



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD
Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB

Führung von IT- Grossprojekten in der Bundesverwaltung

Peter Fischer

Delegierter für die Informatiksteuerung Bund

Bern, 28. August 2013



Weisheiten

Studie: Von wichtigen Projekten scheitert jedes sechste

Was Planungsdauer und -horizont angeht, haben die IT-Spezialisten im deutschsprachigen Raum ihren Kollegen in Grossbritannien und Nordamerika viel voraus. Trotzdem sind auch sie nicht vor dem Scheitern kritischer Projekte gefeit.

» Von Karin Quack *, 22.03.2013 13:00. *Computerworld*

Projektmanagement: Teile und herrsche

Für IT-Grossprojekte, die über mehrere Jahre laufen und schon mal 100 Millionen Franken kosten können, greifen die üblichen Projektmanagementmethoden zu kurz.

» Von Ernst Affolter, 26.04.2013 08:51. *Computerworld*

Daran scheitern IT Projekte wirklich

Mehr als ein Drittel aller IT-Projekte wurden in der Vergangenheit aufgrund von irrationalen Ängsten im Vorstand blockiert, sagt eine Studie. Dabei scheint es darauf anzukommen, welche Schlagwörter bei einem Budgetantrag gebraucht werden.

» Von Fabian Vogt, 04.07.2013 10:32. *Computerworld*



Übersicht

- Allgemeine Projektrisiken
- Der Verwaltung spezifische Projektrisiken/Herausforderungen
- Aufsetzen des Projekts/Programms
- Verantwortung der Linie/Projektorganisation
- Projekt- und Programmorganisation
- Controlling und Kontrolle
- Zusammenfassung



Allgemeine Projektrisiken

- Unklare, wenig konkrete Zielsetzungen
- Fehlender, diffuser geschäftlicher Fokus
- Unrealistische Terminplanung
- Reaktive Planung
- Fehlende Kontrolle
- Wechselnde Anforderungen
- Mangelhaft Kommunikation
- Komplexität
 - Geschäftsprozesse
 - Interessenlage
 - Integration
 - Legacy



Verwaltungs spezifische Projektrisiken und Herausforderungen

- Lange Vorlaufzeiten
- Vorgaben des öffentlichen Beschaffungsrechts
- Vorgaben der Budget- und Finanzplanungsprozesse
- Beständige Geschäftsprozesse
- Primäre Fachqualifikation
- Mangelnde IKT-Führungsfähigkeiten
- Politische Begleitung



Aufsetzen des Projekts/Programms

- Zieldefinition, konkrete Lieferobjekte
- Umfeldanalyse, Legacy in IT, Geschäftsprozesse
- Klare Zielarchitektur und Modularisierung :
 - Geschäftsarchitektur
 - IKT-Architektur
 - Programm mit mehreren Projekten
 - Agile Entwicklungsmethoden? Werkverträge? Body leasing? Aufträge?
- Geeignetes Verhältnis interne und externe Ressourcen
- Ressourcen auf Geschäftsseite, Finanzen, IKT-Ressourcen intern/extern sicher stellen



Verantwortung der Linien- und Projektorganisation

- Auftraggeber trägt Gesamtverantwortung

2.2 Projektverantwortung

¹ Der Projektauftraggeber trägt die Verantwortung für Kosten, Termine und Ergebnisse sowie die termingerechte Bereitstellung der Rechtsgrundlagen und die Sicherstellung der Legal Compliance der von ihm in Auftrag gegebenen Projekte.

² Er stellt sicher, dass seine Projekte gemäss den Bundes-, Departements- und Amtsvorgaben geführt werden. *WuBinfV-EFD*

- Klare Regelung Verantwortung (und Kompetenzen) notwendig: Auftraggeber, Projektleitung, Entwickler
- Verbindung Linie-Projekt über:
 - Projekt-/Programmorganisation
 - Portfoliomanagement (Planung [Budget], Controlling)
- Organisationsentwicklung und IKT-Projekt(e)
- Beschaffungsverfahren rechtzeitig aufnehmen



Controlling und Kontrolle

- IKT-Projektcontrolling
- Beschaffungscontrolling
- Projekt externer Prüfprozess für IKT-Schlüsselprojekte
- Strategisches Controlling zHd. Bundesrat
- Audits



IKT-Schlüsselprojekte

- Erfordern wegen Ressourcenbedarf, strategischer Bedeutung, Komplexität, Auswirkungen und Risiken eine verstärkte übergeordnete Führung, Steuerung, Koordination und Kontrolle.
- Werden vom Bundesrat als solche bestimmt.
- Halten spezielle Auflagen ein.
- Unterliegen einem verstärkten Prüfprozess und Kontrollprozess.
- Sind Objekt im IKT-Portfoliomanagement, IKT-Controlling und gegebenenfalls im Risikomanagement des Bundes
- Haben eine eigene Steuerungs- und Führungsorganisation.

Sind in Weisung des Bundesrates seit 1.4.2013 geregelt.



Selektion der IKT-Schlüsselprojekte

1. Das **ISB** erstellt basierend auf Informationen aus den IKT-Portfolios der Departemente und der Bundeskanzlei eine Liste.
 - Kriterium 1: Gesamtaufwand > 30 Mio.
 - Kriterium 2: Risiken und strat. Bedeutung
2. Die **Dept. und BK** können IKT-Schlüsselprojekte zur Aufnahme vorschlagen, die den Kriterien entsprechen.
3. Die **EFK** schlägt ggf. weitere IKT-Schlüsselprojekte zur Aufnahme vor, die den Kriterien entsprechen.
4. Die IKT-Schlüsselprojekte werden vom **Bundesrat** auf Antrag des EFD festgelegt.

Rahmenbedingungen:

- 10-15 IKT-Schlüsselprojekte
- periodische Selektion
- IKT-Portfolios als Basis



IKT-Schlüsselprojekte im 2013

- Am 16. April 2013 hat der Bundesrat die ersten IKT-Schlüsselprojekte festgelegt:
 - das **Programm SNAP-EESSI** für den elektronischer Datenaustausch im Bereich der Sozialversicherungen im Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV),
 - das **Programm FISCAL-IT** zur Erneuerung der IKT-Landschaft in der Eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV),
 - das **Programm UCC** (Unified Communication & Collaboration) zur Ablösung der Festnetztelefonie und deren Integration in die Büroautomation im ISB sowie
 - das **Projekt Datenmanagement 2010** mit dem Informationssystem Verkehrszulassung im Bundesamt für Strassen (ASTRA).



Kontrollprozess und Prüfprozess für IKT-Schlüsselprojekte

- Jedes IKT-Schlüsselprojekte unterliegt einem **verstärkten Kontrollprozess und Prüfprozess**:
 - Die **Prüfungen** werden von der EFK an von ihr definierten Checkpunkten im Rahmen des Finanzkontrollgesetzes durchgeführt.
 - Die **Kontrollen** erfolgen innerhalb der Projektorganisation sowie in der dem Projekt übergeordneten verantwortlichen Linie.
 - Die **Verantwortung** für ein IKT-Schlüsselprojekt bleibt uneingeschränkt bei den Auftraggebenden und der Projektführung wie auch bei der dem IKT-Schlüsselprojekt übergeordneten verantwortlichen Linie.
 - Die **Prüfberichte** der EFK fliessen in das vom ISB erstellte Strategische IKT-Controlling zuhanden des Bundesrates ein.



Spezielle Auflagen für IKT-Schlüsselprojekte

1. Die mit dem Risikomanagement, der Qualitätssicherung oder dem Informatikcontrolling im IKT-Schlüsselprojekt **beauftragten Personen** sind im Rahmen der Projektorganisation direkt der Projektauftraggeberin bzw. dem Projektauftraggeber zu unterstellen.
2. Das **erweiterte IKT-Projektcontrolling** (PCOE) des ISB ist anzuwenden.
3. **Projektleitende** müssen über die nötige Ausbildung (z.B. Zertifizierung) und Erfahrung zur Führung der IKT-Schlüsselprojekte verfügen.



Spezifische Massnahmen zur Verbesserung der Führung von IKT-Projekten im Bund

- **Für IKT-Schlüsselprojekte:**
 - Unabhängiger Prüfprozess der EFK
 - Berichterstattung über IKT-Schlüsselprojekte zuhanden des Bundesrates im Rahmen des Strategischen Controllings
 - Projektleitenden Pool
 - Spezielles Projektszenario in HERMES 5
- **Für alle Projekte:**
 - Total erneuerte Projektführungsmethodik HERMES 5
 - Ausbildungsoffensive für Projektleitende mit der Einführung der erneuerten Projektführungsmethodik HERMES 5
 - Sensibilisierung und Ausbildung der Projektauftraggebenden
 - Bessere Projektübersichten mit IKT-Projektportfolios in den VE, Departementen und auf Stufe Bund verbunden mit verstärktem IKT-Projektcontrolling (Methodik & COCKPIT)
 - Beschaffungs Controlling



Zusammenfassung

- Ein IKT-Projekt ist nicht einfach ein IKT-Projekt.
- Einen Elefanten isst man am Besten in verdaubaren Stücken.
- Geschäfts- und Lösungsarchitektur dienen der Strukturierung, Führung. Entsprechende Fähigkeiten sind nötig.
- Planung betrifft Geschäftsprozesse, IKT-Entwicklung und Beschaffung.
- Besondere Achtung auf Change Request Management.
- Stakeholdermanagement ist entscheidend. Nutzen ausweisen, sich daran orientieren.
- Klare Rollen und Verantwortungen sind das A und O. Kommunikation ebenfalls.
- Führung heisst Implikation.
- Controlling und Kontrolle hilft der Führung. Es benötigt klare Meilensteine und Kontrollpunkte.