene Institution und ETH-Rat hervor:

- Es obliegt den Mutterinstitutionen, Standorte zu gründen, zu erneuern oder zu schliessen und das Verfahren zu leiten. Allerdings müssen sie im Vorfeld systematisch Informationen für strategische Diskussionen auf Ebene ETH-Rat bereitstellen, um zeitnahe Entscheidungen zu gewährleisten;
- zwei oder drei formelle Evaluationen sollten während der ersten sechs Jahre nach der Gründung eines Standorts durchgeführt werden. Nach dieser Anfangsphase sollten der ETH-Rat und die Mutterinstitution einen Zeitplan für regelmässige Evaluationen beschliessen, der Grösse, Umfang und Alter des Standorts entspricht;
- die Mutterinstitutionen und der ETH-Rat sollten die interne, öffentliche und politische Kommunikation unter Berücksichtigung des Nutzens und der Auswirkungen der Standorte für den ETH-Bereich und die Schweiz verbessern.

Definition eines Standorts

Definition

In der Schweiz weist ein Standort des ETH-Bereichs folgende Merkmale auf:

- eine dauerhafte physische Vertretung der Mutterinstitution ausserhalb deren Hauptsitz;
- die Notwendigkeit (und die Existenz) einer lokalen operativen Führung;
- volle akademische und administrative Unterstellung unter die Mutterinstitution;
- ein separates Finanzmanagement für Berichterstattungszwecke, konsolidiert mit demjenigen der Mutterinstitution;
- der Standort wird unter dem Namen und der Marke der Mutterinstitution betrieben.

Ausserhalb der Schweiz weisen die (internationalen) Standorte zudem auch folgende Merkmale auf:

- eine mit der schweizerischen Gesetzgebung kompatible und vom ETH-Rat genehmigte Rechtsform;
- die Möglichkeit, lokal Verträge einzugehen (Anstellung, Versicherung usw.).

Governance

Governance und Entscheidungsprozess

Der Standort kann errichtet oder beibehalten werden auf der Basis und/oder als Ergebnis

- eines Beschlusses auf Ebene Bund, in Abstimmung mit der Mutterinstitution und dem ETH-Rat;
- oder -
einer Entscheidung der Mutterinstitution nach vorheriger Zustimmung durch den ETH-Rat;
- einer notwendigen positiven multidimensionalen Chancen-Risiko-Analyse;
- einer Übereinstimmung mit den bundesrechtlichen Vorgaben (ETH-Rat, BBL) für Immobilien, falls zutreffend.

Formelle Vertragsvorschläge und -überarbeitungen, die vom ETH-Rat zu genehmigen sind, werden

- von der Mutterinstitution in ihrer definitiven Form drei Monate vor dem Entscheidungsdatum eingereicht;
- auf Antrag des ETH-Rats vom Eigner des ETH-Bereichs überprüft.

Die Kommunikation

- mit den involvierten Behörden und der breiten Öffentlichkeit betreffend den Nutzen, die Auswirkungen und die investierten Mittel erfolgt regelmässig durch den ETH-Rat und die Mutterinstitutionen.

Evaluationen

Periodische Evaluationen des Standorts durch die Mutterinstitution

- umfassen zwei bis drei Evaluationen in den ersten sechs Jahren der Anfangsphase; dieser Zeitraum kann vom ETH-Rat verlängert werden;
- erfolgen nach der Anfangsphase nach einer geregelten Agenda und einem geregelten Evaluationsverfahren, gemäss einem vom ETH-Rat und von der Mutterinstitution vereinbarten Zeitplan;
- werden dem ETH-Rat ordnungsgemäss zur Kenntnisnahme vorgelegt.

Spezifische Evaluationen des Standorts (z. B. im Zusammenhang mit einer Vertragsverlängerung)

- erfolgen bei der Überprüfung, um über die Verlängerung eines Vertrags zu entscheiden;
- werden bei Bedarf als Ad-hoc-Evaluationen durchgeführt oder wie gemäss Vertrag vorgesehen;
- erfolgen in Form von Berichten und Peer-Reviews-Evaluationen;
- umfassen eine Analyse des Werts des Standorts für die Mutterinstitution sowie der Führung;
- enthalten eine Immobilienanalyse, wenn ein neues Gebäude benötigt wird;
- stellen aktualisierte Chancen-Risiko-Analysen vor.

Kriterien

Akademisches

Der Standort:

- leistet einen besonderen Beitrag zu den Aufgaben und Zielen der Mutterinstitution;
- steht im Einklang mit der Strategie der Mutterinstitution;
- weist einen Fokus auf globale und nationale Herausforderungen auf, die am Standort besser angegangen werden können;
- hat innerhalb der Mutterinstitution und des ETH-Bereichs eine komplementäre Funktion;
- weist im lokalen/regionalen Umfeld (akademisch, wirtschaftlich) eine Komplementarität auf;
- verbessert die Positionierung der Mutterinstitution, des ETH-Bereichs und der Schweiz;
- weist eine kritische Masse auf, die Erfolg sowie nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet.

Struktur

Der Standort:

- läuft unter dem Namen und der Marke der Mutterinstitution;
- besteht auf der Grundlage einer langfristigen, erneuerbaren Vereinbarung, wenn sich der Standort in der Schweiz befindet;
- unterliegt einer erneuerbaren Vereinbarung über fünf oder mehr Jahre, wenn es sich um einen internationalen Standort handelt;
- besteht für eine Dauer, die mit der Tätigkeit übereinstimmt (z. B. Laufzeit einer ordentlichen Professur bei kantonalen Standorten).

Management

Der Standort:

- operiert innerhalb der Autonomie und unter der Führungsbefugnis der Mutterinstitution;
- genießt volle akademische Unabhängigkeit gegenüber lokalen Partnern;
- hat sein eigenes lokales Management, das von der Mutterinstitution organisiert und gesteuert wird;
- wird regelmässigen Leistungsüberprüfungen durch die Mutterinstitution unterzogen, die im ETH-Rat diskutiert werden;
- wird transparent geführt und legt dem ETH-Rat sämtliche (akademischen, finanziellen und operativen) Unterlagen offen.

Finanzen und Infrastruktur

Die Mutterinstitution muss

- die Gesamtkosten für die geplante Lebensdauer des Standorts dokumentieren;
- einen Finanzplan vorlegen, der alle Beiträge während der Lebensdauer des Standorts umfasst;
- nach Möglichkeit vermeiden, die Infrastrukturkosten des Standorts (CAPEX oder OPEX) zu tragen;
- die Budgetmittel der Institution bewahren, damit diese ihren Kernauftrag erfüllen kann;
- darauf achten, Verpflichtungen unter Berücksichtigung der erwarteten Lebensdauer des Standorts einzugehen;
- einen Notfallplan erstellen, für den Fall, dass der Standort seine Tätigkeit reduzieren oder einstellen muss;
- über eine Rückzugsstrategie verfügen, die finanzielle und infrastrukturelle Aspekte umfasst.

Umfeld und Partner

Im Allgemeinen umfasst das Umfeld am Standort

- namhafte lokale Partner, die sich operativ beteiligen;
- positive langfristige Beziehungen zu Behörden, Wissenschaft und Industrie vor Ort;
- Standards in Bezug auf Ethik, akademische Integrität und den Umgang mit geistigem Eigentum, die mit den denjenigen des ETH-Bereichs kompatibel sind.

Inbesondere für internationale Standorte umfasst das Umfeld

- einen allgemeinen Rahmen mit gesellschaftlichen und menschlichen Werten, die denjenigen in der Schweiz entsprechen;
- die erforderliche Stabilität (Geopolitik, Sicherheit und Kontext, Zugang zum Gesundheitswesen);
- einen rechtlichen Rahmen, der mit dem Betrieb der Mutterinstitution am Standort vereinbar ist;
- eine offizielle Vertretung der Schweiz im betreffenden Land;
- langjährige positive bilaterale Beziehungen zur Schweiz (politisch und wirtschaftlich).

Wesentliche Beobachtungen und Empfehlungen

Wesentliche Beobachtungen

Die Überprüfung aller Standorte im Rahmen dieses Mandats hat gezeigt, dass

- die Strategie der Institutionen die Existenz ihrer jeweiligen Standorte vorantreibt;
- zu einem früheren Zeitpunkt identifizierte Chancen ihr erwartetes Potenzial erfüllen;
- strategische Entscheidungen angemessen begleitet wurden;
- die Governance-Prozesse auf Ebene Institution und ETH-Rat angemessen waren hinsichtlich Kriterien, Planung, Risikomanagement, Umsetzung;
- die kritische Masse für einen (campusähnlichen) Standort mindestens ein Dutzend Laboratorien / 200 Personen beträgt, um eine lokale intellektuelle und materielle Gemeinschaft zu bilden.

Empfehlungen

Das Dokument umfasst folgende wesentliche Empfehlungen:

- Die Mutterinstitutionen sind autonom und führen den Prozess, sollten aber dem ETH-Rat im Voraus systematisch Informationen vorlegen, um zeitnahe Entscheidungen zu gewährleisten;
- Evaluationen sollten gemäss dem unter Governance (siehe oben) definierten Zeitplan stattfinden;
- Eine verbesserte Kommunikation durch die Mutterinstitutionen und den ETH-Rat sowohl intern als auch mit den Regierungsbehörden und der breiten Öffentlichkeit betreffend Ressourcen, Nutzen und Auswirkungen auf die Gesellschaft ist erforderlich.