

IT-Governance an Schweizer Hochschulen

Michael Brüwer, 10.9.2019, ZKI Herbsttagung



Was ist Governance?



Was ist Governance?

Governance comprises all of the processes of governing.

Governance may take **many forms**, driven by many different **motivations** and with many different **results**.

(<https://en.wikipedia.org/wiki/Governance>, Stand 28.7.19)

Was ist Corporate Governance?

Corporate governance is the collection of mechanisms, processes and relations by which [corporations](#) are controlled and operated.

(https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_governance, Stand 28.8.19)

Was will IT-Governance?

... focus value creation efforts on an organization's strategic objectives...

(https://en.wikipedia.org/wiki/IT_Governance, Stand 28.7.19)



```
graph LR; A[IT-Governance] --> B[IT-Business-Alignment]
```

**IT-
Governance**

**IT-Business-
Alignment**

Wie kommt man lehrbuchmässig erfolgreich zu einer Governance?

Success criteria for the initial implementation phase	“Done” ✓
Key stakeholders identified, engaged and actively involved	
Key stakeholders contributing towards and able to explain and support the business case for ITG	
Stakeholders have an understanding of the expectations of the IT Governance initiative	
Some initial ‘quick wins’ have been identified and implemented – to make governance “real”	
Acceptance of the published IT Governance framework by those responsible for implementation	
An effective communication plan – who to, what, when etc. to overcome any barriers and to motivate change	
Current key IT projects mapped against ITG plan, to look for easy fit/implications	
Changes are sustainable and institutionalised, i.e. they become Business as Usual practices	

What are the key messages pro Governance?

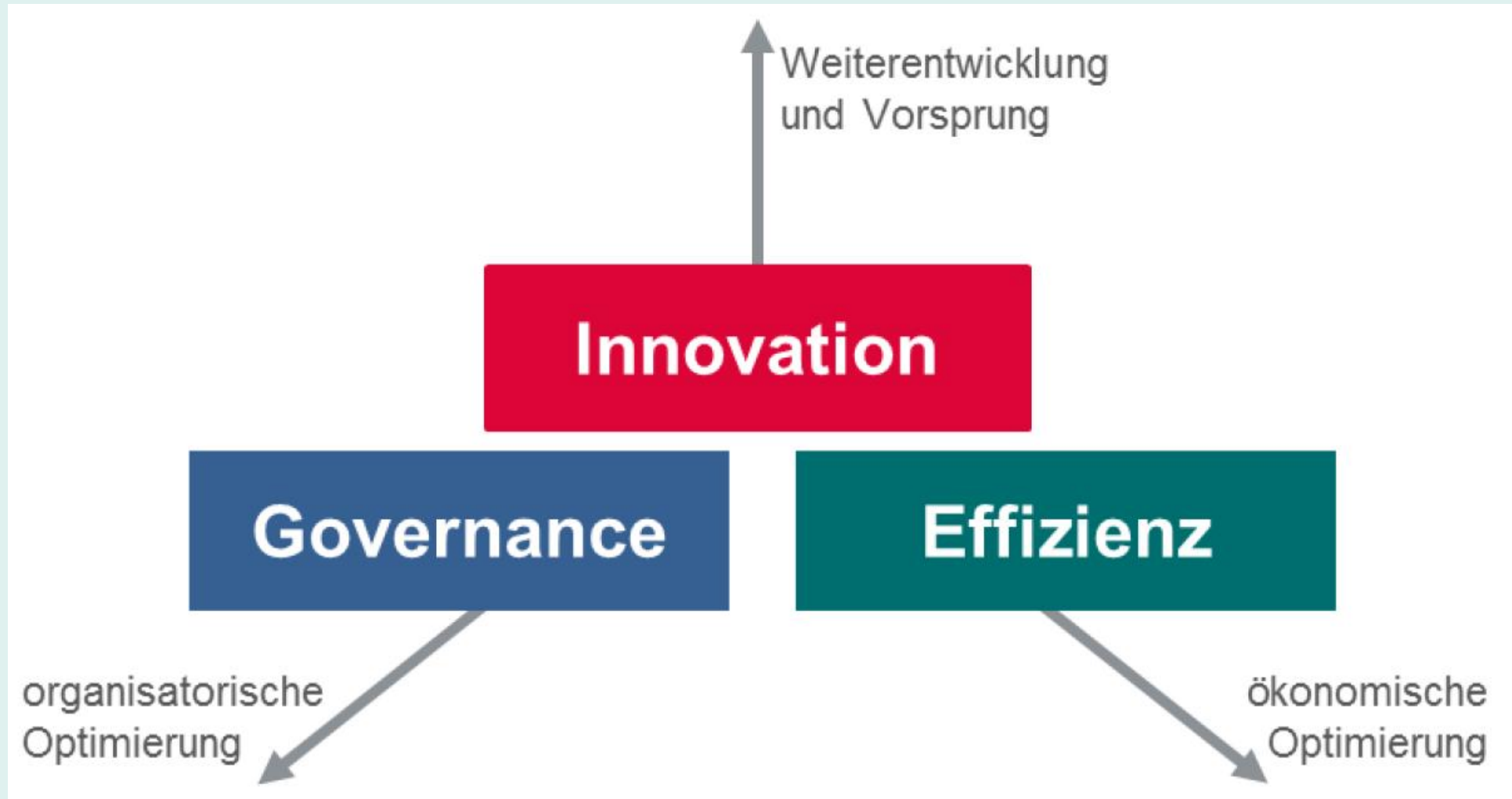
Ability to address these Objectives	will realise these Benefits
IT and Business strategic and operational alignment • IT and business working towards the same corporate goals • Architecture and other technology approaches seen as relevant and value adding to the business	RoI/Stakeholder Value, Transparency and Accountability + Shareholder Value + Leveraging investments for greatest return + Better use of IT capabilities + Cost effective IT solutions
Effective Relationship Management (internal and external) • Mutual understanding of goals • Shared language and terminology • Working in partnership – equal investment and responsibility • Clear accountabilities	Opportunities and Partnerships + Increased synergies + Improved speed to market + Improved efficiencies, particularly with third parties + Agility to respond to change
Management Control/Quality Management • Standardised processes • Consistent approaches • Comparison/adoption of external best practices (e.g. ISO, CMMi, CobiT, ITIL) • Professional IT services • Management of risks	Performance Improvement + Risk mitigation + Continuous efficiency and quality improvements + Increased assurance that controls are working + Transparency and confidence about measures

Erst die Strategie oder erst die Governance?

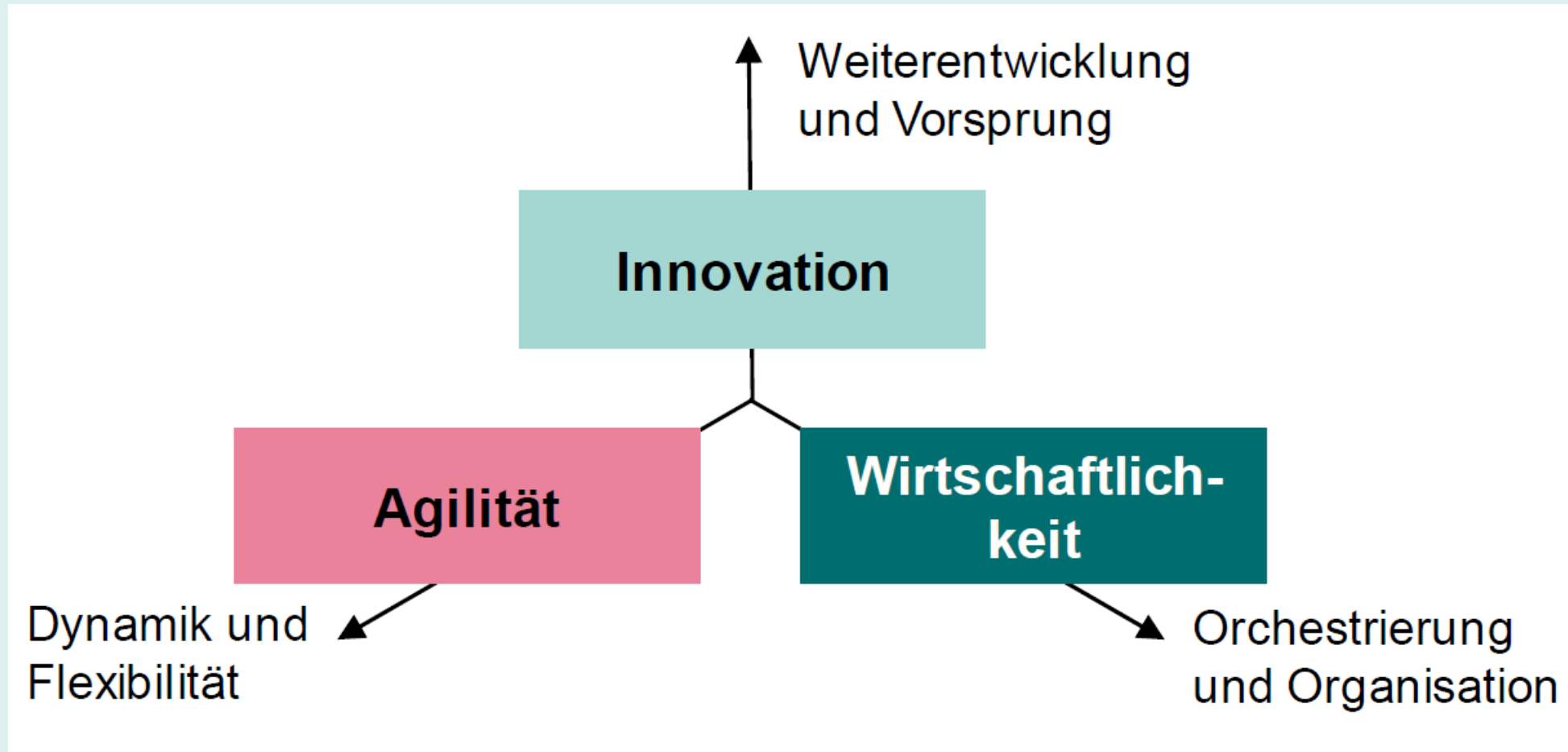
«Eine Strategie ist ein Plan zur Erreichung von Zielen, der Unsicherheit bezüglich zukünftiger Entwicklungen berücksichtigt, der Ressourcen bereitstellt und den Rahmen für zukünftige Entscheidungen setzt.»

(Autor leider vergessen)

Strategie 2012

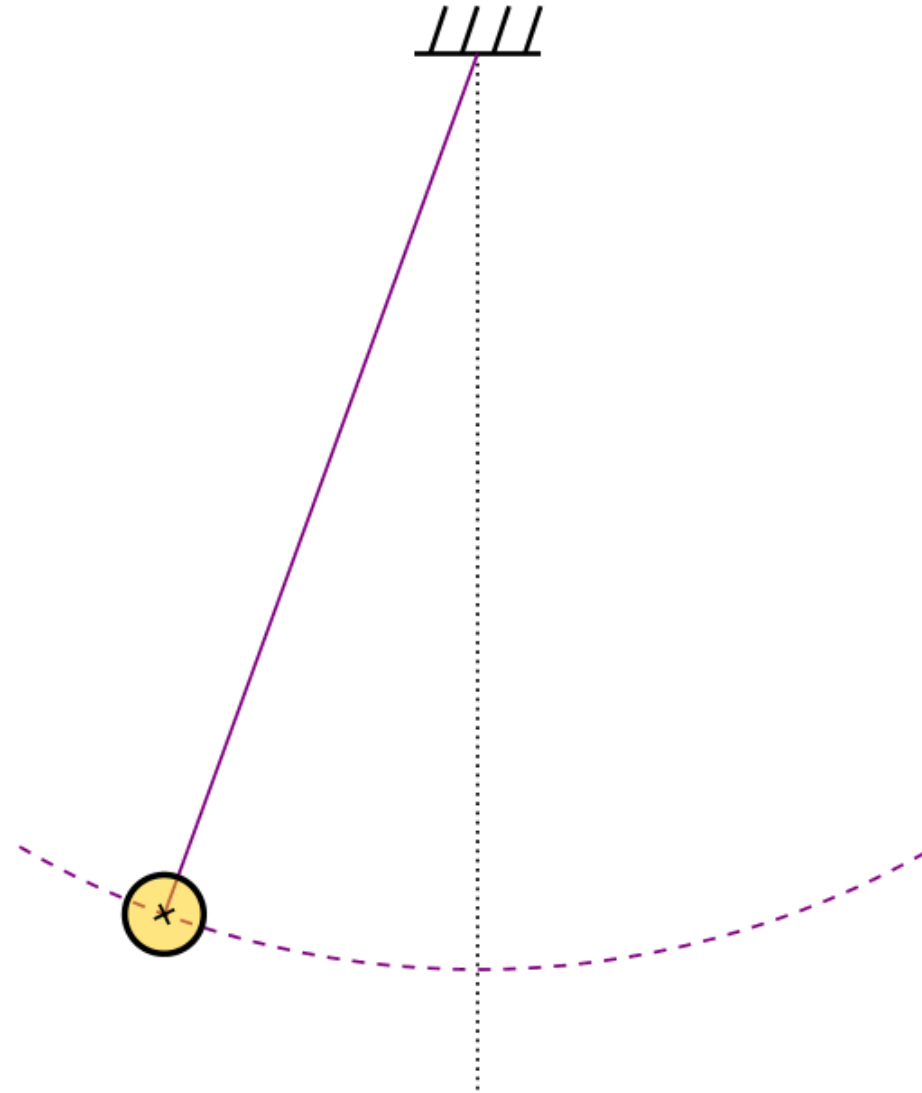


Strategie 2018



Governance

Agilität





Stable and flexible. Organization is focused on continuous improvement and is built to pivot and respond to opportunity and change. The organization's stability provides a platform for agility and innovation.



Was ist die Schweiz?



Selbstbild der Schweiz





But can we just say “SWITZERLAND SECOND”?

Fremdbild

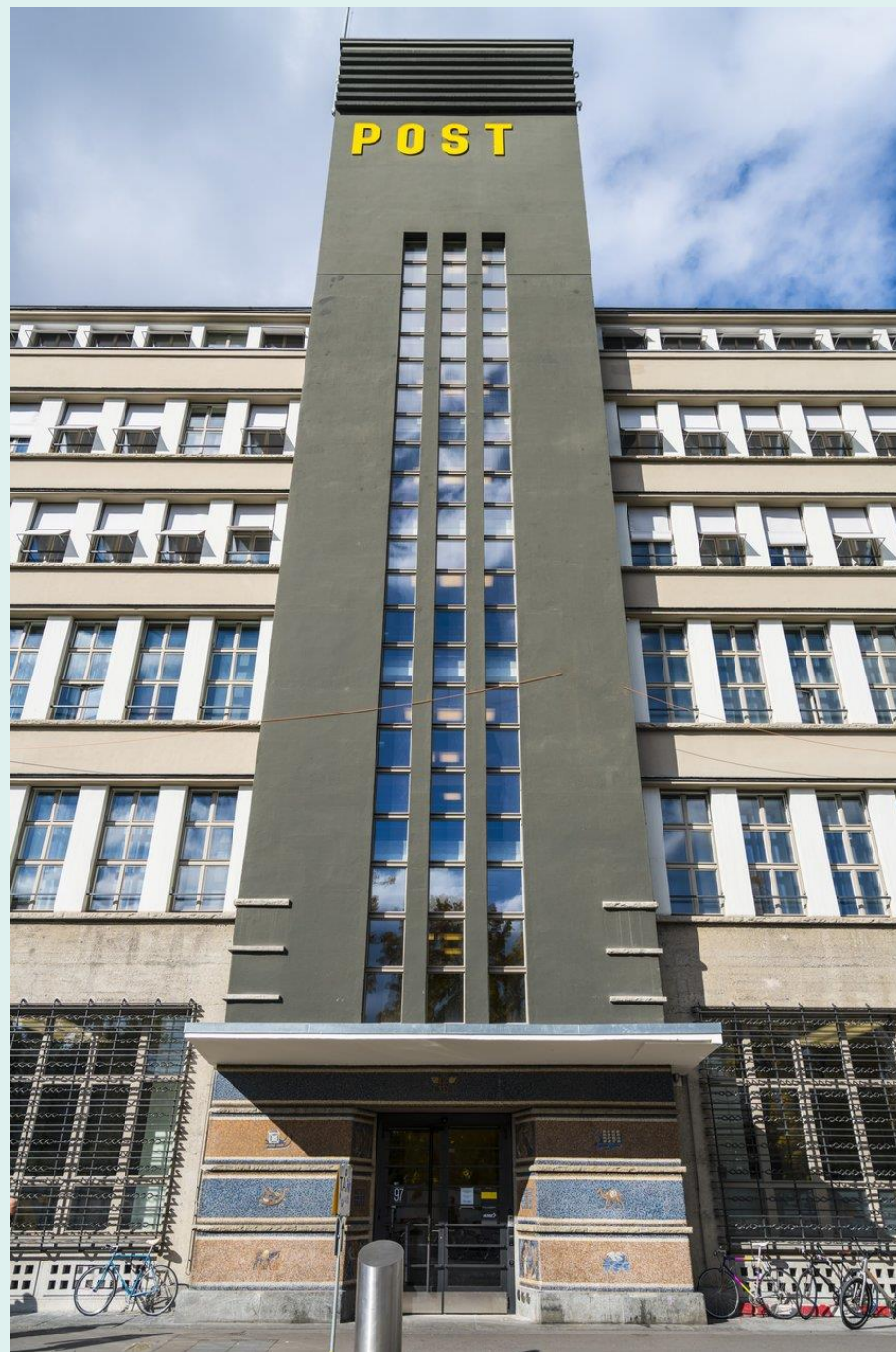


Heidi und der Alm-Öhi





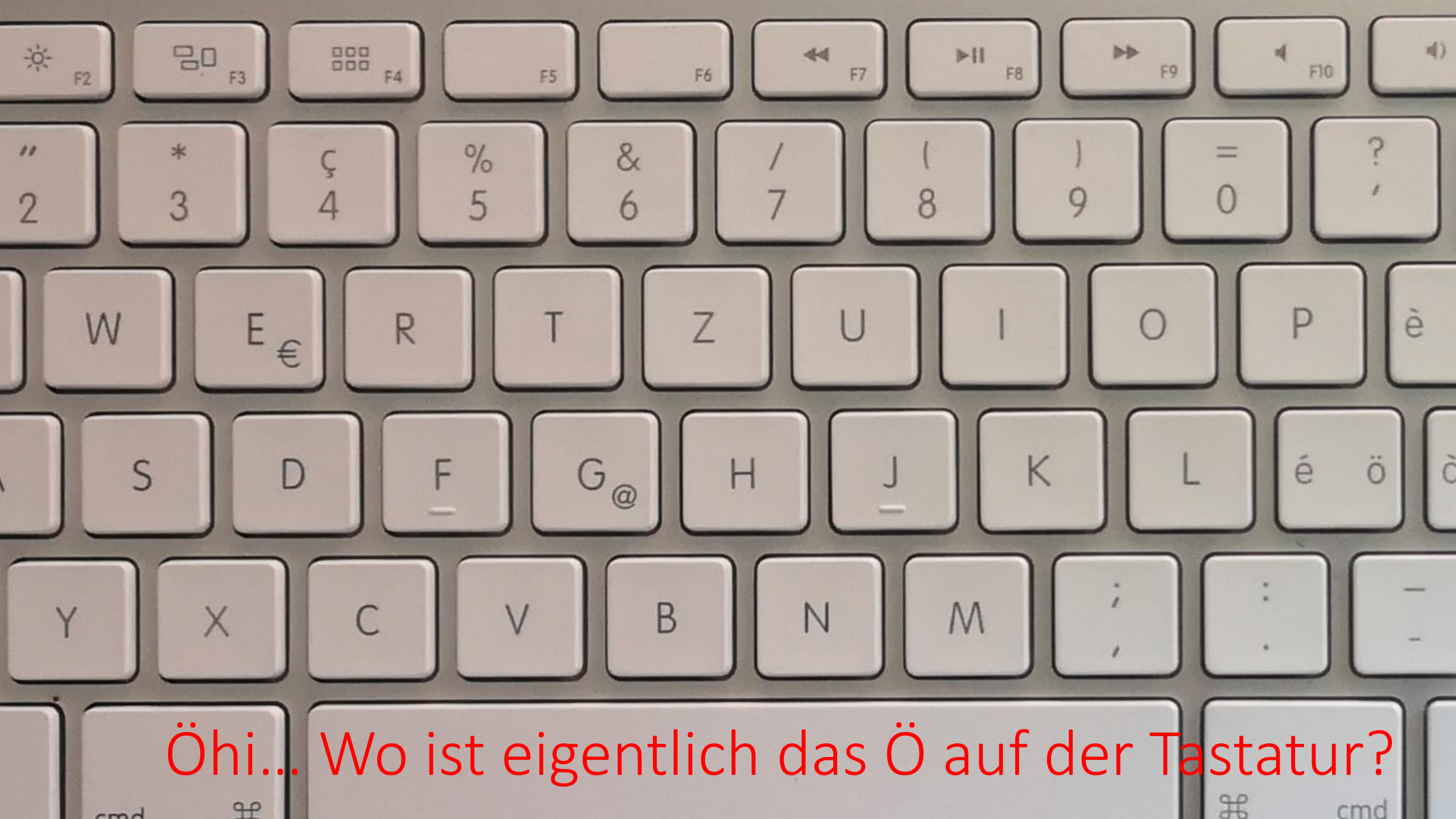
**Der Google Standort
Zürich ist mit 5000
«Zooglern» der
zweitgrösste
weltweit.**



**Hier werden Google
Calendar und Gmail
sowie die Cloud-
Lösungen der G Suite
für Unternehmen
entwickelt.**

Hochschullandschaft der Schweiz

- 2 Eidgenössisch Technische Hochschulen (vom Bund finanziert)
- 10 Universitäten (kantonal)
- 6 Fachhochschulen (mit vielen Standorten, kantonal)
- 14 Pädagogische Hochschulen (z.T. in FHs integriert)
- Kennzahlen: 250'000 Studierende, 11.6 Mrd. CHF, 38K€/Stud. (2017)
 - Deutschland: 2.8 Mio. Studierende, 54 Mrd. EUR, 19K€/Stud. (2018)
 - Baden-Württemberg: 260'000 Studierende, 5.2 Mrd. EUR 20K€/Stud. (2018)



Öhi... Wo ist eigentlich das Ö auf der Tastatur?

Konkordanzdemokratie



Konkurrenzdemokratie





Universität
Basel

Strukturen und Prozesse vs. Menschen und Beziehungen



Corporate governance is the collection of

- mechanisms
- processes and
- *relations*

by which corporations are controlled and operated.

Agiles Manifest

*Wir schätzen **Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge.*

Martin Luther

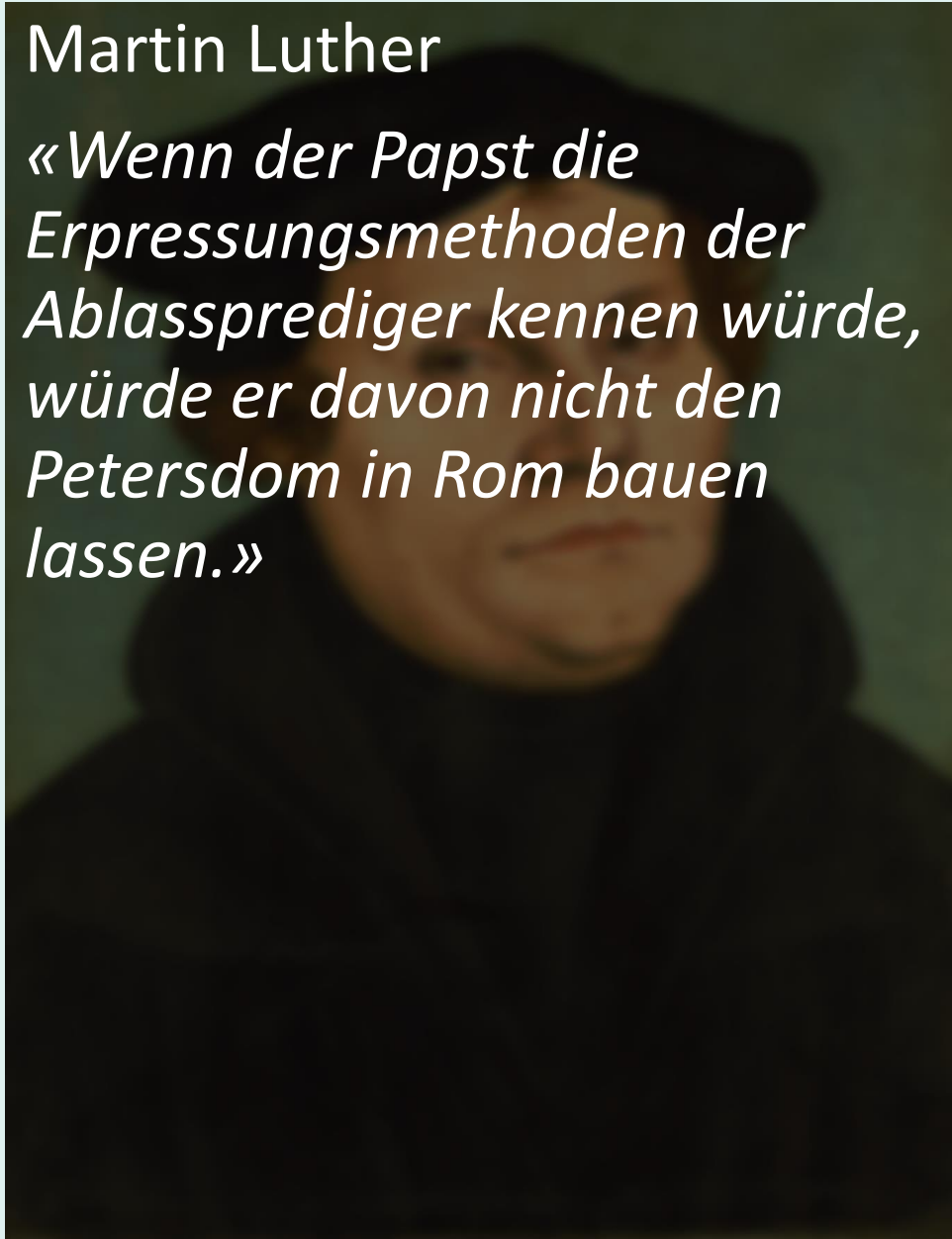


Papst Hadrian VI



Martin Luther

«Wenn der Papst die Erpressungsmethoden der Ablassprediger kennen würde, würde er davon nicht den Petersdom in Rom bauen lassen.»



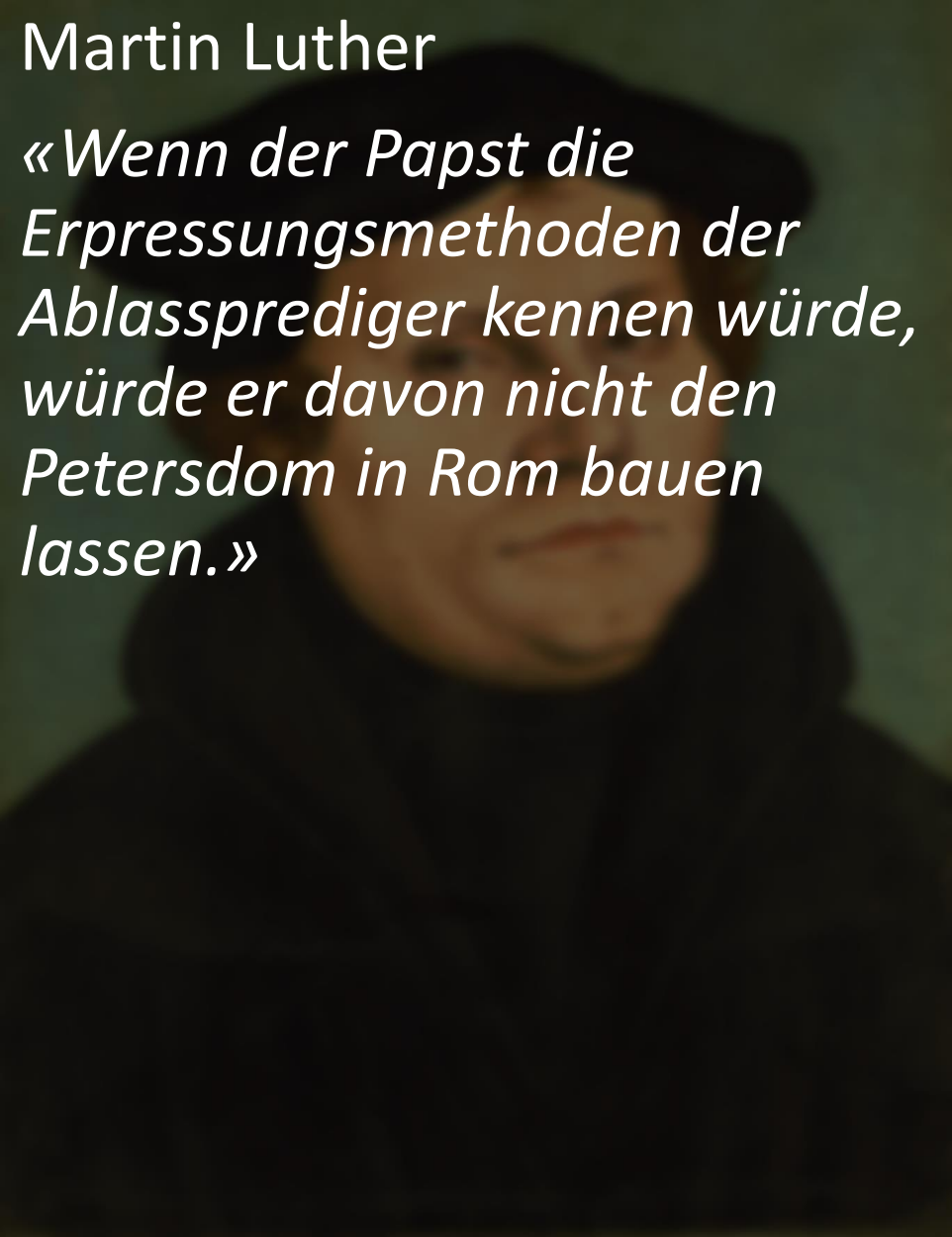
Papst Hadrian VI



Reden muss man miteinander...

Martin Luther

«Wenn der Papst die Erpressungsmethoden der Ablassprediger kennen würde, würde er davon nicht den Petersdom in Rom bauen lassen.»

A portrait of Martin Luther, a German monk, priest, and theologian. He is shown from the chest up, wearing a black cap and a black robe. He has a serious expression and is looking slightly to the right.

Papst Hadrian VI

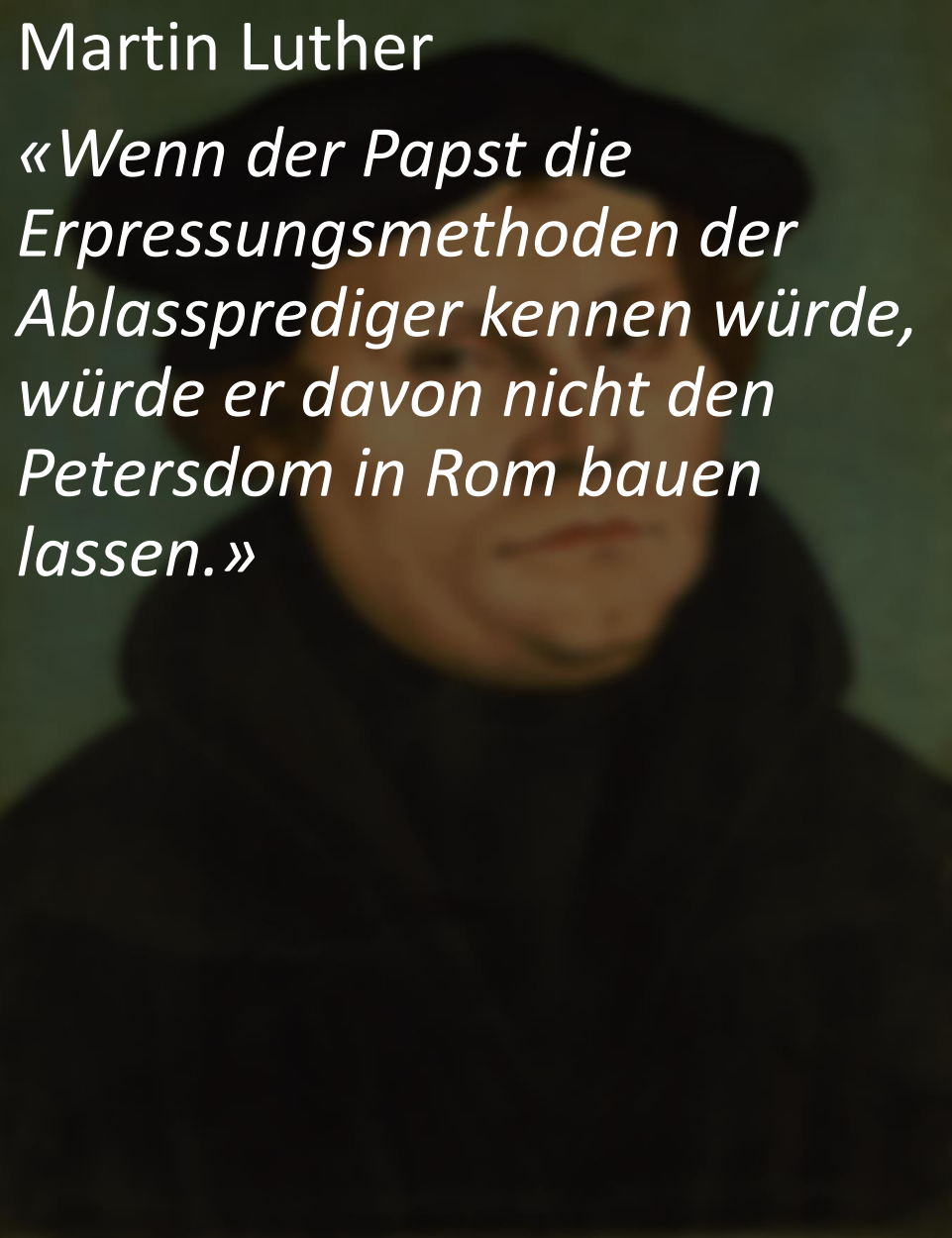
«Die Kirche ist pervertiert und muss reformiert werden»

A portrait of Pope Adrian VI, a Dutchman who became the 259th Pope of the Roman Catholic Church. He is shown from the chest up, wearing a red papal cap and a red robe over a white shirt. He is gesturing with his right hand, palm facing forward, and looking towards the viewer.

Reden muss man miteinander...

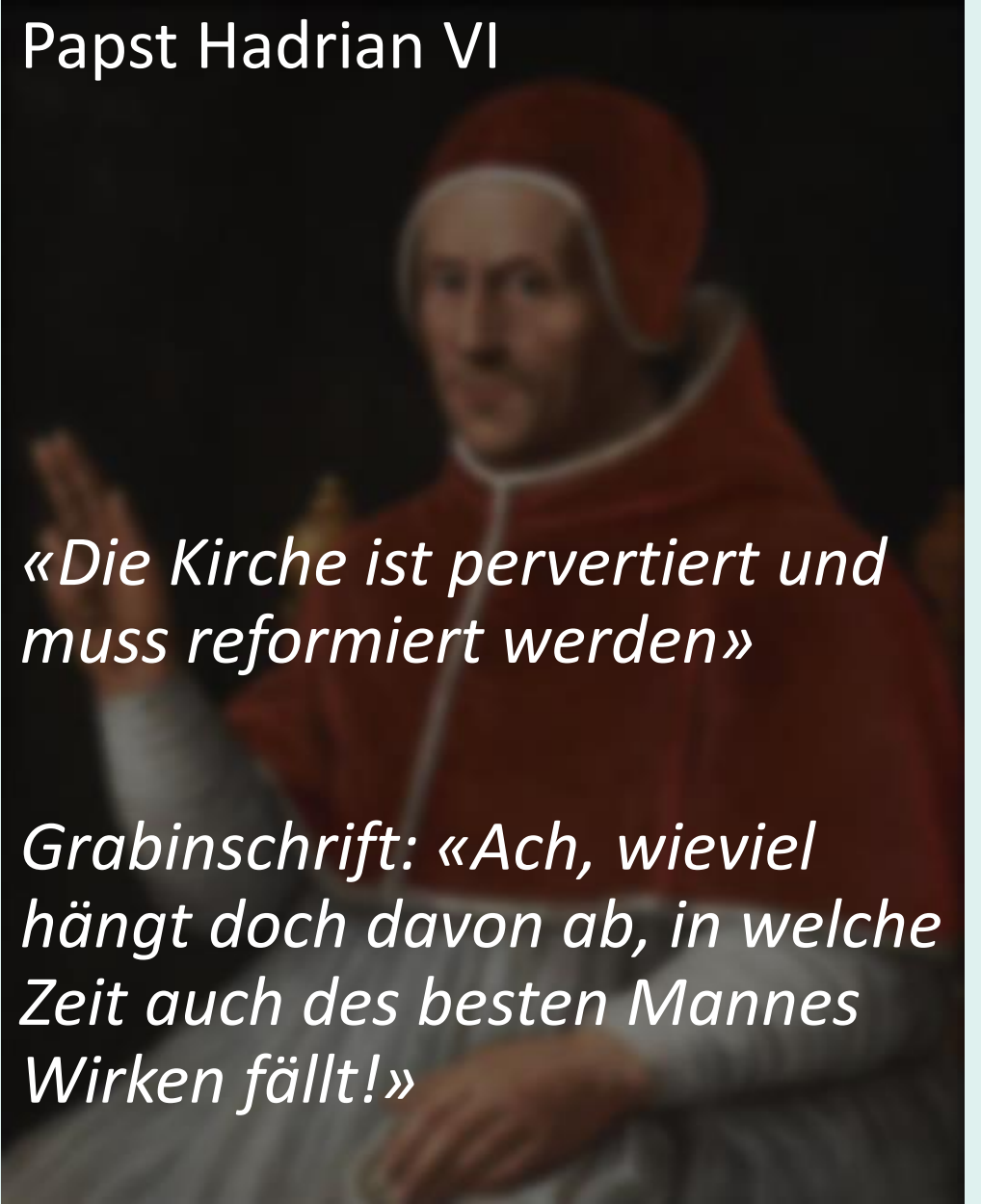
Martin Luther

«Wenn der Papst die Erpressungsmethoden der Ablassprediger kennen würde, würde er davon nicht den Petersdom in Rom bauen lassen.»

A portrait of Martin Luther, a German monk, priest, and theologian. He is shown from the chest up, wearing a black cap and a dark, high-collared garment. The background is a plain, light-colored wall.

Papst Hadrian VI

«Die Kirche ist pervertiert und muss reformiert werden»

A portrait of Pope Adrian VI, a Dutch-born pope of the Roman Catholic Church. He is shown from the chest up, wearing a red papal tiara and a red robe with a white collar. He is gesturing with his right hand, palm facing forward.

Grabinschrift: «Ach, wieviel hängt doch davon ab, in welche Zeit auch des besten Mannes Wirken fällt!»

(IV)IT-Governance an der Uni Basel



Alex N. Eberle, eh. Vizerektor
Entwicklung

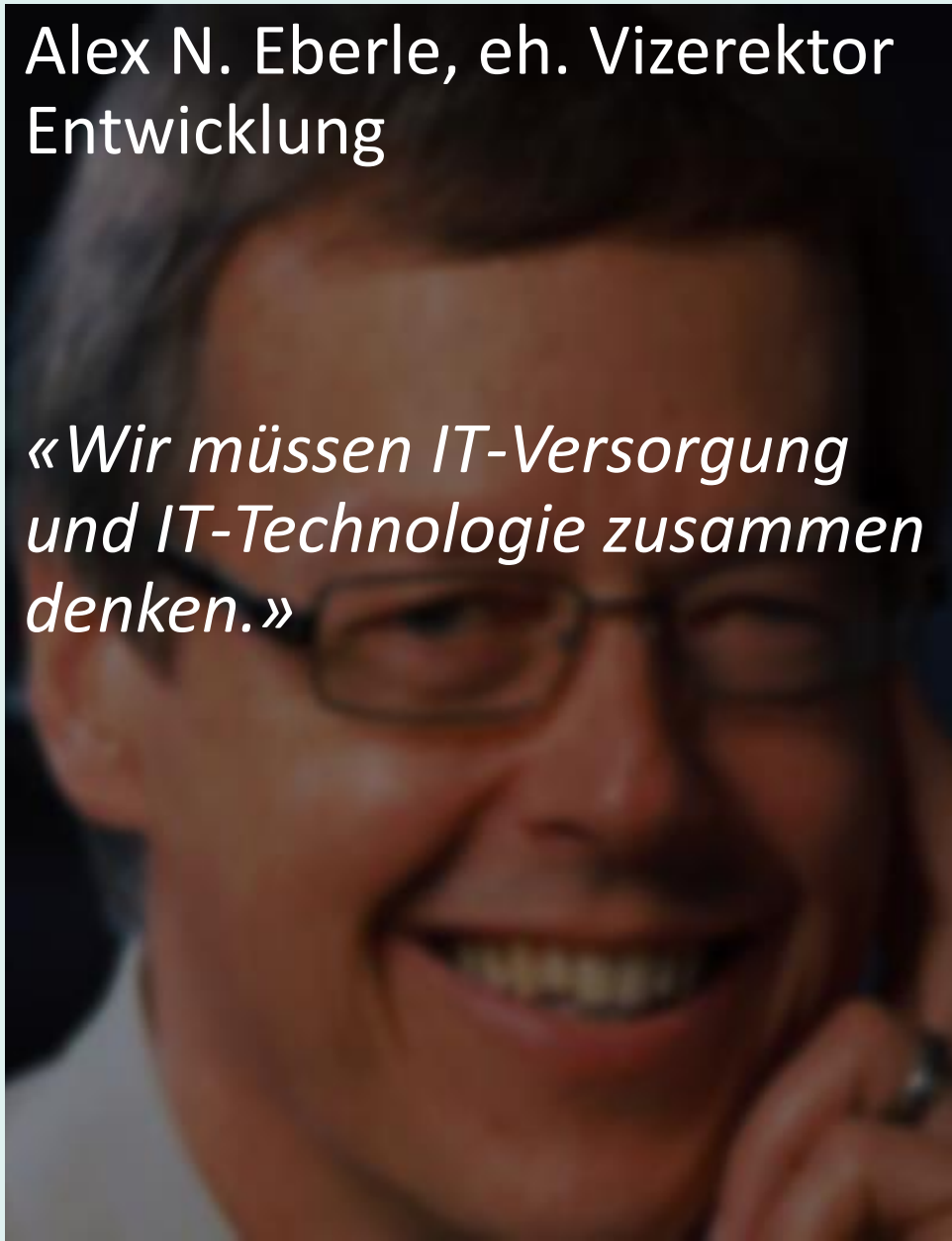


Christoph Tschumi,
Verwaltungsdirektor

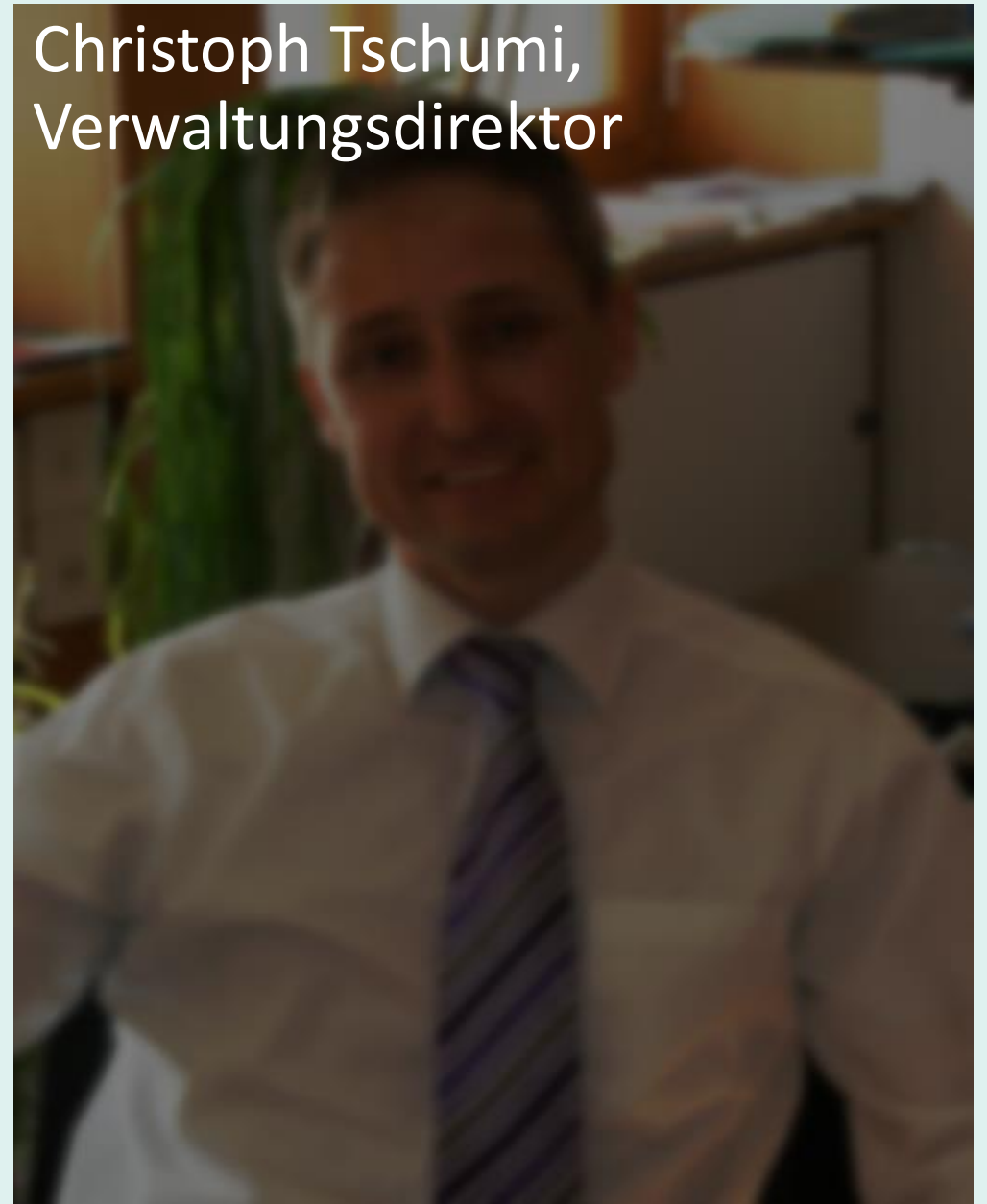


Alex N. Eberle, eh. Vizerektor
Entwicklung

*«Wir müssen IT-Versorgung
und IT-Technologie zusammen
denken.»*



Christoph Tschumi,
Verwaltungsdirektor



Reden muss man miteinander...

Alex N. Eberle, eh. Vizerektor
Entwicklung

*«Wir müssen IT-Versorgung
und IT-Technologie zusammen
denken.»*

Christoph Tschumi,
Verwaltungsdirektor

*«Ich wünsche mir eine moderne
Uni.»*

Reden muss man miteinander...

Alex N. Eberle, eh. Vizerektor
Entwicklung

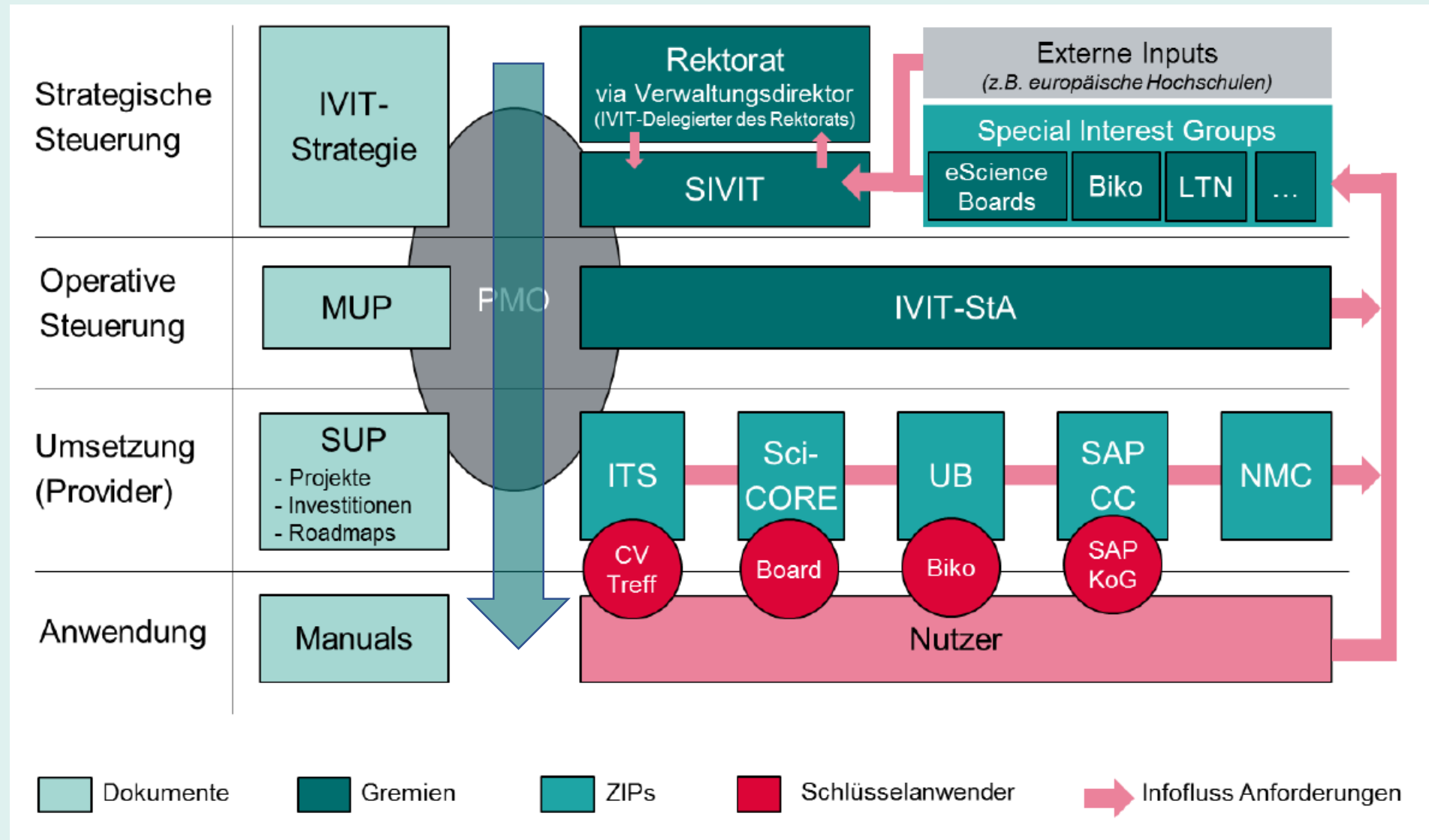
*«Wir müssen IT-Versorgung und
IT-Technologie zusammen
denken.»*

*«Pünktchen kleben? Wir sind
doch nicht im Kindergarten.»*

Christoph Tschumi,
Verwaltungsdirektor

*«Ich wünsche mir eine moderne
Uni.»*

Governance an der Uni Basel







Universität
Basel

IT-Governance an Schweizer Hochschulen

Versuch einer Übersicht



Wer ist CIO?

- Ein Vizerektor Digitalisierung
- Ein Rektoratsmitglied
- Der Verwaltungsdirektor (Kanzler)
- Der IT-Leiter
- Der IT-Leiter und ein Rektoratsmitglied gemeinsam
- Der Verwaltungsdirektor und ein Vizerektor gemeinsam
- Ein Gremium
- Niemand

Wie erfolgt das IT-Business-Alignment?

Oh je, das ist ja "Business Talk". Die IT-Abteilung gilt auch ohne solche Vokabeln schon als "unverständlich".

Der IT-Leiter/CIO redet einmal im Jahr mit wichtigen Stakeholdern und erstellt daraus das Projektportfolio.

In den Domänen Lehre, Forschung und Administration werden getrennte Projektportfolios erarbeitet, die dann gemeinsam im Strategieboard priorisiert werden.

Wie entsteht die IT-Strategie?

Das ist meine Aufgabe als IT-Leiter

Der Verwaltungsdirektor treibt den Prozess an. Die Arbeit macht das Strategieboard.

Wir sind in jeder Hinsicht agil aufgestellt.

(IT-)Projekt-Portfolio, Freigabe, Folgekosten

Das Projektportfolio ergibt sich aus dem Budget. Im Budgetprozess sind einige wichtige Leute involviert.

Wir berücksichtigen Folgekosten und geben Projekte nur frei, wenn diese gedeckt sind oder durch zusätzliche Strategiemittel gedeckt werden können.

Wir wollen Folgekosten berücksichtigen. Aber der Prozess funktioniert nicht. Ich muss immer mit dem Rektorat nachverhandeln.

Return on Invest

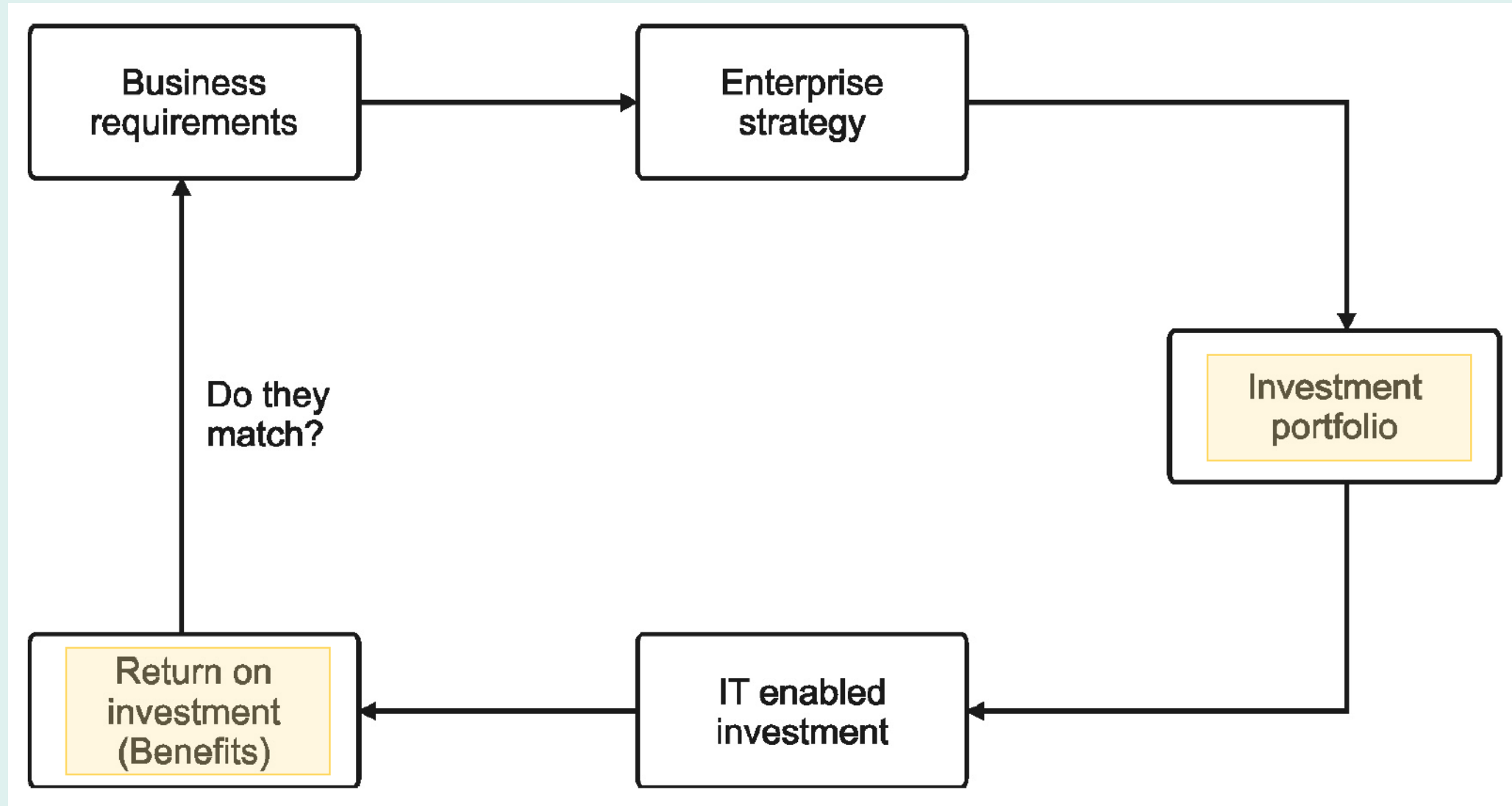
Wir sind keine Firma. ROI ist irrelevant.

Wir handeln vernünftig und werfen keine Geld heraus. Bei unseren Projekten entsteht daher ein positiver Nutzen.

Wir haben eine Weile den ROI prognostiziert, aber nie gemessen. Daher haben wir das wieder aufgegeben.

Portfoliomanagement und ROI

The objective is to assess the overall performance of the portfolio of investments.



Risiko-Management

Wir haben einen CISO. Er ist den ID zugeordnet, berichtet aber direkt ans Rektorat.

IT-Risiken werden im universitären Risikomanagement betrachtet und an den Uni-Rat berichtet.

Sicherheit ist uns wichtig. Wir legen die Sicherheitsziele fest und vereinbaren Massnahmen, um diese zu erreichen.

Anteil «freier» Mittel für Projekte

5 Prozent bei Mitarbeitern im Betrieb, 15 bei Systemingenieuren, 40-50 bei Anwendungsentwicklern.

Im Mittel 15 Prozent.

Zu wenig.

Verbesserungswünsche

Ich würde als IT-Leiter gern direkt ans Rektorat berichten.

Ich wünsche mir mehr inhaltlichen Input vom Strategie-Gremium

Wird die Governance eingehalten?

Das Rektorat priorisiert eigene Projekte ohne die Governance zu beachten. Das gibt natürlich ein ganz schlechtes Beispiel.

Einzelne finanzkräftige Institute lassen sich da gar nicht einbinden. Andere machen eigene IT-Projekte mit Forschungsmitteln.

Es passieren gelegentlich Unfälle und dann muss man aufräumen.

Auch schwierige Entscheidungen werden gut vorbereitet, gut kommuniziert und dann durchgesetzt.



