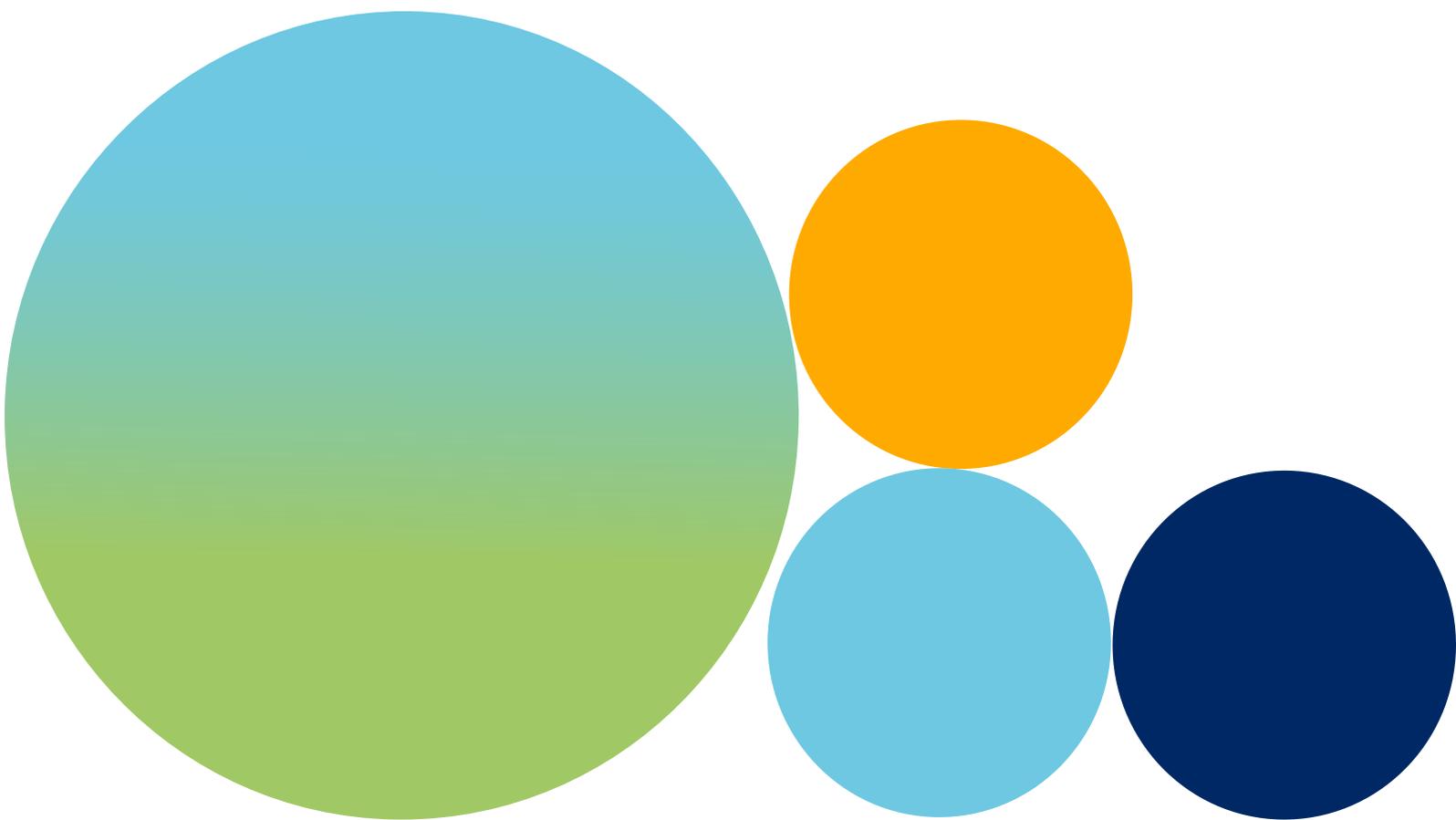


Switch



Strategie 2025+



Inhaltsverzeichnis

1	Einordnung.....	3
2	Strategische Ausgangslage	3
2.1	Herausforderungen und Erwartungen der Hochschulen.....	3
2.2	SWOT-Analyse.....	4
3	Selbstverständnis der Stiftung Switch	5
3.1	Stiftungszweck	5
3.2	Mission	5
3.3	Strategische Werte.....	6
3.4	Destinatäre und Kunden.....	6
4	Strategische Rollen	6
4.1	Strategische Kompetenzen.....	7
4.2	Community Management.....	8
4.3	Switch im internationalen Kontext.....	8
5	Strategische Herausforderungen und Stossrichtungen	9
6	Strategische Ziele (Strategy Map).....	10
7	Strategieumsetzung	12
8	Anhang.....	13
A	Exkurs zum Begriff «Digitale Souveränität».....	13
B	Rollenprofile	15
B.1	Rolle ICT-Provider.....	15
B.2	Rolle Enabler.....	16
B.3	Rolle Guardian	17
C	Strategische Ausgangslage.....	18
C.1	Literaturverzeichnis	18
C.2	Herausforderungen und Bedürfnisse.....	19

Versionen

Version	Autor	Wichtigste Änderungen	Datum
0.5	GL	Version zu Händen des Ausschusses des Stiftungsrates	3.4.25
0.6	GL	Feedback des AS eingearbeitet: Anhang zu Digital Commons und entsprechender Verweis darauf im Kapitel 3.3. gelöscht / Kapitel 7 geschärft / Einige kleinere Änderungen.	29.4.25
0.9	GL	Nach Genehmigung der Version 0.6 durch den Ausschuss eine fehlerhafte Referenzangabe korrigiert.	28.5.25
1.0	GL	Anpassungen gemäss Stiftungsrat, SR 1-25: Kap. 3.1. Verweis auf Stiftungsurkunde statt auf Statuten. Kap. 4. Die Rollen sind dem Stiftungszweck nachgelagert.	12.6.25

1 Einordnung

Die privatrechtliche Stiftung Switch ist eine nicht-profitorientierte Institution. Gemäss den Statuten und der Geschäftsordnung obliegt Bund und Universitätskantone sowie den Hochschulen, Forschungsanstalten und relevanten hochschulpolitischen Institutionen gemeinsam als Stiftungsrat die Steuerung und Kontrolle von Switch. Switch ist demnach inhärenter Teil des Bildungsraums Schweiz und allein den Interessen der Hochschulen und Forschungsanstalten verpflichtet.

Dank dieser Governance geniesst Switch als Organisation hohe Glaubwürdigkeit und grosses Vertrauen bei den Destinatären und darüber hinaus. Seit ihrer Gründung im Jahr 1987 konnte sich Switch breite Kenntnisse über den tertiären Bildungssektor und eine ausgewiesene Expertise in verschiedenen Technologien und Themenbereichen der Digitalisierung aneignen, die sie den Destinatären wiederum zur Verfügung stellt.

Als breit abgestützte Stiftung versteht sich Switch nicht als kommerzielle ICT-Providerin. Dies führt dazu, dass sich Switch nicht an Wettbewerbsvorteilen, Umsatzsteigerung oder Gewinnmaximierung orientiert, sondern sich konsequent auf die Herausforderungen und Bedürfnisse der Destinatäre fokussiert.

Aufgrund dieser besonderen Stellung von Switch wurde die Strategie 2025+ nicht entlang einer klassischen strategischen Positionierung entwickelt. Vielmehr geht es im Kern um die Frage, welche strategischen Rollen Switch im Bildungsraum Schweiz wahrnehmen soll, um den Stiftungszweck bestmöglich zu erfüllen.

Die Strategie 2025+ schliesst an die Gesamtstrategie 2020-2025 an. Sie gibt den strategischen Rahmen für die Entwicklung der Stiftung in den kommenden Jahren vor und schafft Orientierung für alle Stakeholder. Letztlich dient sie der Geschäftsleitung, dem Ausschuss und dem Stiftungsrat als Arbeitswerkzeug zur Steuerung der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Stiftung. Der Name Strategie 2025+ verdeutlicht, dass sie nicht auf einen festen Zeitraum, wie etwa einen Vierjahreszyklus, beschränkt ist. Vielmehr bleibt sie zeitlich offen, um die Schwierigkeiten der Planbarkeit angesichts grosser Abhängigkeiten in der Umsetzung zu berücksichtigen und sie flexibel an aktuelle Entwicklungen anzupassen.

2 Strategische Ausgangslage

Um die strategische Ausgangslage umfassend aufzunehmen, wurde sie in verschiedenen Workshops mit CIOs, Verwaltungsdirektorinnen und -direktoren, dem Ausschuss, dem Stiftungsrat und der Geschäftsleitung gründlich analysiert. Dies gewährleistet einen ganzheitlichen Blick auf die aktuelle Situation der Destinatäre. Ergänzt wurde dieser Blick mit dem Studium der Dokumente gemäss Anhang C.

2.1 Herausforderungen und Erwartungen der Hochschulen

Die Herausforderungen und die daraus abgeleiteten Erwartungen an Switch sind vielfältig. Eine grundlegende Entwicklung ist die sich öffnende Schere zwischen Aufgaben/Aufwand und den zur Verfügung stehenden Mitteln für Hochschulen und Forschung. Diese Situation verschärft sich zusätzlich durch die dynamische Entwicklung der technologischen Möglichkeiten und die steigende Komplexität der rechtlichen Vorgaben.

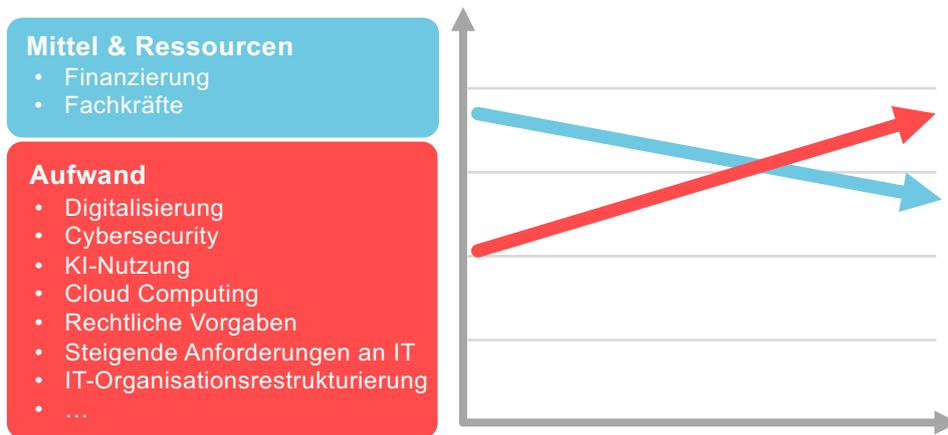


Abbildung 1: Gegenläufige Entwicklung der Aufgaben und der dafür verfügbaren Mittel

Vor diesem Hintergrund sehen sich die Destinatäre mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert und leiten daraus Erwartungen an Switch ab. Die folgende Tabelle fasst wesentliche Aussagen dazu aus den Workshops zusammen. Anhang C zeigt die Details.

	Herausforderungen der Destinatäre	Erwartung an Switch
Steigende Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Wachsende IT-Anforderungen (technologisch, regulatorisch) • Beschleunigte Entwicklungszyklen • Digitaler Wandel und Change-Management • IT als Teil vernetzter Ökosysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Effiziente IT-Dienstleistungen • Strategische IT-Leadership • Automatisierung und Datenmanagement • Einhaltung der Compliance Vorgaben
Knappe Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Sinkende finanzielle Ressourcen • Knappe personelle Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> • Synergien schaffen: Gemeinsame Plattformen, gemeinsame IT-Standarddienste • Gemeinsame Beschaffungen • Als «Enabler» im Bildungsraum agieren
Komplexität	<ul style="list-style-type: none"> • Heterogenität der Lösungen, Prozesse, Systeme (föderale Strukturen) • Weitere Digitalisierung operativer Basisprozesse/-systeme 	<ul style="list-style-type: none"> • Blueprint (Architektur) für gemeinsame Infrastrukturen, Austausch Best Practices • Brücke schaffen zwischen Hochschulgeschäft und Technologie
Cybersicherheit	<ul style="list-style-type: none"> • Zunehmende Sicherheitsrisiken und Cybervorfälle 	<ul style="list-style-type: none"> • Switch als Akteurin zum Schutz des Bildungsraums • Unterstützung Cybersecurity (beratend, technologisch, ökonomisch) • Stabile und sichere Basisinfrastruktur • Datenhaltung Schweiz (Datensouveränität)
Kollaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation und Kollaboration zwischen Hochschul-IT und Direktionen durch zunehmenden Abstimmungsaufwand und Schnittstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Charta für die Zusammenarbeit mit Switch: Awareness für die Governance von Switch (Switch «gehört» den Hochschulen) • Gemeinsamer Dialog (strategische IT-Fragen)

2.2 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse von Switch wurde zusammen mit den Destinatären entwickelt. Sie ist eine wichtige Grundlage für die Entscheidungsfindung und Priorisierung von strategischen Zielen und Massnahmen.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Die Stiftung als Rechtsform sichert die Unabhängigkeit und eine breit abgestützte Governance • Langjähriger Leistungsausweis in Schlüsselkompetenzen (alle Kundensegmente, international) • Hochqualifizierte, erfahrene und loyale Mitarbeitende (Expertise in spezifischen Themenbereichen) • Langjährig aufgebaute nationale und internationale Beziehungsnetze und Engagement in zentralen Organisationen und Fach-Communities 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht zeitgemässe Teilinfrastrukturen • Organisatorische Maturität hinkt dem organisatorischen Wachstum hinterher. Fehlende Prozessorientierung • Lange Time-to-Market • Unzureichende Priorisierung und Fokussierung führt zu Verzettelung
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Steigende Bedeutung von sicheren und vertrauenswürdigen Lösungen für sensitive Daten • Steigende Bedeutung der digitalen Identität • Steigende Bedeutung von Cloud-Lösungen, die digitale Souveränität unterstützen • Erhöhung der Sichtbarkeit und Klarheit der strategischen Ausrichtung durch klare Kommunikation der Stärken und des Mehrwerts von Switch • Vermehrte Sichtbarkeit auf politischer und Management-Ebene im Hochschulsektor • Digitalisierung als gesellschaftliche Herausforderung → Switch als Vertrauenspartnerin 	<ul style="list-style-type: none"> • Wandel von Technologien und Bedürfnissen überfordern die Anpassungsfähigkeit von Switch • Steigender Kostendruck bei den HS führt zu Kostendruck und Finanz- und Innovations-Kürzungen bei Switch • Zu langsame Time-to-Market führt zu eigenen konkurrierenden Ersatzlösungen der Switch-Angebote • Erfolgreiche Attacken führen zu Imageschaden • Marktdruck von grossen Playern führt zu verstärkter Verdrängung von Switch aus dem Markt • Ausbleibender Markterfolg von Switch Cloud

3 Selbstverständnis der Stiftung Switch

3.1 Stiftungszweck

Der Stiftungszweck von Switch gemäss der Stiftungsurkunde ist Basis für die strategische Ausrichtung. Er lautet wie folgt:

Die Stiftung bezweckt, die nötigen Grundlagen für den wirksamen Gebrauch moderner Methoden der Teleinformatik im Dienste der Lehre und Forschung in der Schweiz zu schaffen, zu fördern, anzubieten, sich an solchen zu beteiligen, und sie zu erhalten. Die Stiftung verfolgt weder kommerzielle Zwecke noch ist sie auf die Realisierung eines Gewinnes ausgerichtet.

3.2 Mission

Die Mission ist eine vereinfachte Formulierung des Stiftungszwecks und setzt die Bedeutung der Tätigkeiten von Switch in einen nationalen Kontext.

Switch realisiert gemeinsam mit den Institutionen des Bildungswesens die Potenziale der Digitalisierung für Lehre und Forschung und stärkt die digitale Souveränität der Schweiz.

Mit zunehmender Abhängigkeit von digitalen Plattformen, Infrastrukturen und deren Anbietern gewinnt der Aspekt der digitalen Souveränität an Bedeutung. Dank ihrer Governance ist Switch in der Lage, einen wichtigen Beitrag zur digitalen Souveränität der Hochschulen, des Bildungsraums und damit der gesamten Schweiz zu leisten. Dieser Wertbeitrag ist Teil der strategischen Ausrichtung der Stiftung und wird im Anhang A erläutert.

3.3 Strategische Werte

Durch die langjährige enge Zusammenarbeit mit den Destinatären und mit einer Governance-Struktur, die ihnen wesentliche Entscheidungskompetenzen übertragen hat, haben sich vier grundlegende Werte herausgebildet, die für die Wahrnehmung der Mission entscheidend sind.

Vertrauen	Vertrauen bedeutet, Verlässlichkeit und Transparenz in allen Handlungen zu gewährleisten, so dass unsere Destinatäre, Kunden und Stakeholder auf unsere Integrität und unser Engagement zählen können.
Resilienz	Resilienz steht für unsere Fähigkeit, sichere, zuverlässige und stabile Lösungen zu entwickeln und anzubieten sowie auch eigenen Herausforderungen flexibel und widerstandsfähig zu begegnen.
Gemeinschaftlichkeit	Gemeinschaftlichkeit beschreibt die partnerschaftliche Zusammenarbeit und den kollaborativen Austausch zwischen den Destinatären, Mitarbeitenden und weiteren Stakeholdern, um voneinander zu lernen und um gemeinsam Ziele zu erreichen.
Expertise	Expertise verkörpert unser Streben nach fachlicher Exzellenz, um als verlässliche und attraktive Partnerin nachhaltige Werte für unsere Stakeholder schaffen zu können.

Insbesondere der Wert Gemeinschaftlichkeit bezieht sich auf die oben erwähnte Governance-Struktur.

3.4 Destinatäre und Kunden

Die Destinatäre sind die Nutzniesser der Stiftung. Wer zum Kreis der Destinatäre gehört, ist im Reglement für den Bezug von Switch-Dienstleistungen geregelt.

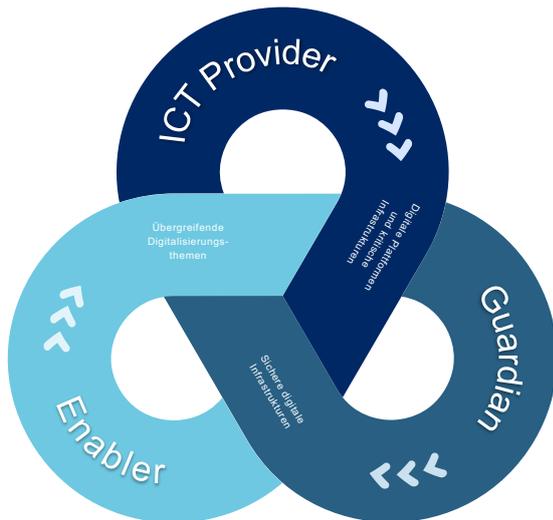
Die Destinatäre kommen gegenüber Kunden von Switch in den Genuss folgender Vorteile:

- Die Bedürfnisse der Destinatäre werden in der Strategie von Switch prioritär berücksichtigt.
- Die Destinatäre profitieren beim Bezug von Leistungen von einem attraktiveren Preis-/Leistungsverhältnis.

4 Strategische Rollen

Für die weitere Digitalisierung von Bildung und Forschung reicht es nicht aus, nur die einzelnen Institutionen zu betrachten. Es erfordert zusätzlich einen ganzheitlichen Blick auf das Bildungssystem oder den Bildungsraum. Viele Herausforderungen müssen systemisch gedacht und gelöst werden. Beispiele hierfür sind die digitale Identität, digitalisierte Abrechnungsprozesse zwischen Hochschulen und Kantonen oder der effiziente Schutz vor Cyberattacken.

Aufgrund der föderalen Strukturen und der unterschiedlichen Zuständigkeiten in Bildungsfragen und -finanzierung ist oft unklar, wer für die Gestaltung systemischer Lösungen verantwortlich ist oder die Initiative ergreift. Die Strategie greift diese Herausforderungen auf und definiert drei zentrale Rollen, die Switch im Rahmen der Umsetzung des Stiftungszwecks und der Mission übernehmen soll.



ICT-Provider

Im Interesse der Lehre und Forschung in der Schweiz beschaffen, entwickeln, betreiben und innovieren wir digitale Plattformen und kritische Infrastrukturen.

Enabler

Mit Blick auf Synergie und Wirksamkeit erschliessen und gestalten wir übergreifende Digitalisierungsthemen im Schweizer Bildungs- und Forschungsraum.

Guardian

Wir stärken die Sicherheit der Schweizer Hochschulen sowie der ganzen Schweiz durch sichere digitale Infrastrukturen und Unterstützung bei Cybervorfällen.

Abbildung 2: Strategische Rollen von Switch

Die drei Rollen sind eng miteinander verknüpft – sie überschneiden sich, ergänzen einander und stehen in wechselseitiger Abhängigkeit. ICT-Provider ist die Hauptrolle. Die Rollen sind dem Stiftungszweck nachgelagert. Anhang B beschreibt die drei Rollen detailliert.

4.1 Strategische Kompetenzen

Switch hat im Laufe ihrer langjährigen Tätigkeit umfassende Kompetenzen in sechs für die Destinatäre relevanten Themenfeldern entwickelt, die als strategische Kompetenzen bezeichnet werden. Im Rahmen der letzten Strategieperiode (2020-2025) wurden diese geschärft und weiter ausgebaut.

Die Analyse der aktuellen strategischen Ausgangslage hat bestätigt, dass diese strategischen Kompetenzen weiterhin notwendig und für die wirkungsvolle Umsetzung der strategischen Rollen essenziell sind. In ihrer Kombination ergeben sie eine einzigartige Kompetenzstruktur, die nicht nur die Bedürfnisse einzelner Institutionen abdeckt, sondern auch die Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung übergreifender, systemischer Lösungen bildet.



Abbildung 3: Die sechs strategischen Kompetenzen von Switch

Research Network	Seit 1989 betreibt Switch für die gesamte Hochschulgemeinschaft das Forschungsnetzwerk in der Schweiz und in Liechtenstein und verbindet dieses via GÉANT mit den europäischen und den weltweiten Forschungsnetzwerken.
Cloud Services	Unsere breite Palette an Cloud-Diensten reicht von Rechen- und Speicherlösungen über Security und Application Management. Hochschulen erhalten ein Höchstmass an Sicherheit, Skalierbarkeit, Flexibilität und Leistung.
Cyber Security	Switch stellt den Hochschulen sichere digitale Infrastrukturen und Dienstleistungen zur Verfügung und betreibt mehrere kritische Infrastrukturen in der Schweiz. Wir antizipieren relevante Entwicklungen proaktiv, agieren national und international vernetzt und unterstützen bei der Bewältigung von Cybervorfällen.
Digital Identity	Die von uns betriebene digitale Identität lässt sich universell an allen Hochschulen und darüber hinaus verwenden. Sie bleibt unbegrenzt gültig, unterstützt lebenslanges Lernen und ist auch mit internationalen Bildungsräumen kompatibel.
Procurement & Legal	Wir bieten kompetente Unterstützung rund um Beschaffungsfragen. Wir tragen bei übergreifenden Themen die Anforderungen der Institutionen zusammen und verhandeln zentrale Lösungen für die ganze Community.
Registry	Im Auftrag der Schweizerischen Eidgenossenschaft und des Fürstentums Liechtenstein verwalten wir als Registry das zentrale Register für alle Domain-Namen. (Internet-Adressen mit den Endungen .ch und .li)

4.2 Community Management

Das Community Management von Switch stärkt den Zusammenhalt und das Vertrauen und fördert den offenen Austausch und die Co-Creation zwischen Fachpersonen aber auch auf Managementebene zwischen den Destinatären und auch breiter in der Schweizer Bildungs-, Forschungs- und Innovationslandschaft. Als vertrauenswürdige Partnerin, Kompetenzzentrum und Koordinatorin schafft Switch sichere Plattformen für die Communities, fördert den Austausch und die Zusammenarbeit aktiv, hilft damit Wissen zu bündeln, Synergien zu schaffen und gemeinsame Entwicklungen zu fördern. Dies unterstützt letztlich auch die Entwicklung der drei strategischen Rollen. Über den reinen Austausch hinaus ist Community Management ein zentraler Wert und ein Alleinstellungsmerkmal für die Destinatäre, Kunden und für Switch: Es ermöglicht nachhaltige Kooperationen und stärkt die digitale Souveränität der Schweiz.

4.3 Switch im internationalen Kontext

Switch arbeitet international mit Partnern zusammen und vertritt die Schweiz in Gremien, um den Schweizer Bildungs- und Forschungsinstitutionen eine sichere und leistungsfähige digitale Infrastruktur bereitzustellen und die Anbindung an Europa und weltweit sicherzustellen. Durch unser Engagement wie beispielsweise in der GÉANT Association und der EOSC Association ermöglichen wir Forschenden, Lehrenden und Studierenden eine globale Vernetzung und fördern den Wissensaustausch sowie Innovationen. Unsere langjährig aufgebauten und gepflegten Vertrauensbeziehungen in der weltweiten Security-Community stärken die Cybersicherheit und Widerstandsfähigkeit von Destinatären, Kunden und des Internets in der Schweiz, sodass unser Land über eine verlässliche digitale Umgebung für Wissenschaft und Forschung verfügt und wir mithelfen können, die Cybersecurity präventiv zu erhöhen und die Cyberkriminalität in ihrer internationalen Dimension zu bekämpfen.

5 Strategische Herausforderungen und Stossrichtungen

Die strategischen Stossrichtungen bilden den Kern der Strategie. Sie geben die grossen Entwicklungslinien vor, entlang derer sich Switch entwickeln soll.

	Strategische Herausforderungen	Strategische Stossrichtungen (SST)	Strat. Rolle
1	Wie erreichen wir ab 2026 ein nachhaltig ausgeglichenes Finanzergebnis? («Schwarze Null» Jahreserfolg)	SST «Skalierung und Effizienz» Wir bieten breit genutzte Dienstleistungen zu attraktiven Tarifen an, indem wir a) effiziente Kostenstrukturen sicherstellen und eine ressourcenbewusste Führungskultur fördern. b) uns auf gemeinsame Bedürfnisse mit Skalierungspotenzial fokussieren und mit unseren Destinatären abgestimmte Standards und Zielarchitekturen anstreben.	ICT-Provider
2	Wie können wir breit genutzte Dienstleistungen bei heterogenen Anforderungen zu attraktiven Tarifen kostendeckend erbringen?		
3	Wie erhöhen wir unsere organisationale und technologische Maturität, um die steigenden Anforderungen an Stabilität, Sicherheit und Compliance effizient und zeitgerecht erfüllen zu können?	SST «Maturität» Wir erreichen die organisatorische und technologische Maturität, indem wir a) die erforderlichen organisationalen Prozesse, Strukturen und Kompetenzen aufbauen b) sowie die Qualitäts-, Sicherheits- und Compliance-Standards Switch-weit definieren und «By-Design» in unsere Services implementieren, um den steigenden Anforderungen unserer Destinatäre und Kunden gerecht zu werden.	ICT-Provider
4	Wie können wir Switch als Enabler bei relevanten Entscheidungsträgern positionieren, um geeignete übergreifende Digitalisierungsanliegen mitzugestalten? a) Bewusstsein für kollaborative Potenziale schaffen. b) Notwendige Akteure erfolgreich identifizieren und zielgerichtet involvieren.	SST «Vernetzung und Dialog» Wir erreichen die Positionierung als Enabler, indem wir relevante Bildungsakteure und -gremien miteinander vernetzen, strukturierte Dialoge ermöglichen, das Bewusstsein für kollaborative Potenziale schaffen und konkrete Lösungsansätze für bildungssystemische Digitalisierungsanliegen und -bedürfnisse anstossen.	Enabler
5	Wie können wir unsere Positionierung als nationales Kompetenzzentrum für Cybersicherheit im Rahmen der Nationalen Cyberstrategie weiter ausbauen und festigen, um unseren Destinatären umfassenden und sektorspezifischen Schutz zu marktgerechten Preisen bieten zu können?	SST «Cyberkompetenz» Wir festigen unsere Positionierung als Kompetenzzentrum für Cybersicherheit mit nationalen Aufgaben, indem wir unsere Leistungen für systemkritische Organisationen in ausgewählten Sektoren durch Stakeholder-Arbeit ausbauen. Zusammen mit dem BAKOM und weiteren Bundesbehörden stärken wir systematisch Cybersecurity und Internetsicherheit in der Schweiz, um unseren Destinatären umfassenden und sektorspezifischen Schutz zu marktgerechten Preisen bieten zu können.	Guardian

Für die vier strategischen Stossrichtungen werden im nächsten Kapitel strategische Ziele definiert, anhand derer geeignete Massnahmen getroffen werden können. Aufgrund der zu erwartenden Breite an Massnahmen wird man bei der Umsetzung priorisieren müssen. Die folgende Priorisierung der Stossrichtungen dient dabei als Orientierung.



Abbildung 4: Priorisierung der strategischen Stossrichtungen mit Begründung bezüglich Wichtigkeit und Dringlichkeit

6 Strategische Ziele (Strategy Map)

Die Umsetzung der strategischen Stossrichtungen wird durch strategische Ziele gesteuert. Die Strategy Map (siehe Abbildung 5 auf der folgenden Seite) veranschaulicht diese Ziele für jede Stossrichtung und zeigt ihre gegenseitigen Abhängigkeiten auf. Die Ziele wurden so formuliert, dass sie insgesamt die vier folgenden Perspektiven berücksichtigen.

Finanz- und Wertziele (Eignersicht)	Welche Finanz- und Wertziele müssen wir erreichen, um aus Sicht unserer Destinatäre erfolgreich zu sein?
Destinatär- und Kundenziele (Destinatärensicht)	Wie müssen wir von unseren Destinatären und Kunden wahrgenommen werden, um unsere Rollen zu verwirklichen?
Prozess- und Strukturziele (Interne Sicht)	Welche eigenen Prozesse und Strukturen müssen wir exzellent beherrschen, um unsere Destinatäre, Kunden und Partner zu befriedigen?
Lern- und Wachstumsziele (Interne Sicht)	Wie müssen wir unsere Lern- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere internen Prozess-/Strukturziele zu verwirklichen?

Es ist Teil der Strategieumsetzung, diese Ziele anhand der Prioritäten der strategischen Stossrichtungen, der gegenseitigen Abhängigkeiten und der zur Verfügung stehenden Mittel und Ressourcen zu priorisieren.

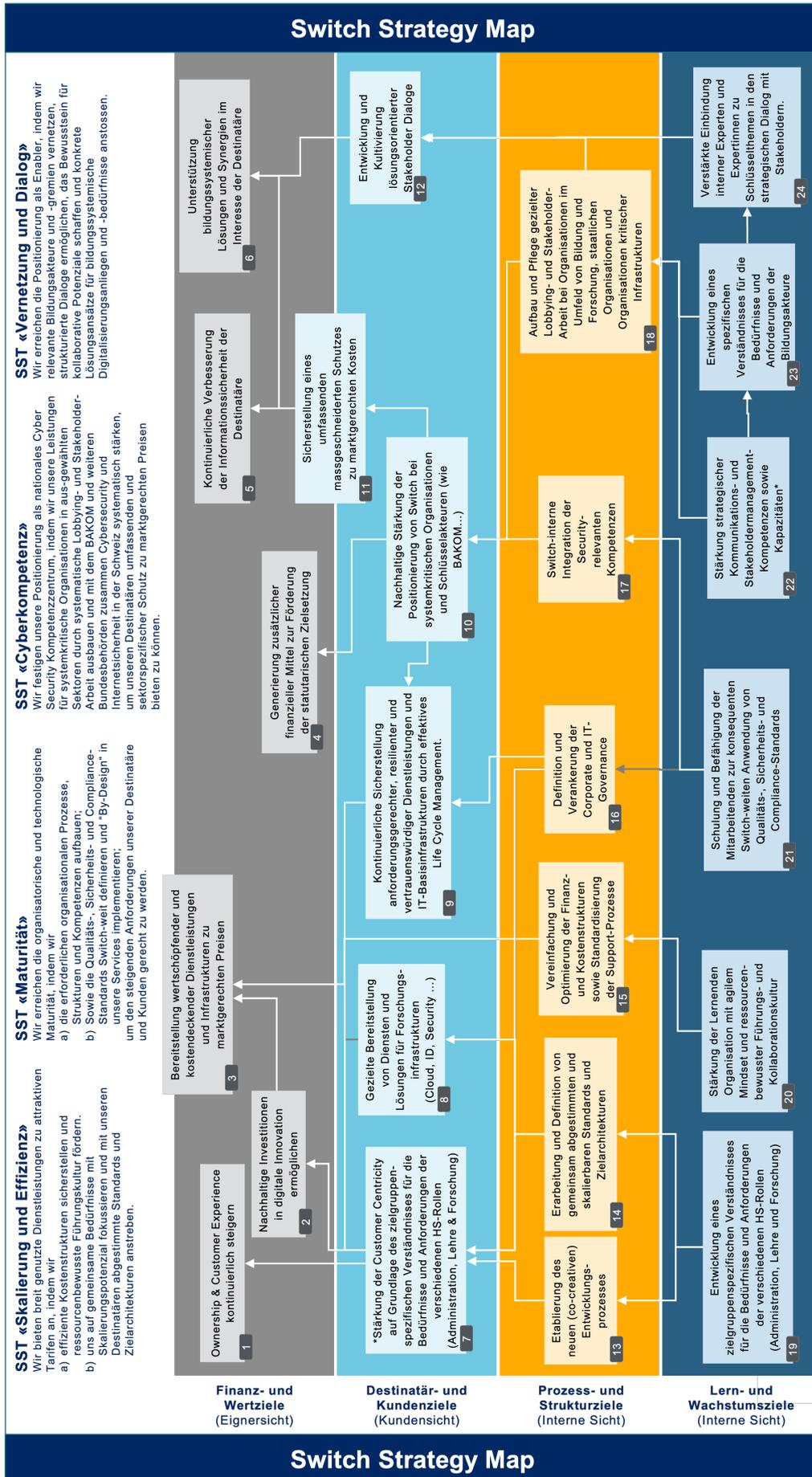


Abbildung 5: Switch Strategy Map mit strategischen Zielen

7 Strategieumsetzung

Die strategischen Ziele werden mit Hilfe des sogenannten Flight Level Systems – einem bei Switch etablierten Führungsinstrument – operationalisiert. Das System ermöglicht es, strategische Ziele in konkrete Initiativen zu überführen, diese zu priorisieren und ihre agile Umsetzung in Iterationen im gesamten Unternehmen zu koordinieren und zu steuern.

Die Mittelzuweisung für die strategischen Initiativen erfolgt im Rahmen des jährlichen Budgetierungsprozesses.

Über den Fortschritt der Strategieumsetzung informiert die Geschäftsstelle im Geschäftsbericht an den Stiftungsrat sowie in den regulären Sitzungen des Ausschusses.

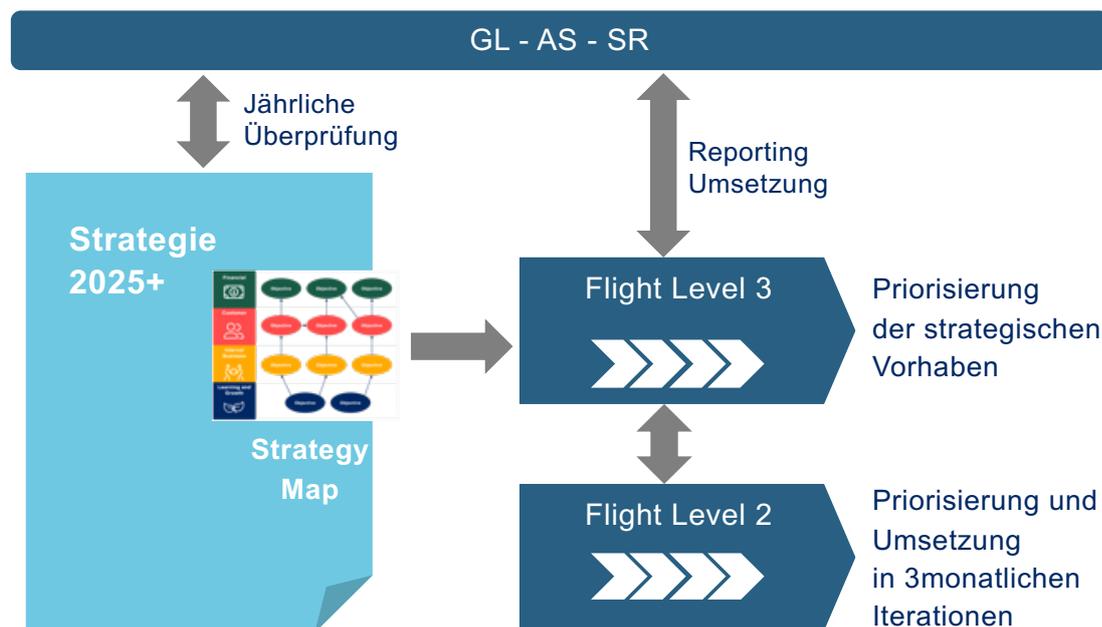


Abbildung 6: Operationalisierung der Strategie

Das Flight Level System

Das Flight Level System verändert die Art, wie Arbeit gesteuert wird: weg von lokalem Optimieren einzelner Teams, hin zu einer systemischen Sicht auf die Organisation. Es bringt Transparenz, fördert bessere Abstimmung und sorgt dafür, dass Teams und Führungskräfte an denselben Zielen arbeiten – mit Fokus und Klarheit statt Aktionismus. Das Flight-Level-System zeigt auf:

- was gerade wirklich getan wird (und was liegen bleibt)
- wie Entscheidungen zustande kommen (und wo sie hängen bleiben)
- wie gut strategische Ziele und operative Umsetzung zusammenpassen
- wo es Koordinationsprobleme, Engpässe oder unnötige Wartezeiten gibt

8 Anhang

A Exkurs zum Begriff «Digitale Souveränität»

Umfeldentwicklung

Das Europäische Parlament hat schon Mitte 2020 festgestellt, dass der Einfluss von Technologieunternehmen aus Drittländern für die politischen Entscheidungsträger der EU zu einem Problem geworden ist, insbesondere im Hinblick auf seine Auswirkungen auf die Datenwirtschaft und das Innovationspotenzial der EU, auf den Schutz der Privatsphäre und den Datenschutz in der EU sowie auf die Schaffung eines sicheren digitalen Umfelds¹⁷. Mit dem immer imperialistischer agierenden China und der neuen, rein auf Eigeninteressen ausgerichteten und die akademische Freiheit angreifenden US-Regierung, verschärft sich diese Situation für Europa, die Schweiz und ihre akademische Gemeinschaft zusätzlich.

Der Wohlstand in der Schweiz ist in hohem Masse abhängig von ihrer führenden Position in Lehre, Forschung und Innovation. Darum sind die Kontrolle und Weiterentwicklung differenzierender Faktoren und Fähigkeiten in diesen Themenbereichen kritisch für das Land, die Gesellschaft und die Wirtschaft.

Die Digitalisierung von Lehre und Forschung stellt Hochschulen und Forschungsorganisationen vor neue Herausforderungen, unter anderem hinsichtlich der Kontrolle über kritisches Wissen, dem Management von Informationen und Daten sowie in Bezug auf ihre digitalen Plattformen und Infrastrukturen.

Digitale Souveränität

«Digitale Souveränität ist die Summe aller Fähigkeiten und Möglichkeiten von Individuen und Institutionen, ihre Rolle(n) in der digitalen Welt selbstständig, selbstbestimmt und sicher ausüben zu können»¹⁸ definiert das Kompetenzzentrum Öffentliche IT des Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme.

Aufgrund komplexer globaler Lieferketten ist kein Land vollständig digital souverän. Die Schweiz muss jedoch ihre digitalen Abhängigkeiten kennen und damit verbundene Risiken aktiv bewirtschaften. Viele Abhängigkeiten und Risiken lassen sich nur im Verbund sinnvoll lösen, im Fall der Schweiz in Zusammenarbeit mit der EU. Die Schweiz, aber auch der Sektor Bildung, Forschung und Innovation müssen entscheiden, in welchen Themenbereichen sie Wissen und Informationen sowie dazu notwendige Anwendungen, Datenhaltung und Infrastrukturen unter eigener Kontrolle haben müssen.

Digitale Souveränität in Forschung und Lehre

Die Hoheit über den Aufbau und die Weiterentwicklung von Wissen in Forschung und Lehre auf Top-Niveau setzt voraus, dass die Hochschulen über die dafür notwendigen, kritischen digitalen Schlüssel-Ressourcen und -Fähigkeiten selbst entscheiden können, anstatt von ausländischen Verlagen, Technologieunternehmen oder proprietären Softwarelösungen abhängig zu sein. Dies umfasst unter anderem:

- Kontrolle über Entwicklung und Weiterentwicklung von Wissen: Kontrolle der Wertschöpfungskette Daten – Informationen – Wissen in definierten Disziplinen.
- Datenhoheit: Die Kontrolle über kritische Forschungs- und Lehrdaten bleibt in den Händen der Hochschulen und wird nicht an Dritte ausserhalb der Schweiz ausgelagert. Das gilt insbesondere für kritische und sensitive Daten.
- Technologische Unabhängigkeit: Hochschulen sollen in der Lage sein, ihre kritischen digitalen Systeme eigenständig zu betreiben oder alternative Lösungen zu wählen.
- Cybersicherheit: Schutz vor digitalen Bedrohungen durch Informationssicherheit, sichere Infrastrukturen und Identitätsmanagement.

Die Rolle von Switch

Switch spielt eine zentrale Rolle bei der Stärkung der digitalen Souveränität der Schweizer Hochschulen, indem sie ihnen sichere, unabhängige und nachhaltige digitale Lösungen bereitstellt. Folgende Aktivitäten von Switch zahlen auf die digitale Souveränität in Forschung und Lehre ein:

- Netzwerk- und Infrastrukturservices
 - Switch betreibt leistungsfähige und sichere Netzwerkinfrastrukturen für den Hochschulbereich, die eine unabhängige Datenkommunikation ermöglichen. Durch die Kooperation mit GÉANT und weiteren NRENs auch europa- und weltweit.
 - Mit eigener Infrastruktur in Schweizer Rechenzentren und sicheren Cloud-Diensten bietet Switch Alternativen zu globalen kommerziellen Anbietern.
- Identitäts- und Zugriffsmanagement
 - Mit «Switch edu-ID» stellt Switch ein sicheres Identitätsmanagement bereit, das Studierenden und Forschenden einen sicheren und datenschutzfreundlichen Zugang zu digitalen Ressourcen bietet.
 - Identitäten sind der letzte verbleibende kontrollierbare Perimeter in einer immer umfassender vernetzten Welt.
- Cybersecurity und Datenschutz
 - Switch betreibt ein Sicherheits-Kompetenzzentrum für die Schweizer Hochschulen, um Bedrohungen frühzeitig zu erkennen und Hochschulen mit Abwehrstrategien sowie präventiven und reaktiven Dienstleitungen zu unterstützen.
 - Durch proaktive Massnahmen im Bereich Datenschutz wird sichergestellt, dass sensible Daten in der Schweiz bleiben.
- Open-Source- und Digital-Commons-Initiativen
 - Switch unterstützt den Einsatz von Open-Source-Software und offenen Standards, um Hochschulen von proprietären Abhängigkeiten zu befreien.
 - Durch Kooperationen mit anderen Bildungseinrichtungen entstehen digitale Gemeingüter (Digital Commons), die allen zugutekommen.

Fazit

Switch trägt wesentlich dazu bei, die digitale Souveränität der Schweizer Hochschulen zu stärken. Damit leistet Switch nicht nur einen Beitrag zur Bildungssouveränität, sondern auch zur langfristigen Unabhängigkeit und Innovationsfähigkeit des Schweizer Hochschulsystems und zur digitalen Souveränität der Schweiz.

B Rollenprofile

B.1 Rolle ICT-Provider

Definition

Im Interesse der Lehre und Forschung in der Schweiz beschaffen, entwickeln, betreiben und innovieren wir digitale Plattformen und kritische Infrastrukturen.

Kernaufgaben

- Identifizieren von Anforderungen unserer Community, die vom kommerziellen Markt in der gewünschten Qualität nicht abgedeckt wird
- Entwickeln und Bereitstellen bedürfnisorientierter digitaler Services und Lösungen
- Kontinuierliches Evaluieren neuer Technologien
- Proaktive Weiterentwicklung von Sicherheits- und Betriebsstandards
- Unterstützung der Destinatäre mit Beratung, Schulung und gezielter Zusammenarbeit

Wertgenerierung für die Destinatäre

- Auf die Bildungs- und Forschungscommunity abgestimmte Lösungen
- Innovative Dienstleistungen, die gezielt auf die praktischen Anforderungen der Nutzenden ausgerichtet sind
- Kostenreduktion und Zeitgewinn dank In-House Prinzip bei der Beschaffung
- Kostenreduktion durch gemeinsame Beschaffungen und Verhandlung vorteilhafter Konditionen
- Synergien und langfristiger Nutzen dank gemeinsamer Roadmaps für digitale Lösungen

Kritische Erfolgsfaktoren

- Umfassende technische und organisatorische Kompetenzen
- Betriebsstabilität und Resilienz, um die Verlässlichkeit und Verfügbarkeit der angebotenen Dienstleistungen sicherzustellen
- Kompetenter und nutzerzentrierter Support, der sowohl die Zufriedenheit der Community gewährleistet als auch ihr Vertrauen in die Dienstleistungen langfristig stärkt

Messbarkeit

- Verfügbarkeit der bereitgestellten Dienstleistungen
- Zufriedenheit der Destinatäre und Kunden
- Kennzahlen wie Umsatz und Marge, um den Nutzungsgrad und den finanziellen Erfolg der Dienstleistungen zu bewerten

Kernfähigkeiten

- Eine ausgeprägte technologische Expertise, ein tiefes Verständnis für Sicherheitsanforderungen und deren Umsetzung sowie effektives und agiles Vorgehen, um komplexe IT-Lösungen bereitzustellen
- Fundiertes Prozessverständnis, um Lösungen effizient umzusetzen und nahtlos zu integrieren
- Internationale Vernetzung, Zugang zu Best Practices und den Austausch innerhalb der Bildungs- und Forschungswelt
- Co-Creation-Ansatz, um zusammen mit den Destinatären Lösungen zu entwickeln

B.2 Rolle Enabler

Definition

Mit Blick auf Synergie und Wirksamkeit erschliessen und gestalten wir übergreifende Digitalisierungsthemen im Schweizer Bildungs- und Forschungsraum.

Kernaufgaben

- Mitgestaltung der digitalen Zukunft des Schweizer Bildungs- und Forschungsraums
- Aufdecken von Digitalisierungspotenzialen durch frühzeitiges Erkennen technologischer Möglichkeiten
- Strategische Interessenvertretungen in relevanten Gremien
- Brückenbauerin zwischen Akteuren, Technologie und dem internationalen Umfeld
- Aktive Gestaltung von physischen und virtuellen Räumen, die der Community als Plattform für Austausch, Vernetzung und Ideenentwicklung dienen

Wertgenerierung für die Destinatäre

- Synergie- und Effizienzgewinne durch aktive Förderung der gemeinsamen Lösungsfindung über föderale Strukturen und traditionelle Systemgrenzen
- Zugang zu internationalen Netzwerken und Technologien
- Übersicht und Klarheit in komplexen digitalen und organisatorischen Themen
- Erkennen der Chancen und Herausforderungen und wie diese gemeinsam zu adressieren sind
- Unterstützung und Förderung eines gemeinsamen und strukturierten Dialogs zwischen verschiedener Akteure über institutionelle und kantonale Grenzen hinweg

Kritische Erfolgsfaktoren

- Vertrauen in Switch
- Fundierte Systemkenntnisse im Bereich der Bildungspolitik, um die komplexen Zusammenhänge und Bedürfnisse aller Beteiligten zu verstehen
- Fähigkeit, die relevanten Akteure zum richtigen Zeitpunkt zusammenzubringen und Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten
- Sichtbarkeit und Aussenwirkung als anerkannte und geschätzte Partnerin

Messbarkeit

- Qualität und Quantität der Mandate und Aufträge zur Mitgestaltung übergreifender Digitalisierungsanliegen
- Umfang der zugesprochenen finanziellen Mittel
- Höhe der Kosteneinsparungen oder Impact der strategischen Positionierung im internationalen Bildungs-/Forschungskontext
- Anzahl Teilnahmen/Einsitze in relevanten Gremien und Verwaltungsorganisationen

Kernfähigkeiten

- Umfassendes Verständnis der aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse in Lehre und Forschung
- Fähigkeit, Lösungsansätze aus strategischer und nutzenorientierter Perspektive aufzuzeigen
- Mit diplomatischem Geschick Akteure für die Entwicklung gemeinschaftlich tragfähiger Lösungen gewinnen
- Beschaffung und zielgruppengerechte Kommunikation relevanter Informationen

B.3 Rolle Guardian

Definition

Wir stärken die Sicherheit der Schweizer Hochschulen sowie der ganzen Schweiz durch sichere digitale Infrastrukturen und Unterstützung bei Cybervorfällen.

Kernaufgaben

- Betrieb eines Kompetenzzentrums für Informationssicherheit und Geschäftskontinuität mit nationalen Aufgaben, einzigartigem Sektorwissen und Verständnis der Bedrohungslage für die Destinatäre
- Bereitstellung von Dienstleistungen, die den Sicherheitsanforderungen der Destinatäre und Kunden sowie aktuellem Security Good Practice entsprechen
- Betrieb nationaler CERT/ISAC für ausgewählte Sektoren der kritischen Infrastrukturen in enger Zusammenarbeit mit dem BACS
- Führende Identitätsproviderin im Bildungsraum in der Schweiz mit Föderation in den europäischen und weltweiten Bildungsraum
- Schlüsselakteurin im Bereich der digitalen Souveränität des Schweizer Bildungsraumes und der Schweiz durch Bereitstellung kritischer Infrastrukturen sowie eigenständiger, innovativer Plattformen und Lösungen unter Schweizer Governance
- Betrieb der .ch-Registrierungsstelle und Zusammenarbeit mit nationalen Kompetenzzentren und Behörden zur kontinuierlichen Verbesserung der Internetsicherheit in der Schweiz
- Pflege und gezielter Ausbau der Zusammenarbeit unter Fachpersonen in nationalen und internationalen Vertrauensnetzwerken

Wertgenerierung für die Destinatäre

- Umfassendes Verständnis der spezifischen Bedrohungslage in Lehre und Forschung
- Massgeschneiderte Massnahmen zum Schutz und zur Steigerung der Resilienz und für die Vorfallbewältigung
- Wissensgewinn dank Experten-Pool, der von weiteren Kundengruppen mitfinanziert ist
- Verbesserung der Kapazitäten und Flexibilität bei der Vorfall- und Krisenbewältigung
- Generierung zusätzlicher finanzieller Erlöse zugunsten der Destinatäre

Kritische Erfolgsfaktoren

- Relevante nationale und internationale Stellen, Organisationen und Institutionen anerkennen das Kompetenzzentrum und dessen nationale Bedeutung
- Mitarbeitende mit ausgewiesener Erfahrung und Know-how auf allen Sicherheitsthemen
- Zuverlässiger, sicherer und resilienter Betrieb von Dienstleistungen und anvertrauten kritischen Infrastrukturen

Messbarkeit

- Die hochschulpolitischen Gremien und der Bund ziehen Switch bei, wenn es um Strategien und Massnahmen zur Digitalisierung und Sicherung der kritischen Infrastrukturen geht
- Die Hochschulen geben Switch den Auftrag für den Betrieb gemeinsamer kritischer digitaler Infrastrukturen und für den Betrieb umfassender Security-Dienstleistungen
- Höhe der Beiträge von Destinatären und Kunden zur Mitfinanzierung des Kompetenzzentrums sowie innovativer Lösungen
- Switch oder auch die Schweiz werden in anerkannten internationalen Benchmarks zur aktiven Bekämpfung von Cyberrisiken oder betreffend die Sicherheitslage für Internetbenutzende unter den Top-10 aufgeführt

Kernfähigkeiten

- Wir kennen die relevanten digitalen Infrastrukturen der Destinatäre und Kunden, die spezifische Bedrohungslage und Risiken und geeignete Massnahmen zu deren Schutz

- Zuverlässiger, sicherer und resilienter Betrieb der anvertrauten kritischen Infrastrukturen und Dienstleistungen
- Kontinuierliche Zusammenarbeit und Austausch kritischer Informationen mit Destinatären, Kunden sowie nationalen und internationalen Partnern auf höchstem Vertrauensniveau
- Sektorspezifisches Wissen und Verständnis über das Kerngeschäft von Destinatären und Kunden

C Strategische Ausgangslage

C.1 Literaturverzeichnis

Für die Erarbeitung der Strategie, insbesondere der strategischen Ausgangslage, wurden folgende Dokumente konsultiert.

Bildungsraum Schweiz

- [01] 2022, swissuniversities: Gesamtschweizerische Hochschulpolitische Koordination 2025–2028
- [02] 2024, Bundesrat: BFI Botschaft 2025-2028
- [03] 2019, Educa: Daten in der Bildung – Daten für die Bildung
- [04] 2021, Swissuniversities: Nationale Schweizer Strategie für Open Research Data

Strategiepapiere und Berichte des Bundes

- [05] 2024, Bundesrat: Strategie Digitale Schweiz
- [06] 2023, Bundesrat: Strategie Digitale Bundesverwaltung
- [07] 2023, Nationales Zentrum für Cybersicherheit: Nationale Cyberstrategie
- [08] 2023, Bund: Die Schweiz und die Digitalstrategie der Europäischen Union
- [09] 2020, Informatiksteuerungsorgan des Bundes, Bericht Swiss Cloud

Umfragen

- [10] 2024, Zentren für Kommunikation und Informationsverarbeitung in Lehre und Forschung e.V.: Ergebnisse der ZKI Top Trends-Umfrage-2024
- [11] 2025, Zentren für Kommunikation und Informationsverarbeitung in Lehre und Forschung e.V.: Ergebnisse der ZKI Top Trends-Umfrage-2025

Digitale Souveränität

- [12] 2024, Swiss Data Alliance: Strategie2025+ Verankerung Digitalen Souveränität
- [13] 2024, Berner Fachhochschule: Technologische Perspektive der Digitalen Souveränität
- [14] 2024, Swiss Data Alliance: Digitale Souveränität Whitepaper
- [15] 2024, Swiss Data Alliance: Begriffspapier Datensouveränität
- [16] 2023, Wissenschaftsrat (Deutschland): Souveränität und Sicherheit der Wissenschaft im digitalen Raum
- [17] 2020, Europäisches Parlament: Digital sovereignty for Europe: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651992/EPRS_BRI\(2020\)651992_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651992/EPRS_BRI(2020)651992_EN.pdf) (Zugriff am 17. April 2025)
- [18] 2017, Kompetenzzentrum Öffentliche IT: Digitale Souveränität, <https://www.oeffentliche-it.de/documents/10181/14412/Digitale+Souver%C3%A4nit%C3%A4t> (Zugriff am 17.4.25)

C.2 Herausforderungen und Bedürfnisse

Sicht Einzel-Hochschulen - Herausforderungen, Bedürfnisse, Unterstützungspotenziale im Bereich digitale Transformation	
Herausforderungen und Bedürfnisse	Erwartungen an & Unterstützungspotenziale durch Switch
<p>Ressourcenknappheit</p> <ul style="list-style-type: none"> Sinkende finanzielle Ressourcen (GL, GL+AS, VD, SR, CIO) Knappheit personell. Ressourcen (Data/Cloud, Security) (GL, VD, SR, CIO) <p>Steigende Anforderungen (Komplexität, Speed, Qualität)</p> <ul style="list-style-type: none"> Transition von „reiner IT“ zu Vernetzung durchdringender Ökosysteme (GL, GL+AS, SR) Gleichgewicht „Vielfalt vs. One size fits all“ Shadow It (GL, GL+AS, SR) Klärung der Anforderungen an zukünftige KI-Umgebungen (GL+AS) Steigende Erwartungen & Ansprüche an IT-Lösungen und -Delivery (GL+AS, SR) Zeitliche Beschleunigung: Time-to-market bei Neuentwicklungen (GL+AS), Beschleunigung Update-Zyklen (VD) Datenspeicherung/Cloud (Qualität, Sicherheit, Mgmt) (GL, GL+AS, SR, CIO) Weitere Digitalisierung operativer Basisprozesse (Spesen...) (GL, GL+AS, CIO) Digital Transformation Management, Change (SR) <p>Sicherheitsrisiken</p> <ul style="list-style-type: none"> Cyber-Risiken steigen (GL, GL+AS, VD, SR, CIO) <p>Wettbewerbsdruck</p> <ul style="list-style-type: none"> Sinkende Verhandlungsmacht, steigende Abhängigkeit & Lock-in-Risiken gegenüber grossen Providern (GL+AS, VD, SR, CIO) Verschärfung (internationaler) Wettbewerb in Lehre, F&E, WB (GL) 	<p>Übergreifende Vernetzung und Synergien schaffen</p> <ul style="list-style-type: none"> Synergien schaffen: Gemeinsame Plattformen, gemeinsame IT-Standarddienste („Branchenlösungen“), Communities... (GL, GL+AS, VD, SR, CIO) Personelle Poolbildung (HR im Projektbereich, CISO aaS) (VD, SR, CIO) Kosten-Benchmarking, Austausch Best Practices (auch im Kontext Beschaffungspolitik/-strategie) (VD) Stärkere Unterstützung in Procurement (Verhandlung, ausschreibungsfreier Bezug) (GL, GL+AS, VD, SR, CIO) Als „Enabler“ für Bildungsraum agieren (gemäss Bundesverfassung) (GL+AS) <p>Schutz und Stabilität</p> <ul style="list-style-type: none"> Switch als Akteur zum Schutz des Bildungsraums (GL+AS, SR, CIO) Unterstützung Cyber-Security (beratend, technologisch, ökonomisch, „none of us is big enough alone“) (GL, VD, SR, CIO) Stabilität und Sicherheit Basisinfrastruktur (GL, CIO) <p>Lösungsorientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> Dienstleistungen von Switch sind günstiger, schneller, passgenauer/kreativer (als „selber machen“ oder auf dem Markt einkaufen, Switch als „Broker“) (GL, GL+AS, SR) IT-Leadership im Dialog (Trend-Antizipation, proaktives Anstossen von Lösungen, Bsp. eduID) (GL, GL+AS, SR, CIO) <p>GL = Geschäftsleitung (WS 2 ZH) GL+AS = Geschäftsleitung + Ausschuss (Gruyère) VD = WS Verwaltungsdirektoren (Bern) SR = WS Stiftungsrat CIO = WS mit ASIUS, FID, PH_ID</p>

Sicht Hochschulsystem - Herausforderungen, Bedürfnisse, Unterstützungspotenziale im Bereich digitale Transformation	
Herausforderungen und Bedürfnisse	Erwartungen an & Unterstützungspotenziale durch Switch
<p>Zeitliche Beschleunigung</p> <ul style="list-style-type: none"> Entwicklungs-/Veränderungstempo (technologisch, regulativ...) überfordert eine einzelne Hochschule (VD, SR) <p>Komplexitätsmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> Heterogenität der Lösungen, Prozesse, Systeme... (insb. Admin, Föderalismus? Unterschiedliche Aufträge der HS?) (VD, SR, CIO) Weitere Digitalisierung operativer Basisprozesse/-systeme (VD, CIO) <p>Austausch und Kollaboration</p> <ul style="list-style-type: none"> Förderung von Kommunikation und Kollaboration zwischen Hochschul-IT und Direktionen (VD, SR) 	<p>Alignment</p> <ul style="list-style-type: none"> Charta für die Zusammenarbeit mit Switch (z.B. „Switch First“? „Wir selbst sind Switch!“) (VD, SR) Mit guten Services überzeugen (mit Top Down Architektur bottom-up beginnen) (VD, SR, CIO) Blueprint (Architektur) für gemeinsame Infrastrukturen (VD, CIO) Lobbying (VD) „Das Gemeinsame und nicht das Trennende suchen“ (VD) Digitale Identität, eID-edu_ID alignment (CIO) <p>Kollaboration und gemeinsame Entwicklungen</p> <ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Plattformen entwickeln (z.B. Immatrikulation) (VD, SR, CIO) Open Science / Access / Research Data (VD) Beschaffung / Einkauf besser bündeln (VD, CIO) <p>Lösungsorientierung durch Segmentierung</p> <ul style="list-style-type: none"> Idee zur Differenzierung von grossen und kleinen HS: Mehr Budget erlangen, um Lösungen für die kleinen Hochschulen masszuschneiden (VD) <p>GL = Geschäftsleitung (WS 2 ZH) GL+AS = Geschäftsleitung + Ausschuss (Gruyère) VD = WS Verwaltungsdirektoren (Bern) SR = WS Stiftungsrat CIO = WS mit ASIUS, FID, PH_ID</p>