



Informatikstrategieorgan Bund ISB
Unité de stratégie informatique de la
Confédération USIC

Evaluation von NOVE-IT – Externe Evaluation ausge- wählte Aspekte der Umset- zung

Schlussbericht



Egger, Dreher & Partner AG

Aarberggasse 30 • 3011 Bern • Tel: 031 318 30 40 • Fax: 031 318 30 50 • info@ed-partner.ch

Dokumenteninformationen

Status: in Arbeit / in Prüfung/ **abgeschlossen**
Dokumentenname: ISB_V7_Bericht_V1_05_S.doc
Klassifikation: Für internen Gebrauch
Autoren: T.Dreher, M.Egger

Verteiler: Programmleitung NOVE-IT

Änderungskontrolle:

Version	Datum	Grund	Ersteller
0.1	23.03.2004	Entwurf erste Berichtsteile	Thomas Dreher
0.2	23.04.2004	Vorentwurf	Thomas Dreher
0.3	28.04.2004	Vorentwurf	Thomas Dreher
0.4	29.04.2004	Interne Qualitätssicherung	Marcel Egger
0.9	30.04.2004	Entwurf	Thomas Dreher
1.01	30.04.2004	Vollständige Entwurffassung zu Handen der Programmleitung	Thomas Dreher
1.02-1.04	6.05.2004– 6.06.2004	Überarbeitete Fassungen	Thomas Dreher
1.05	07.06.2004	Schlussfassung	Thomas Dreher

Inhaltsverzeichnis

1	Ziele	18
1.1	Generelle Zielsetzungen der Evaluation	18
1.2	Ziel des Auftrags V7 „Externe Evaluation ausgewählter Aspekte der Umsetzung“	18
1.3	Umfang des Auftrags V7 „Externe Evaluation ausgewählter Aspekte der Umsetzung“	20
2	Einleitung	21
2.1	Ausgangslage	21
2.2	Einbettung in Gesamtevaluation.....	21
2.3	Abgrenzung zu anderen Evaluationsaufträgen und zur Ergebnismessung	22
3	Methodik, Informationsquellen.....	23
3.1	Methodik.....	23
3.1.1	Untersuchungsgegenstand	23
3.1.2	Vorgehen.....	33
3.2	Anwendung der SEVAL-Kriterien	34
3.3	Informationsquellen	35
4	Ergebnisse.....	36
4.1	Teilauftrag Umsetzung der Harmonisierung der Infrastruktur	36
4.1.1	Ergebnisse	36
4.1.2	Diskussion und Beurteilung	44
4.2	Teilauftrag Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen.....	47
4.2.1	Ergebnisse	48
4.2.2	Diskussion und Beurteilung	58
4.3	Teilauftrag Wirkungen der Methodik ICO	62
4.3.1	Ergebnisse	62
4.3.2	Diskussion und Beurteilung	67
5	Evaluationsgegenstand übergreifende Diskussion.....	69
5.1	Umsetzung der Harmonisierung der Infrastruktur	69

5.2	Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen.....	69
5.3	Wirkungen der Methodik ICO.....	70
6	Lehren für die Zukunft	71
6.1	Lehren Umsetzung Harmonisierung der Infrastruktur	71
6.1.1	Lehren für die Programmführung.....	71
6.1.2	Lehren für die Umsetzung.....	71
6.2	Lehren Umsetzung der KLR/Leistungsverrechnung sowie des Planungs- und Budgetierungssystem.....	71
6.2.1	Lehren für die Programmführung.....	71
6.2.2	Lehren für die Umsetzung	73
6.3	Lehren Methodik ICO.....	74
6.3.1	Lehren für die Programmführung.....	74
6.3.2	Lehren für die Umsetzung.....	75

Abkürzungen

<i>Kürzel</i>	<i>Bedeutung</i>
ACO	Anwendungscontrolling
BIT	Bundesamt für Informatik und Telekommunikation
BK	Bundeskanzlei
BSC	Balanced Scorecard System
BVerw	Bundesverwaltung
CM	Change Manager
Dept	Departement
DLV	Dienstleistungsvereinbarung
DV	Datenverarbeitung
ED	Egger, Dreher & Partner AG
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EDI	Eidgenössisches Departement des Innern
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
EFV	Eidgenössische Finanzverwaltung
EJPD	Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement
EVD	Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement
HERMES	IKT Projektmanagement-Methode
ICB	Informatikcontrollingbeauftragter Bund
ICO	Informatikcontrolling
IRB	Informatikrat Bund
ISB	Informatikstrategieorgan Bund
IT	Informatik
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KNW	Kosten/Nutzen/Wirtschaftlichkeit
LB	Leistungsbezüger
LE	Leistungserbringer
NRM	Neues Rechnungsmodell
PAB	Prozessausschuss Bund
PCO	Projektcontrolling
PG	Prozessgruppe
PV	Prozessverantwortlicher
PVB	Prozessverantwortlicher Bund
PVD	Prozessverantwortlicher Departement
PVE	Projektvereinbarung
QS	Qualitätssicherung
SAP	Systeme Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung

SCO	Studiencontrolling
SEVAL	Schweizerische Evaluationsgesellschaft
SLA	Service-Level-Agreement
UV	Umsetzungsverantwortlicher für NOVE-IT in den Departementen
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
VE	Verwaltungseinheit

Zusammenfassung

Ausgangslage

Das Reorganisationsprogramm NOVE-IT wurde per 31.12.2003 abgeschlossen. Die Ergebnisse wurden gemessen, die Pendenzen identifiziert und die Erledigungsverantwortung zugewiesen.

Per Ende 2003 wurde eine Messung und Beurteilung der Ergebnisse von NOVE-IT (Ergebnismessung) durchgeführt. In Ergänzung zu den Ergebnismessungen war am Ende des Programms zusätzlich eine Evaluation durchzuführen, die aus sieben Teilevaluationen besteht.

Auftrag der Teilevaluation V7

Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse der *Teilevaluation V7* dar, die durch die Egger, Dreher & Partner AG bearbeitet wurde. Gegenstand dieser Teilevaluation war die Evaluation bezüglich „der Umsetzung der Harmonisierung der Infrastruktur“, „der Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen“ sowie der „Wirkungen der Methodik ICO“.

Die wichtigsten untersuchten Aspekte der vorliegenden Studie sind die Folgenden:

- *Umsetzung der Harmonisierung der Infrastruktur*
 - Harmonisierung der Entwicklung von Basisarchitekturen für Büroautomation
 - Harmonisierung der Softwareverteilung
 - Harmonisierung der Arbeitsplatzinfrastruktur
 - Harmonisierung des Benutzer-Betreuung/Problemmanagement
- *Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen*
 - Ursachen der Verzögerungen des Projektes Kosten- und Leistungsverrechnung (Stand der Umsetzung, Ursachen der Verzögerungen / Hindernisse der Umsetzung, Massnahmen im laufenden Projekt NOVE-IT)
 - Gründe für die in mehreren Departementen erst teilweise erreichte Einführung von SLA und Projektvereinbarungen (Stand der Umsetzung, Ursachen der Verzögerungen / Hindernisse der Umsetzung, Lehren für die Zukunft)
 - Äussere Einflüsse / Rahmenbedingungen

- *Wirkungen der Methodik ICO*
 - Beurteilung der IPCO-Berichte auf Stufe Bund, Department und Verwaltungseinheit (Prozess der Aggregation der einzelnen Controllingberichte zu den übergeordneten IPCO-Berichten, Informationsgehalt der IPCO-Berichte)
 - Verbesserungsvorschläge für die Zukunft
 - Äussere Einflüsse / Rahmenbedingungen

Ergebnisse und Lehren betreffend der Umsetzung der Harmonisierung Infrastruktur

A. Harmonisierung der Büroautomation

Die wesentliche Zielsetzung „eine standardisierte Basisarchitektur für Büroautomation je Departement“ wurde weitestgehend erreicht. Innerhalb der Departemente besteht ein sehr hoher Harmonisierungsgrad bezüglich der Basisarchitektur der Büroautomation. Insgesamt traten bei der Harmonisierung der Büroautomation keine wesentlichen Problemstellungen auf. Vereinzelt Problemstellungen bestanden im technischen Bereich (u.a. viele Einschränkungen in der Verfügbarkeit durch Umstellung auf Thin-Clients, Anpassung und Zugriffsmanagement Berechtigungsverwaltung).

Positive Wirkungen aus der Harmonisierung der Büroautomation haben sich durch die Konsolidierung der Umgebungen für Büroautomation und der damit verbundenen Standardisierung der Arbeitsplätze für Büroautomation, der Optimierung des spezifischen Supports für Büroautomation durch Standardisierung der Office-Produkte und die insgesamt höhere Verfügbarkeit der Büroautomationsumgebung durch professionalisierten Technikeinsatz ergeben.

B. Harmonisierung der Softwareverteilung

Die technischen Harmonisierungsziele wurden grundsätzlich erreicht. Innerhalb eines Departements erfolgt die Softwareverteilung grundsätzlich automatisiert. Darüber hinaus wurde im organisatorischen Bereich eine arbeitsplatzspezifische Standardisierung (Bildung von Standard-Clients für die Paketierung) erreicht. Eine flächendeckende Durchführung der Paketierung besteht weitestgehend. Im technischen Bereich haben sich, soweit die notwendigen diesbezüglichen Vorgaben eingehalten worden sind, keine Problemstellungen ergeben.

Positive Wirkungen aus der Harmonisierung der Softwareverteilung haben sich im technologischen Umfeld im Bereich Security (u.a. Standardisierung Virenschutz, Standardisierung Einloggmechanismen) sowie Soft-

warepflege (Releaseplanung, -wechsel, - aufwendungen) sowie durch die technologische Standardisierung und Professionalisierung (u.a. Vereinfachungen im Zugriff bzw. standardisierte Softwaredokumentationen) ergeben.

C. Harmonisierung der Arbeitsplatzinfrastruktur

Die wesentlichen Zielsetzungen einer „Harmonisierung der Arbeitsplatzinfrastruktur je Departement“ wurden weitestgehend erreicht. Innerhalb der Departemente besteht, mit einzelnen Ausnahmen (z.B. EVD: Forschungsanstalten, Arbeitslosenkassen) ein sehr hoher Harmonisierungsgrad bezüglich der Arbeitsplatzinfrastruktur. Unterschiedliche Ausstattungsstandards sind lediglich durch den unterschiedlichen Beschaffungszeitpunkt und dem damit verbundenen technologischen Standard prinzipiell gleicher Arbeitsplatzausstattungen begründet. Insgesamt traten bei der Harmonisierung der Arbeitsplatzinfrastruktur keine wesentlichen Problemstellungen auf.

Positive Wirkungen haben sich aus der Harmonisierung der Arbeitsplatzinfrastruktur im technologischen Bereich (u.a. Vereinfachung Beschaffung im Bereich Verbrauchsmaterialien, Support Arbeitsplatzinfrastruktur), Security (u.a. Optimierung Datensicherheit und Datenschutz aufgrund Standardisierung Hardwareumgebungen → „Closed-Clients“) sowie im Kundenmanagement (u.a. Verbesserung Verfügbarkeit von Ersatzgeräten, weil überall standardisiert und vorgehalten wird bzw. werden kann) ergeben.

D. Harmonisierung Benutzer-Betreuung/Problemmanagement

Die wesentlichen Zielsetzungen einer Harmonisierung der Benutzer-Betreuung/Problemmanagement (Prozess P07) wurden erreicht. Innerhalb der Departemente besteht ein sehr hoher Harmonisierungsgrad bezüglich der Benutzer-Betreuung/Problemmanagement. Der Prozess P07 ist überall implementiert und läuft nachweislich in allen Departementen hoch standardisiert und zufriedenstellend ab. Insgesamt traten bei der Harmonisierung der Benutzer-Betreuung/ Problemmanagement nur vereinzelt Probleme auf. Teilweise fehlte den LE für die Umsetzung die konkrete fachliche (externe) Umsetzungsunterstützung bzw. erfahrenes (eigenes) Personal für die professionelle Umsetzung von P07. Im personellen Bereich musste deshalb teilweise nachqualifiziert werden.

Positive Wirkungen haben sich aus der Harmonisierung der Benutzer-Betreuung/Problemmanagement durch die Konzentration und den damit verbundenen Professionalisierungseffekten ergeben.

E. Kosteneinsparungspotenziale der Harmonisierung der Infrastruktur

Die gesamten Kosteneinsparungen durch die Harmonisierung der Infrastruktur werden mit 85 Mio. CHF p.a. beziffert. Die Umsetzung einer departementsübergreifenden Harmonisierung der gesamten Infrastruktur gemäss Prinzip 1:7 („einmal entwickeln – siebenmal ausrollen“) würde voraussichtlich weitere Kosteneinsparungen von ca. 25 Mio. CHF p.a. (anteilige Kosteneinsparungspotenziale Büroautomation lassen sich nicht genau beziffern) einbringen. Wesentliche Effizienzsteigerungspotenziale liegen in einer weiteren Standardisierung der Büroautomation (u.a. weitere Standardisierung und damit Reduzierung Arbeitsplatztypen mit Einsparungsauswirkungen auf die Softwareverteilung und dem Problemmanagement).

Durch die Verlagerung von Druckkapazitäten auf das MediaCenter Bund (insbesondere sinnvollerweise Grossaufträge) würde eine weitere Standardisierung der Druckkapazitäten im dezentralen Bereich (Departements- und Amtsebene) ermöglichen und dabei ebenfalls weitere Kosteneinsparungspotenziale erschliessen (abhängig vom Pricing des MediaCenter Bund).

F. Äussere Einflüsse und Rahmenbedingungen

Die Harmonisierung der Infrastruktur wurde weitestgehend nicht durch äussere Einflüsse oder Rahmenbedingungen, die durch das Programm NOVE-IT nicht beeinflusst werden konnten und die eine Auswirkung auf die Erreichung der angestrebten Ziele hatten bzw. zu den Verzögerungen geführt haben, erheblich beeinflusst.

G. Lehren für die Zukunft

Hier sollte die Programmführung zukünftig frühzeitig auf eine Entflechtung der Kostenstrukturen achten. Auch sollte eine diesbezügliche Stellenbilanz (Veränderung der Stellenbesetzung vor und nach Harmonisierung) mitgeführt werden, um Kosteneinsparungen seriös messen zu können.

Ergebnisse und Lehren betreffend der Umsetzung der Leistungsverrechnung und SLA/Projektvereinbarungen

A. Stand der Umsetzung Kostenrechnungssystem

Die konzeptionellen Grundlagen wurden vielfach mehrfach überarbeitet. Eine notwendige Konsistenz der Unterlagen war oft nicht gegeben (Problem der Versionierung bzw. Freigabe). Für die LE- und LB-Seite war oft der jeweilige gültige Arbeits- bzw. Freigabestand nicht bekannt bzw. un-

klar. (Hinweis: Dieser Zustand hat sich seit Ende 2003 weitestgehend egalisiert, u.a. Freigabe KLR-Internet-Seite, strafferes Projektmanagement).

Die Einführung der Kostenrechnung (Basis-Betrieb) ist zwischenzeitlich als Ist-Kostenrechnung für alle LE (Stichtag 01.01.2004, mit Ausnahme EDA) erfolgt. Dabei werden für den laufenden Betrieb die SAP-Module (mindestens SAP-FI, CO, AA – teilweise bereits CATS, PS, MM) eingesetzt. Die eingeführte Ist-Kostenrechnung ist dabei als Teilkostenrechnung eingeführt. Wesentliche Kostenarten (Anlagekostenrechnung, Gebäudekosten) fehlen. Die diesbezüglichen konzeptionellen Grundlagen werden derzeit erarbeitet.

Die für einen IT-Dienstleister notwendigen Deckungsbeitragsrechnungen, Produktkostenrechnungen sowie Plankostenrechnungen sind noch nicht umgesetzt. Ausserdem sind ein Auftragsmanagement (Einsatz SAP-Module CS und SD) unter Einbindung einer Leistungserfassung ebenfalls noch nicht umgesetzt.

B. Stand der Umsetzung Verrechnungssystem

Im Bereich des Verrechnungssystem sind keine fertigen konzeptionellen Grundlagen vorhanden. Die Verrechnungspreise wurden noch nicht erarbeitet und festgelegt.

Eine Umsetzung der Leistungsverrechnung und damit die Einführung im laufenden Betrieb hat bisher weitestgehend nicht stattgefunden. Standard-SLA einschliesslich Service-Level wurden weitestgehend nicht abgeschlossen. Schwerpunktmässig wurden PVE und DLV zwischen LE und LB abgeschlossen. Für PVE und DLV erfolgt beim Abschluss in der Regel auch eine Vereinbarung über die finanziellen Leistungsgrössen. Diese vorhandenen Vereinbarungen werden auch praktisch gelebt. D.h. von LE und LB bezüglich Leistungserbringung (Umfang und Qualität) und finanzielle Angemessenheit laufend überprüft und auf LB-Seite auch budgetiert. Eine Umsetzung des gesamten Standard Service- und Produktkatalogs im Rahmen von SLA's und damit verbundenen Verrechnungspreisen erfolgt jedoch nicht und wird damit auch nicht gelebt.

Die erheblichen Einführungsverzögerungen bei der Umsetzung sind auf folgende Gründe zurückzuführen (überwiegende Sicht der befragten Interviewpartner - Ergebnis Befragung):

- Die organisatorische „Aufstellung“ (Verfügbarkeit von Mitarbeitern usw.) der LE zum Projektbeginn erfolgte mit erheblicher Verzögerung (zwischen 6 bis 12 Monaten je nach LE).

- Aufgrund fehlender Grundinformationen, aber auch generellen Bedenken bestand teilweise grosser Widerstand innerhalb der Mitarbeiterschaft (Kader).
- Mangelnde Verständlichkeit der konzeptionellen Grundlagen bzw. fehlende Zielgruppenorientierung.
- Eine nachhaltige Unterstützung bei der Einführung durch wesentliche Gremien (u.a. Bundesrat, verantwortliches „KLR-Departement EFD“, IRB sowie den jeweiligen Departements- und Amtsebenen) erfolgte nicht ausreichend.
- Dem erfolgskritischen Faktor eines übergreifenden „Change-Management“ wurde erst mit erheblicher zeitlicher Verzögerung Rechnung getragen.
- Die Konzentrationsdiskussion auf einen (1) zentralen LE sorgte letztlich für eine „Lähmung“ auf der LE-Seite und damit für Verzögerungen, die letztlich auf mindestens 6 Monate zu beziffern sind.
- Auf LE- und LB-Seite fehlten die notwendigen Anreizfaktoren.
- Zu theoretischer Ansatz des ISB. Hier wurde gerade in der Anfangsphase, aber noch bis Ende 2003, zu stark ausschliesslich auf die Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen konzentriert.
- Die konzeptionellen Arbeitspapiere wurden vielfach mehrfach überarbeitet. Eine notwendige Konsistenz der Unterlagen war oft nicht gegeben (Problem der Versionierung Dokumentenstatus bzw. Freigabe).
- Das notwendige KLR-Know-how auf Seiten ISB war während des gesamten Projektprozesses zu gering ausgeprägt.
- Gegenseitige Behinderung der externen Berater in den Arbeitsprozessen (Sichtweise der verschiedenen Interviewpartner der Evaluation auf LE- und LB-Seite). Dadurch wurden teilweise Unsicherheiten auf der LE- und LB-Seite sowie zeitlicher Mehraufwand erzeugt.

C. Stand der Umsetzung Planungs-/Budgetierungssystem

Im Bereich des Planungs- und Budgetierungssystems sind keine fertigen konzeptionellen Grundlagen vorhanden.

Eine Umsetzung und damit die Einführung im laufenden Betrieb hat bisher weitestgehend nicht stattgefunden. Es erfolgt lediglich die Budgetierung der Informatikprojekte und Beratungsleistungen auf der LB-Seite.

Die erheblichen Einführungsverzögerungen sind auf folgende Gründe zurückzuführen (überwiegende Sicht der befragten Interviewpartner - Ergebnis Befragung):

- Aufgrund fehlender Grundinformationen, aber auch generellen Bedenken bestand teilweise grosser Widerstand innerhalb der Mitarbeiterschaft (Kader).
- Mangelnde Verständlichkeit der konzeptionellen Grundlagen bzw. fehlende Zielgruppenorientierung.
- Dem erfolgskritischen Faktor eines übergreifenden „Change-Management“ wurde erst mit erheblicher zeitlicher Verzögerung Rechnung getragen.
- Auf LE- und LB-Seite fehlten die Anreizfaktoren.
- Insgesamt fehlten wesentliche Rahmenvorgaben (u.a. Beschreibungen der Auswirkungen durch das NRM).

D. Kosteneinsparungen

Da bisher der KLR-Betrieb nur auf der LE-Seite umgesetzt worden ist und eine Umsetzung des Verrechnungssystem bzw. des Planungs- und Budgetierungssystem nicht stattgefunden hat sind bisher nur Kosten entstanden. Kosteneinsparungen lassen sich in der Regel mit der Einführung eines umfassenden Leistungsverrechnungssystem/SLA für Informatikleistungen erst nach mehrjährigem Betrieb realisieren (Auswirkung dieser neuer Steuerungsinstrumente). Vorliegend sind deshalb keine Kosteneinsparungen ersichtlich.

E. Äussere Einflüsse/Rahmenbedingungen

Einflüsse haben sich, wie festgestellt, durch das zentrale NRM-Projekt ergeben. Diese negative Einflüsse haben sich insbesondere durch das Fehlen der notwendigen Rahmenvorgaben eingestellt.

F. Meilenstein „pro-forma-Verrechnung“ zum 01.01.2005

Der zentrale Meilenstein ist der 01.01.2005 (Beginn „pro-forma-Verrechnung“). Für eine erfolgreiche Umsetzung wurden zwischenzeitlich verschiedene Massnahmen beschlossen (Neue Programmorganisation - Aufteilung in Bereich Konzepte & Ausführungsbestimmungen sowie Rollout), Einrichtung einer Qualitätssicherung sowie FLAG-Status für LE gemäss IRB-Beschluss vom 29.03.2004. D.h. Führung über Leistungsauftrag und Globalbudget. Insgesamt sind damit seit Jahresbeginn 2004 wesentliche Fortschritte bezüglich der konzeptionellen Ausrichtung sowie den Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung eingeleitet worden.

G. Lehren für die Zukunft

Aufgrund der dargestellten Evaluationsergebnisse ergeben sich folgende Lehren für die Programmführung:

- Das Projektmanagement sollte konsequent professionalisiert werden (Projektführung prinzipiell nach „HERMES“). Hier bestanden insbesondere in der Anfangsphase des Projektes KLR/LV deutliche Schwachstellen (u.a. Konsistenz der Unterlagen, Versionierung).
- Für das Projekt und damit die Projektorganisation muss auf ausreichend Fachkompetenz im Bereich KLR, Leistungsverrechnung sowie Planungs- und Budgetierungssysteme im Bereich Informatikleistungen zurückgegriffen werden können.
- Den „weichen Faktoren“ ist massive Bedeutung beizumessen. Aus Erfahrungen von ED machen 30 bis 40 % des Projekterfolges, eines eigentlichen Fachprojektes KLR/Leistungsverrechnung, die Pflege der „weichen Faktoren“ (Change Management, ausreichende Information und Kommunikation der Betroffenen usw.) aus.
- Hier sind zukünftig frühzeitig Führungskräfte (Departmentebene, Amtsebene) in den Gesamtprozess einzubinden und die Eskalationsstufen darauf abzustimmen (KLR ist „Chefsache“).
- Notwendige Rahmenvorgaben (hier insbesondere im Bereich Planungs- und Budgetierungssystem) sind aus etwaigen anderen Umfeldern oder Projekten (hier: NRM) frühzeitig zu eskalieren und inhaltlich abzuklären.
- Anreizfaktoren sind sicherzustellen.

Als Lehren für die Umsetzung sind folgende Aspekte zusammengefasst zu nennen:

- Fertigstellung der konzeptionellen Unterlagen. Diese sollten für die KLR, die Leistungsverrechnung und das Planungs- und Budgetierungssystem zwingend in einer Basisversion für alle Komponenten (Grundsätze, Blueprint, Ausführungsbestimmungen) bis Jahresende fertiggestellt werden (Hier gilt der Grundsatz: „ggf. Lücken bewusst in Kauf nehmen“).
- Die Umsetzung sollte schwerpunktmässig seitens des ISB im Bereich Verrechnungspreissystem und Planungs- und Budgetierungssystem unterstützt werden.
- Die „pro-forma-Verrechnung“ zum 01.01.2005 sollte umgesetzt werden; die „kreditwirksame-Verrechnung“ ab 01.01.2007 ebenfalls.

- D.h. Sicherstellung der erfolgskritischen Faktoren für die „pro-forma-Verrechnung“ zum 01.01.2005. D.h. Die Standard-SLA einschliesslich Service-Level sollten je LE für die jeweiligen LB in qualitativer Hinsicht vorbereitet werden. Ausserdem muss die Verrechnungspreisbildung auf LE- und LB-Seite aufgenommen werden.
- Im Hinblick auf eine erfolgreiche Umsetzung ist auch eine stärkere Unterstützung durch die EFV erforderlich. Die notwendigen Rahmenvorgaben (u.a. NRM) sind bereitzustellen.
- Eine grundsätzlich stärkere Einbeziehung der LB-Seite (auf Führungs- und Fachkräfteebene) sollte durch geeignete Informationsmassnahmen sichergestellt werden.

Ergebnisse und Lehren betreffend der Wirkungen der Methodik ICO

A. Stand der Methodik ICO sowie der generellen Umsetzung

Die Methodik 3.0 ICO wurde verabschiedet. Die gesamte Methodik ist aus der überwiegenden Sicht der befragten Interviewpartner (Ergebnis Befragung) sowie auch aus Sicht ED grundsätzlich einsetzbar. Wir erachten jedoch den Gesamtansatz ICO (vgl. ICO-Handbuch) in konzeptioneller Hinsicht als auch im Hinblick auf die praktische Umsetzung für zu kompliziert und zu unübersichtlich.

Zur Sicherstellung der Umsetzung im laufenden Betrieb wurden alle Departemente mit Basisinformationen ausgestattet und Schulungen durchgeführt. Grundsätzlich wenden zwischenzeitlich alle Departemente die ICO-Methodik (mehr oder weniger) an.

Für die praktische Umsetzung der ICO-Methodik steht ein diesbezüglich eigens geschaffenes DV-Tool (Domino1.0+) zur Verfügung. Derzeit sind ca. 56 Verwaltungseinheiten (ca. 200 – 300 Anwender) registriert. Das DV-Tool (Domino1.0+) ist grundsätzlich weiter einsetzbar, allerdings sind die praktischen Unterstützungshilfen für einen angedachten flächendeckenden, dauerhaften Einsatz nicht ausreichend (u.a. praktisches Handling, Doppelspurigkeiten, Medienbrüche, Mehrfacheingaben, komplizierte Aggregationsmechanismen).

B. Stand der Umsetzung der IPCO-Berichte auf Stufe Bund, Departement und Verwaltungseinheit

Grundsätzlich wenden zwischenzeitlich alle Departemente die ICO-Methodik (mehr oder weniger) an. D.h. eine flächendeckende Umsetzung der IPCO-Berichte auf Stufe Departement und den jeweiligen Verwal-

tungseinheiten (Amtsebene) erfolgt. Ausserdem erfolgt eine Verdichtung auf Stufe Bund (ISB).

Als wesentliches inhaltliches Defizit innerhalb der IPCO-Berichte ist das Fehlen des Anwendungscontrollings (ACO) zu identifizieren. Die Ursachen hierfür liegen in der Nichtverfügbarkeit der diesbezüglichen Kosten- und Leistungsrechnung aus den operativen Anwendungssystemen. Die Elemente des Projektcontrollings (PCO) und Studiencontrolling (SCO) sind vorhanden und werden zum überwiegenden Teil umgesetzt.

C. Stand der Umsetzung des Prozesses der Aggregation der einzelnen Controllingberichte zu den übergeordneten IPCO-Berichten

Die Aggregation des PCO sowie des SCO zu den übergeordneten IPCO-Berichten von der Amtsebene zur Departementsebene erfolgt weitestgehend auf der vorgesehenen inhaltlichen Basisstruktur. Die automatischen Aggregationshilfen sind jedoch ungenügend.

Die Aggregation zwischen Departementsstufe und Bund erfolgt im vorgesehenen Berichtsturnus. Allerdings erfolgt die Datenübergabe seitens der Departemente weitestgehend manuell.

D. Informationsgehalt der IPCO-Berichte

Der Informationsgehalt der einzelnen IPCO-Berichte bezogen auf die verschiedenen Stufen (Amt – Departement – Bund) ist, sofern das ACO im vorgesehenen Umfang noch realisiert wird, grundsätzlich für den praktischen Einsatz brauchbar, wobei nochmals eine Überprüfung der Vielzahl der Kennzahlen (Stichwort: „Ausdünnung unter praktischen Gesichtspunkten“) erfolgen sollte.

E. Kosten und Wirkungen der Methodik ICO

Die Kosten für die ICO-Methodik und das ICO-Werkzeug belaufen sich ca. auf 2.5 Mio. CHF. Die konzeptionellen Ausarbeitungen (Methode) erfolgten mit beträchtlichem Aufwand (u.a. ca. 70 Reviewsitzungen). Aufgrund des u.E. zu hohen Detaillierungsgrades der konzeptionellen Grundlagen, einer zu „breiten“ Projektorganisation sowie einer insgesamt fehlenden Umsetzungsunterstützung des externen Beraters ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis kritisch zu bewerten. Der Aufwand für die Bereitstellung des DV-Tools (Domino1.0+) in Höhe von ca. 250 TCHF ist u.E. angemessen. Die wesentlichen Grundzielsetzungen des ICO wurden u.E. erreicht. Das ICO wird heute, wenn auch noch nicht vollständig und in grossen Berichtszyklen, in allen Departementen weitestgehend eingesetzt. Die inhaltliche Auseinandersetzung erfolgt.

F. Äussere Einflüsse/Rahmenbedingungen

Die Methodik-ICO wurde weitestgehend nicht durch äussere Einflüsse oder Rahmenbedingungen, die durch das Programm NOVE-IT nicht beeinflusst werden konnten und die eine Auswirkung auf die Erreichung der angestrebten Ziele hatten bzw. zu den Verzögerungen geführt haben, erheblich beeinflusst.

G. Lehren für die Zukunft

Aufgrund der dargestellten Evaluationsergebnisse ergeben sich folgende Lehren für die Programmführung:

- Im vorliegenden Projekt wurde die treibende Rolle zu stark durch das ISB wahrgenommen. Die Einführung eines ICO ist in der Regel nur erfolgreich, wenn die „Stakeholder“ (hier: LB und Linienorganisation → letztlich anvisierte Nutzer) die konzeptionelle Gestaltung sowie die anschließende Einführung vorantreiben. Ein Strategieorgan ISB kann hier letztlich nur unterstützen.
- Im Hinblick auf eine Sicherstellung der Akzeptanz und Konsistenz der Aggregation zwischen Amts- und Departementebene sollte zukünftig stärker ein „TOP-DOWN-Ansatz“ in der Einführung gewählt werden. D.h. hier sind zukünftig frühzeitig Führungskräfte (Departmentebene, Amtsebene) in den Gesamtprozess einzubinden und die Eskalationsstufen darauf abzustimmen (Informatikcontrolling ist „Chefsache“).
- Die konzeptionellen Grundlagen sollten bezüglich Umfang („weniger ist mehr“) und Einhaltung von getroffenen Controllingstrukturen (hier: „umgekehrte Controllingpyramide“ bzw. „Kennzahlenfriedhof“) klarer abgesteckt und die Ausgestaltung bzw. Umsetzung systematisiert überprüft werden.
- Die Erwartungshaltung an ein ICO ist den praktischen Erfordernissen anzupassen.

1 Ziele

1.1 Generelle Zielsetzungen der Evaluation

Das Reorganisationsprojekt NOVE-IT soll im Rahmen einer summativen (ex-post) Evaluation überprüft werden.

Die Evaluation soll dabei zwei *elementare Ziele* erreichen:

- Aufzeigen der Lehren, die aus dem umfassenden und umfangreichen Programm für künftige NOVE-IT Vorhaben zu ziehen sind
- Rechenschaftsablage gegenüber den vorgesetzten Stellen.

Die Evaluation soll gerecht sein in dem Sinne, dass die spezifischen Bedingungen der Bundesverwaltung und der Ausgangssituation des Projektes NOVE-IT bei den Beurteilungen entsprechend mitberücksichtigt werden.

Bei der Festlegung des Umfangs und der anzuwendenden Methoden der Evaluation steht generell die *Wirtschaftlichkeit* im Vordergrund: Es sollen in erster Linie jene Aspekte evaluiert werden, die einen bedeutenden Beitrag zu den beiden grundlegenden Zielen der Evaluation (Lehren ziehen, Rechenschaftsablage) leisten. Die Evaluation soll dabei nur gerade in der Tiefe erfolgen, damit die anvisierten Aussagen in Bezug auf diese beiden Ziele gemacht werden können. Das *Aufwand-Nutzen-Verhältnis der Evaluation* soll optimiert werden.

1.2 Ziel des Auftrags V7 „Externe Evaluation ausgewählter Aspekte der Umsetzung“

Gemäss Konzept für die Evaluation von NOVE-IT und gemäss Pflichtenheft soll sich die „externe Evaluation ausgewählter Aspekte der Umsetzung“ auf die übergeordnete Frage beziehen, wie NOVE-IT in der Bundeskanzlei und in den sieben Departement umgesetzt worden ist.

Diese Frage wird - aus verschiedenen Blickwinkeln und in Bezug auf unterschiedliche Themen - auch innerhalb der Selbstevaluationen und im Rahmen der Ergebnismessungen sowie auch innerhalb der weiteren externen Evaluationen untersucht.

Mit der Evaluation soll das Ziel verfolgt werden, ausgewählte wichtige Aspekte der Umsetzung - die im Rahmen der übrigen Evaluationen und Ergebnismessungen nicht oder nicht ausreichend detailliert untersucht werden - vertieft zu evaluieren.

Aufgrund der Ausschreibung im Pflichtenheft, sowie einer in Zusammenarbeit mit der Projektleitung der Evaluation erstellten Beurteilung des Eva-

luationsbedarfs wurden folgende wichtige Themenfelder eruiert, die vertieft evaluiert werden sollen:

- *Umsetzung der Harmonisierung der Infrastruktur:*
Beurteilung der realisierten Optimierungen sowie der noch bestehenden Optimierungspotenziale (insb. unter besonderer Berücksichtigung des Aspekts „einmal entwickeln, siebenmal umsetzen“), die sich auf die Harmonisierung im Bereiche der Desktops / Clients / Benutzersupport beziehen:
 - Harmonisierung der Entwicklung von Basisarchitekturen für Büroautomation
 - Harmonisierung der Softwareverteilung
 - Harmonisierung der Arbeitsplatzinfrastruktur
 - Harmonisierung des Problemmanagements (Trouble-Ticket-System REMEDY): Betrachtete Szenarien *Problembearbeitung, Überwachung* und *Messung und Auswertung* des Prozesses P07 *Benutzer unterstützen*.
- *Evaluation der Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen (Meilenstein K3):*
 - Analyse der Ursachen der Verzögerungen des Projektes Kosten- und Leistungsrechnung um ein Jahr (Evaluation des Einführungsprozesses) und diesbezüglichen Verbesserungsvorschläge für die weiteren Umsetzungsarbeiten und ähnlich gelagerte Projekte.
 - Analyse der Gründe für die in mehreren Departementen erst teilweise erreichte Einführung von SLA's.
 - Erarbeiten von Ansätzen für ein pragmatisches Vorgehen beim Abschluss von SLA und Projektvereinbarungen, falls aus Gründen unvollständiger Informationen, unvollständiger Anforderungen oder anderen Gründen der Abschluss der Projektvereinbarungen bzw. SLA's erschwert ist.
- *Wirkungen der Methodik ICO:*
Beurteilung des Gehalts der aus dem Informatikcontrolling der Bundesverwaltung resultierenden Führungsinformationen:
 - Beurteilung der IPCO-Berichte auf Stufe Bund, Department und Verwaltungseinheit. Analyse der Aggregation des Studiencontrollings (SCO-Berichte), des Projektcontrollings (PCO-Berichte) und des Anwendungscontrollings (ACO) zu den übergeordneten IPCO-Berichten der Verwaltungseinheiten, Departemente und des Bundes.

- Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen hierzu.

1.3 Umfang des Auftrags V7 „Externe Evaluation ausgewählter Aspekte der Umsetzung“

Der Auftrag umfasste folgende Aufgaben:

- Evaluation der in Kapitel 1.2 aufgeführten Aspekte.
- Schlussfolgerungen und Empfehlungen für analoge Vorhaben bzw. Handlungsfelder im Rahmen der weiteren Arbeiten von NOVE-IT.
- Vorschläge für eine eventuelle Ergänzung oder Anpassung von HERMES.
- Bericht zur Evaluation und Beitrag für den Schlussbericht NOVE-IT.
- Review des Schlussberichts NOVE-IT.

2 Einleitung

2.1 Ausgangslage

Das Reorganisationsprogramm NOVE-IT wurde per 31.12.2003 abgeschlossen. Die Ergebnisse wurden gemessen, die Pendenzen identifiziert und die Erledigungsverantwortung zugewiesen.

Per Ende 2003 wurde eine Messung und Beurteilung der Ergebnisse von NOVE-IT (Ergebnismessung) durchgeführt. In jedem Bereich (Strukturänderung, Harmonisierung der Infrastruktur, Prozesseinführung und –instrumentierung, Informatikcontrolling, Kosten- und Leistungsrechnung und Leistungsverrechnung) wurden hierzu die Ergebnisse detailliert erhoben.

In Ergänzung zu den Ergebnismessungen war am Ende des Programms zusätzlich eine (summative) Evaluation durchzuführen (d.h. ex-post Evaluation). Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse der Teilevaluation V7 „Evaluation von NOVE-IT – Externe Evaluation ausgewählter Aspekte der Umsetzung“ dar.

2.2 Einbettung in Gesamtevaluation

Die Gesamtevaluation besteht aus sieben Teilevaluationen:

- V2: Evaluation der Ziele und Wirkungen
- V3: Evaluation der Programmsteuerung
- V4: Evaluation der Programmführung
- V5: Evaluation der externen Qualitätssicherung
- V6: Selbstevaluation der Umsetzung
- V7: Evaluation ausgewählter Aspekte der Umsetzung
- V8: Metaevaluation

Im Dezember 2003 erhielt die Egger, Dreher & Partner AG den Zuschlag für die Teilevaluation V7 „Evaluation von NOVE-IT – Externe Evaluation ausgewählter Aspekte der Umsetzung“ im Rahmen der Gesamtevaluation.

Gegenstand der Evaluation V7 ist die *Umsetzung der Harmonisierung der Infrastruktur* in den Bereichen Basisarchitektur der Büroautomation, Softwareverteilung, Arbeitsplatzinfrastruktur sowie der Benutzer-Betreuung/ Problemmanagement sowie der *Evaluation der Umsetzung der Leistungsverrechnung* und der SLA/Projektvereinbarungen (Meilenstein K3) und der *Wirkungen der Methodik ICO*.

Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse der Teilevaluation V7 „Evaluation von NOVE-IT – Externe Evaluation ausgewählter Aspekte der Umsetzung“ dar.

2.3 Abgrenzung zu anderen Evaluationsaufträgen und zur Ergebnismessung

Im Rahmen der vorliegenden Teilevaluation wurden die in Kapitel 1.2 und 1.3 beschriebenen Themen untersucht. Zu den Ergebnismessungen bestehen dabei keine relevanten Überschneidungen. Im Rahmen der Gesamtevaluation zeigten sich zu den übrigen 6 Teilevaluationen teilweise Überschneidungen im Untersuchungsgegenstand Kosten- und Leistungsrechnung. Die jeweiligen Evaluationsergebnisse wurden im Rahmen der vorliegenden Teilevaluation zur Kenntnis genommen. Die anderen Untersuchungsgegenstände der vorliegenden Teilevaluation – Harmonisierung Infrastruktur und Methodik ICO – wurden nicht oder zumindest nicht vertieft evaluiert.

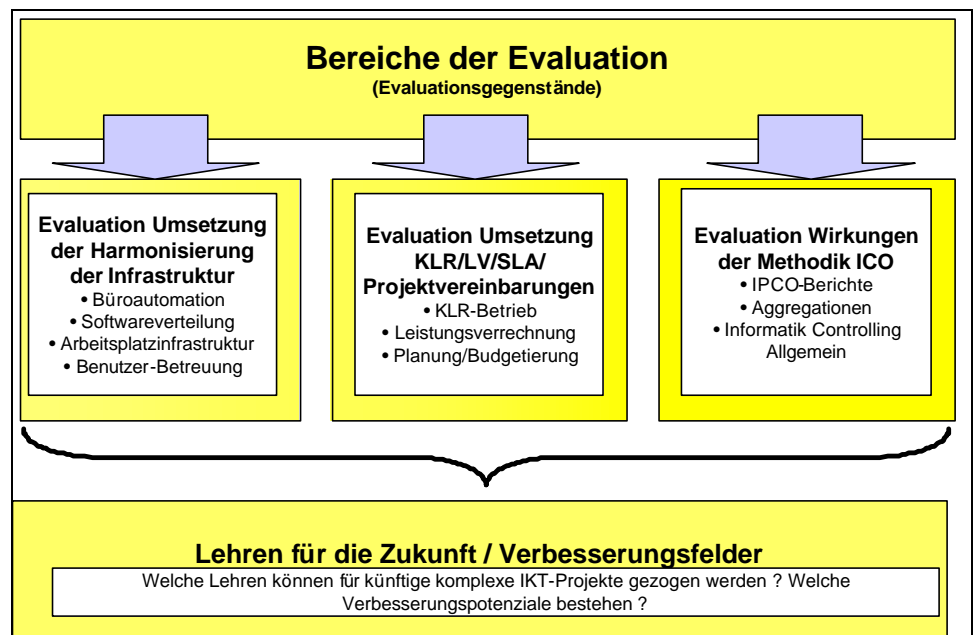
3 Methodik, Informationsquellen

3.1 Methodik

3.1.1 Untersuchungsgegenstand

3.1.1.1 Übersicht

Die nachfolgende Grafik stellt die Untersuchungsgegenstände der Evaluation im Überblick dar.

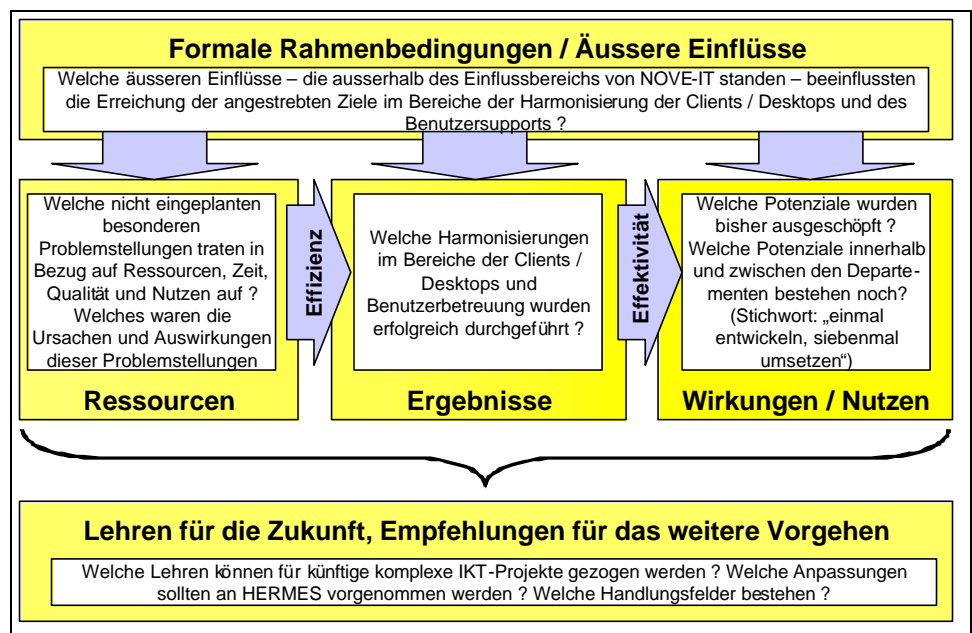


Eine Detailbeschreibung der Untersuchungsgegenstände kann den nachfolgenden Kapiteln entnommen werden. Dabei werden folgende drei Themenfelder unterschieden:

- *Umsetzung der Harmonisierung der Infrastruktur:* Bestehende (interdepartementale) Synergiepotenziale hinsichtlich der Harmonisierung der Desktops/Clients und des Benutzersupports
- *Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen (Meilenstein K3)*
- *Wirkungen der Methodik ICO* – Beurteilung des Gehalts der aus dem Informatikcontrolling der Bundesverwaltung resultierenden Führungsinformationen

3.1.1.2 Umsetzung der Harmonisierung der Infrastruktur: Bestehende (interdepartementale) Synergiepotenziale hinsichtlich der Harmonisierung der Desktops/Clients und des Benutzersupports

Die nachfolgende Grafik stellt den Untersuchungsgegenstand der Evaluation in Bezug auf das Themenfeld 1 *Umsetzung der Harmonisierung der Infrastruktur* im Überblick dar:



Im Folgenden wird der Untersuchungsgegenstand betreffend das Themenfeld *Umsetzung der Harmonisierung der Infrastruktur* im Detail beschrieben.

Gemäss Einschätzung der Programmleitung ist die Harmonisierung im Allgemeinen erreicht oder beinahe erreicht. In Absprache mit dem Leiter des Kernprojekts „Harmonisierung Infrastruktur“ und dem Projektleiter der Evaluation besteht ein Evaluationsbedarf im Bereiche der Harmonisierung der Clients / Desktops. Hier soll die Evaluation den Stand der Umsetzung beurteilen und allfällige Optimierungspotenziale aufzeigen. Von Interesse ist insbesondere der Aspekt, welche Optimierungspotenziale bzw. Synergiepotenziale innerhalb der Departemente und zwischen den Departementen bestehen. Besonderes Augenmerk soll dabei auf den Aspekt „einmal entwickeln, siebenmal umsetzen“ gelegt werden.

Folgende Themenbereiche waren zu evaluieren:

- Harmonisierung der Entwicklung von Basisarchitekturen für Büroautomation
- Harmonisierung der Softwareverteilung
- Harmonisierung der Arbeitsplatzinfrastruktur
- Harmonisierung des Benutzersupports (Trouble-Ticket-System REMEDY): Betrachtete Szenarien *Problembearbeitung, Überwachung und Messung und Auswertung* des Prozesses P07 *Benutzer unterstützen*.

Dabei waren folgende Fragestellungen zu untersuchen:

- *Basisarchitekturen für Büroautomation*
Welche Unterschiede der Basisarchitektur für Büroautomation bestehen zwischen den Ämtern der einzelnen Departemente sowie zwischen den Departementen? Welches sind die Ursachen dieser Unterschiede? Bestehen diesbezügliche Optimierungspotenziale? Welche personellen Ressourcen werden für die Erstellung von Grundlagen künftig eingesetzt? Welche personellen Ressourcen sind dabei direkt abhängig von der Anzahl zu betreuenden Arbeitsplätze. Welche der heute im Bereiche der Softwareverteilung wahrgenommenen Aufgaben sind in Bezug auf den Aufwand weitgehend unabhängig von der Anzahl zu betreuender Arbeitsplätze?
- *Harmonisierung Softwareverteilung*
 - *Erfolgreiche Harmonisierungen / nicht erreichte Ziele*
Welche Harmonisierungen wurden im Bereiche der Softwareverteilung erfolgreich durchgeführt? Wurden die angestrebten Ziele erreicht? Welche Ziele wurden nicht erreicht? Warum nicht? Welche Lehren für die Zukunft lassen sich daraus ziehen?
 - *Aufgetretene Problemstellungen*
Welche ursprünglich nicht eingeplanten besonderen Problemstellungen traten dabei auf? Welche Auswirkungen hatten diese Problemstellungen (in Bezug auf Ressourcen, Zeit, Qualität / Nutzen)? Welches waren die Ursachen der Problemstellungen (Äussere Einflüsse und Rahmenbedingungen?) Welche Lehren für die Zukunft lassen sich daraus ziehen?
 - *Weitere Harmonisierungspotenziale*
Wie erfolgt heute die Softwareverteilung (Softwareverteilung mit Columbus; Erstinstallationen von Clients, Migrationen)?

Welche Unterschiede zwischen den Ämtern der einzelnen Departemente sowie zwischen den Departementen bestehen? Welches sind

die Ursachen dieser Unterschiede? Bestehen diesbezügliche Optimierungspotenziale?

Erfolgt eine Abstimmung zwischen den andern Departementen (in den Bereichen Analyse / Konzept, Migrationen, Betrieb)? Welche Synergiepotenziale bestehen hier?

Welche personellen Ressourcen werden für Softwareverteilung eingesetzt? Welche personellen Ressourcen sind dabei direkt abhängig von der Anzahl zu betreuenden Arbeitsplätze (hier ist das Synergiepotenzial mit andern Departementen typischerweise gering). Welche der heute im Bereiche der Softwareverteilung wahrgenommenen Aufgaben sind in Bezug auf den Aufwand weitgehend unabhängig von der Anzahl zu betreuender Arbeitsplätze (zum Beispiel erstellen von Konzepten, Erstellen von Masters der Basis-Installation von (Standard-) Clients etc.)?

Wie gross sind die potenziellen Kosteneinsparungen, wenn das bestehende Harmonisierungspotenzial ausgeschöpft würde?

- *Harmonisierung Arbeitsplatzinfrastruktur*
 - *Erfolgreiche Harmonisierungen / nicht erreichte Ziele*

Welche Harmonisierungen wurden im Bereiche der Arbeitsplatzinfrastruktur erfolgreich durchgeführt? Wurden die angestrebten Ziele erreicht? Welche Ziele wurden nicht erreicht? Warum nicht? Welche Lehren für die Zukunft lassen sich daraus ziehen?
 - *Aufgetretene Problemstellungen*

Welche ursprünglich nicht eingeplanten besonderen Problemstellungen traten dabei auf? Welche Auswirkungen hatten diese Problemstellungen (in Bezug auf Ressourcen, Zeit, Qualität / Nutzen)? Welches waren die Ursachen der Problemstellungen (Äussere Einflüsse und Rahmenbedingungen?) Welche Lehren für die Zukunft lassen sich daraus ziehen?
 - *Weitere Harmonisierungspotenziale*

Welche Unterschiede der Arbeitsplatzinfrastruktur zwischen den Ämtern der einzelnen Departemente sowie zwischen den Departementen bestehen? Welches sind die Ursachen dieser Unterschiede? Bestehen diesbezügliche Optimierungspotenziale?

Welche personellen Ressourcen werden für die Betreuung der Arbeitsplatzinfrastruktur eingesetzt? Welche personellen Ressourcen sind dabei direkt abhängig von der Anzahl zu betreuenden Arbeitsplätze? Welche der heute im Bereiche der Betreuung der Arbeits-

platzinfrastruktur wahrgenommenen Aufgaben sind in Bezug auf den Aufwand weitgehend unabhängig von der Anzahl zu betreuender Arbeitsplätze?

Wie gross sind die potenziellen Kosteneinsparungen, wenn das bestehende Harmonisierungspotenzial ausgeschöpft würde?

- *Benutzer-Betreuung / Problemmanagement (Trouble-Ticketing; ARS-Remedy)*
 - *Erfolgreiche Harmonisierungen im Bereiche der Benutzerbetreuung / nicht erreichte Ziele*

Welche Harmonisierungen wurden im Bereiche des Benutzersupports erfolgreich durchgeführt (in Bezug auf folgende Szenarien des Prozesses P07: *Benutzer unterstützen*: a.) Problembearbeitung, b.) Bearbeitung von Move / Add / Change-Anliegen, c.) Bearbeitung von Informations- / Service-Anliegen, d.) Überwachung sowie e.) Messung und Auswertung) unterstützen? Wurden die angestrebten Ziele erreicht? Welche Ziele wurden nicht erreicht? Warum nicht? Welche Lehren für die Zukunft lassen sich daraus ziehen?
 - *Aufgetretene Problemstellungen*

Welche ursprünglich nicht eingeplanten besonderen Problemstellungen traten dabei auf? Welche Auswirkungen hatten diese Problemstellungen (in Bezug auf Ressourcen, Zeit, Qualität / Nutzen)? Welches waren die Ursachen der Problemstellungen (Äussere Einflüsse und Rahmenbedingungen)? Welche Lehren für die Zukunft lassen sich daraus ziehen?
 - *Weitere Harmonisierungspotenziale*

Welche Unterschiede des Benutzersupports zwischen den Ämtern der einzelnen Departemente sowie zwischen den Departementen bestehen? Welches sind die Ursachen dieser Unterschiede? Bestehen diesbezügliche Optimierungspotenziale?

In Bezug auf welche Aspekte erfolgt eine Zusammenarbeit zwischen den Departementen (insb. Abstimmen der Problembearbeitung, der Überwachung sowie Messung und Auswertung (bspw. konsolidierte Auswertungen der Remedy-Knowledge-Bases aller Departemente)).

Welche personellen Ressourcen werden für die Benutzerunterstützung eingesetzt? Welche personellen Ressourcen sind dabei direkt abhängig von der Anzahl der zu betreuenden Arbeitsplätze? Welche der heute im Bereiche des Benutzersupports wahrgenommenen Auf-

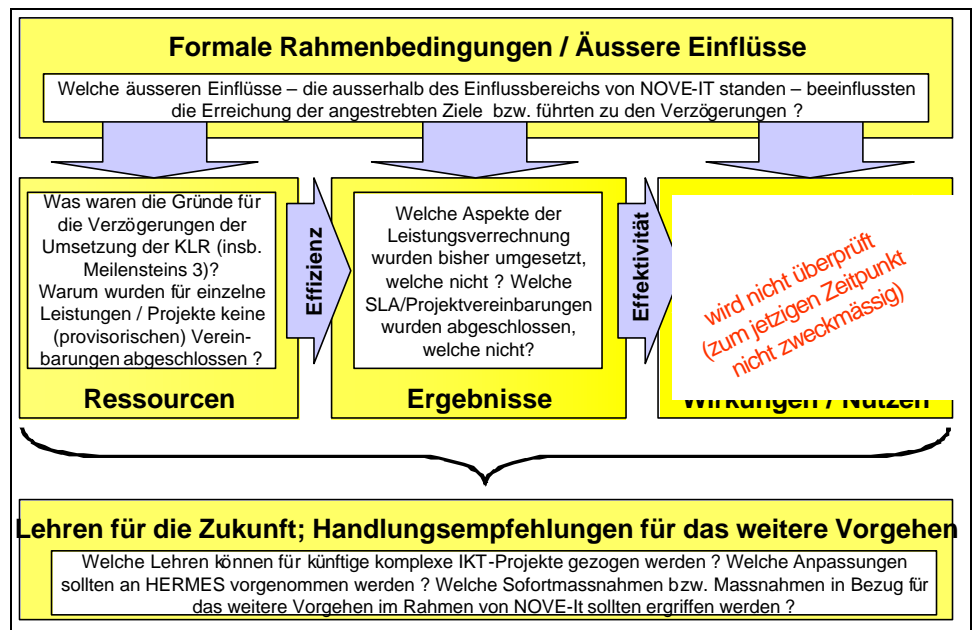
gaben sind in Bezug auf den Aufwand weitgehend unabhängig von der Anzahl zu betreuender Arbeitsplätze?

- *Äussere Einflüsse / Rahmenbedingungen*
 Gab es äussere Einflüsse oder Rahmenbedingungen, die durch das Programm NOVE-IT nicht beeinflusst werden konnten und die eine Auswirkung auf die Erreichung der angestrebten Ziele im Bereiche der Harmonisierung der Clients / Desktops und der Benutzerbetreuung hatten?

Wir haben in Bezug auf die obigen Themen das EFD, das EDI und das EVD (die LE BIT, IDZ EDI, ISCEco und UV bzw. für die Umsetzung der Harmonisierungen verantwortliche Person je Departement) untersucht.

3.1.1.3 Themenfeld 2: Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen (Meilenstein K3)

Die nachfolgende Grafik stellt den Untersuchungsgegenstand der Evaluation in bezug auf das Themenfeld 2 *Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen (Meilenstein K3)* im Überblick dar:



Im Folgenden wird der Untersuchungsgegenstand betreffend das Themenfeld *Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA / Projektvereinbarungen (Meilenstein K3)* im Detail beschrieben.

Die für die Umsetzung der Kosten- und Leistungsrechnung zentrale Implementierung der Leistungsverrechnung war im Masterplanung vom 30.

Mai 2000 per Ende 2002 geplant (Meilenstein K3). Im Masterplan vom 13. August 2001 wurde dieser Meilenstein K3 um ein Jahr auf Ende 2003 verschoben. Im Masterplan vom 12. August 2002 wurde der Meilenstein K3 um ein weiteres Jahr auf Anfang 2005 verschoben. Diese Planung hat sich seither nicht verändert. Im Statusbericht vom 31. August 2003 wird jedoch darauf hingewiesen, dass sich das KLR-Projekt nach wie vor auf einem kritischen Pfad befinde.

Eine wichtige Komponente der Umsetzung der Kosten- / Leistungsrechnung bildet die Einführung von Service-Level-Agreements und Projektvereinbarungen. Sie legen - in Ergänzung zu den in der KLR geregelten finanziellen Flüsse - die qualitativen Aspekte der Zusammenarbeit zwischen LE und LB fest.

In einzelnen Departementen wurden SLA's nach Einschätzung der Programmleitung erst in Teilen abgeschlossen und eingeführt.

Gemäss Absprache mit der Projektleitung der Evaluation soll sich die in vorliegendem Konzept beschriebene Evaluation vor dieser Ausgangslage mit folgenden Themen im Zusammenhang mit der Umsetzung der KLR befassen:

- Ursachen der Verzögerungen des Projektes Kosten- und Leistungsrechnung (insb. der Meilenstein 3: Leistungsverrechnung) und diesbezügliche Verbesserungsvorschläge für die weiteren Umsetzungsarbeiten und ähnlich gelagerte Projekte.

- *Stand der Umsetzung*

Welche Aspekte der Leistungsverrechnung wurden bisher umgesetzt, welche nicht? (Quelle: Sekundärunterlagen)

- *Ursachen der Verzögerungen / Hindernisse der Umsetzung*

Was waren die Gründe für die Verzögerungen der Umsetzung der Leistungsverrechnung? (Programmleitung, Departement, Leistungserbringer, Leistungsbezüger)? Welche Lehren lassen sich daraus für die Zukunft ziehen (Stärken und Schwächen des gewählten Einführungsprozesses)?

- *Massnahmen im laufenden Projekt NOVE-IT*

Welche Massnahmen sollen ergriffen werden, um die Einführung der sich weiterhin auf dem kritischen Pfad befindende Leistungsverrechnung planungsgemäss per 1.1.2005 sicherzustellen?

- Gründe für die in mehreren Departementen erst teilweise erreichte Einführung von SLA und Projektvereinbarungen

- *Stand der Umsetzung*

Welche SLA / Projektvereinbarungen wurden abgeschlossen? Für welche Leistungen / Projekte bestehen keine SLA / Projektvereinbarungen? Gibt es hier provisorische Vereinbarungen? Welche SLA / Projektvereinbarungen werden überwacht / gelebt? Wie werden die SLA / Projektvereinbarungen gelebt? Wie ist die diesbezügliche Zusammenarbeit zwischen LE und LB zu beurteilen?

- *Ursachen der Verzögerungen / Hindernisse der Umsetzung*

Warum wurden für die betreffenden Leistungen / Projekte keine (provisorischen) Vereinbarungen abgeschlossen?

- *Lehren für die Zukunft*

Gibt es Ansätze für ein pragmatisches Vorgehen beim Abschluss von SLA und Projektvereinbarungen, falls aus Gründen unvollständiger Informationen, unvollständiger Anforderungen oder anderen Gründen der Abschluss der Projektvereinbarungen bzw. SLA's erschwert sind?

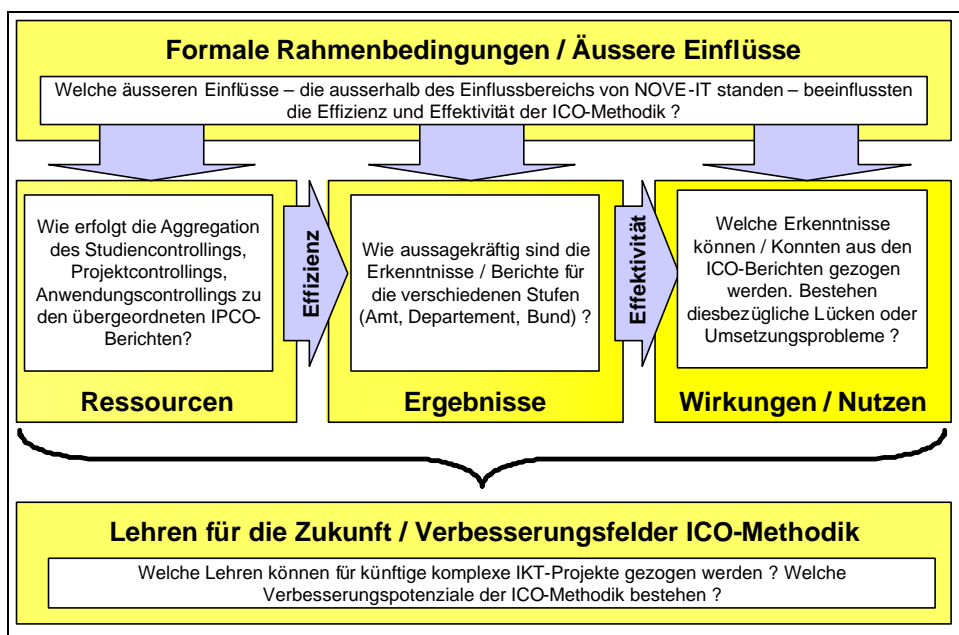
- *Äussere Einflüsse / Rahmenbedingungen*

Gab es äussere Einflüsse oder Rahmenbedingungen, die durch das Programm NOVE-IT nicht beeinflusst werden konnten und die eine Auswirkung auf die Erreichung der angestrebten Ziele hatten bzw. zu den Verzögerungen geführt haben?

Diese Aspekte wurden im EFD und im EVD untersucht. Ausserdem erfolgten Gespräche mit Vertretern des ISB und den externen Beratern.

3.1.1.4 Themenfeld 3: Wirkungen der Methodik ICO – Beurteilung des Gehalts der aus dem Informatikcontrolling der Bundesverwaltung resultierenden Führungsinformationen

Die nachfolgende Grafik stellt den Untersuchungsgegenstand der Evaluation in Bezug auf das Themenfeld 3 *Wirkungen der Methodik ICO* im Überblick dar:



Im Folgenden wird der Untersuchungsgegenstand betreffend das Themenfeld *Wirkungen der Methodik ICO* im Detail beschrieben.

Die Einführung der ICO-Methode Version 3.0 auf Basis des Tools *ICO-Domino-1* ist nach Aussage der Programmleitung in den meisten Departementen gemäss eigenen Angaben weitgehend abgeschlossen und wird genutzt.

Hier soll die Evaluation eine Beurteilung des Gehalts der aus dem Informatikcontrolling der Bundesverwaltung resultierenden Führungsinformationen vornehmen und allfällige Optimierungsansätze aufzeigen. Dabei werden folgende Aspekte untersucht:

- Beurteilung der IPCO-Berichte auf Stufe Bund, Department und Verwaltungseinheit.
- *Prozess der Aggregation der einzelnen Controllingberichte zu den übergeordneten IPCO-Berichten?*

Wie erfolgt die Aggregation des Studiencontrollings (SCO-Berichte), des Projektcontrollings (PCO-Berichte) und des Anwendungscontrollings (ACO) zu den übergeordneten IPCO-Berichten der Verwaltungseinheiten, Departemente und des Bundes?

- *Informationsgehalt der IPCO-Berichte?*

Wie aussagekräftig sind die Erkenntnisse / Berichte für die verschiedenen Stufen (Amt, Departement, Bund) bzw. welche führungsrelevanten Informationen (Entscheidgrundlagen) kann den Berichten entnommen werden? Bestehen diesbezügliche Lücken oder Umsetzungsprobleme? Wenn ja: welche und wie können Sie beseitigt werden?

- *Verbesserungsvorschläge für die Zukunft*

Welche Verbesserungspotenziale / Handlungsfelder sind im Bereiche des Informatikcontrollings vorhanden?

- *Äussere Einflüsse / Rahmenbedingungen*

Gab es äussere Einflüsse oder Rahmenbedingungen, die durch das Programm NOVE-IT nicht beeinflusst werden konnten und die eine Auswirkung auf die Effektivität und Effizienz der ICO-Methodik hatten?

Diese Aspekte wurden im EFD und im EVD untersucht. Ausserdem erfolgten Gespräche mit Vertretern des IRB und ISB.

3.1.2 Vorgehen

Die Evaluation wurde gemäss Detailkonzept (Version 0.5 vom 19.2.2004) abgewickelt. Im Laufe der Evaluation waren dabei keine wesentlichen Anpassungen des Vorgehens gegenüber dem Detailkonzept erforderlich.

Die Evaluation wurde zusammengefasst in folgenden vier Schritten zwischen Januar 2004 und Mai 2004 erarbeitet.

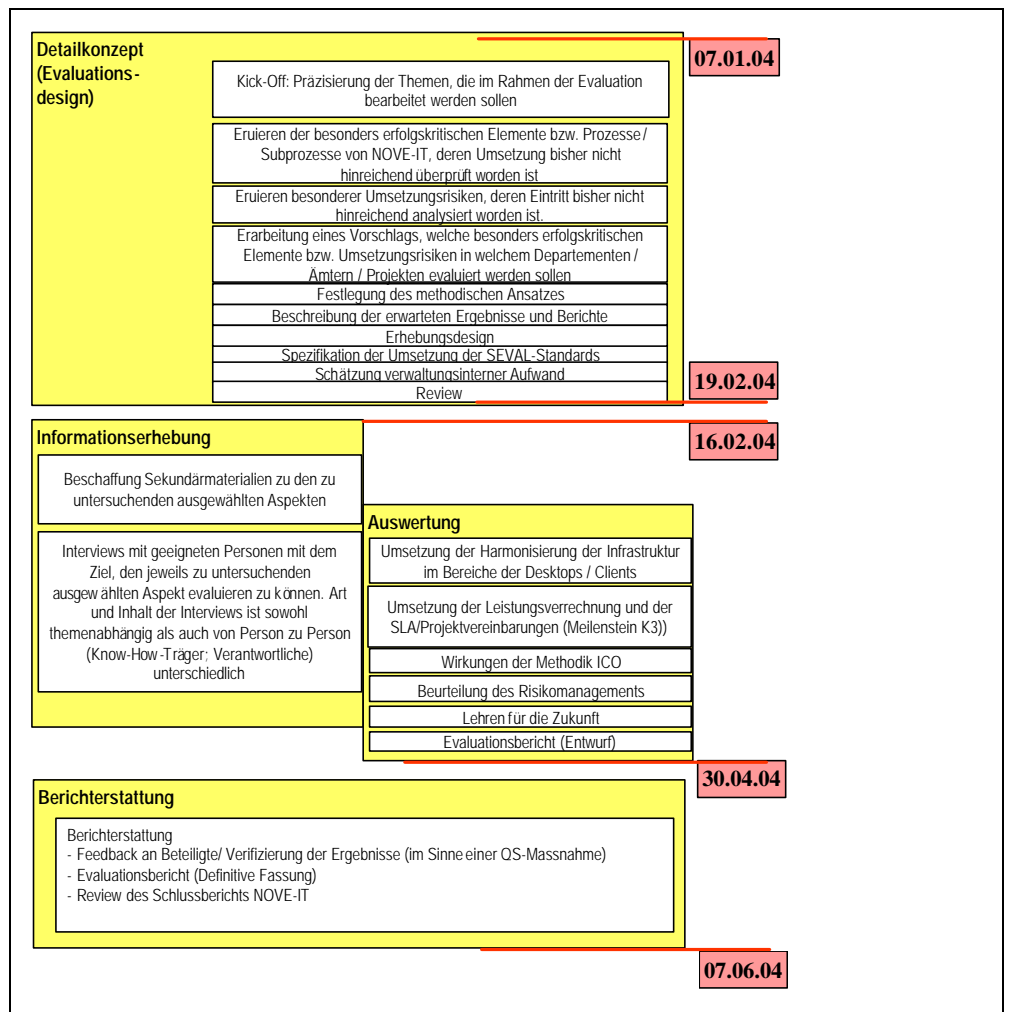
In einem **ersten Schritt** wurde ein Detailkonzept erstellt, welchen den methodischen Ansatz und das Erhebungsdesign festlegt, die erwarteten Ergebnisse und Berichte beschreibt und die Umsetzung der SEVAL-Standards spezifiziert.

In einem **zweiten Schritt** wurden die für die Analyse und Auswertung der Evaluationsziele gemäss Detailkonzept erforderlichen Informationsgrundlagen beschafft. Diese umfasste sowohl Primärerhebungen als auch die Beschaffung von Sekundärmaterialien.

Als **dritter Schritt** wurden die erhobenen Informationen systematisch analysiert und ausgewertet. Dabei standen die im Detailkonzept aufgeführten Evaluationsaspekte im Vordergrund (vgl. Kapitel 3.1.1). Die Evaluationsergebnisse wurden im Rahmen ausgewählter Verifikationsgespräche überprüft (vgl. Kapitel 3.3).

Auf der Basis der Evaluationsergebnisse des Schrittes drei wurde schliesslich als **vierter Schritt** der vorliegende Evaluationsbericht verfasst.

Nachfolgende Abbildung zeigt das Vorgehen im Überblick. Eine detaillierte Beschreibung des Vorgehens der Evaluation kann Anhang A entnommen werden.



3.2 Anwendung der SEVAL-Kriterien

Im Rahmen der Konzeption und Durchführung der vorliegenden Evaluation wurde ein wesentliches Augenmerk auf die bestmögliche Einhaltung der SEVAL-Standards gelegt. Im Detailkonzept wurde hierzu aufgezeigt, wie die einzelnen SEVAL-Standards sichergestellt werden sollen.

Die Evaluation wurde gemäss den Vorgaben des Detailkonzepts durchgeführt. Nach unserer Einschätzung wurden die SEVAL-Standards dabei weitestgehend eingehalten. Uns liegen zumindest keine Hinweise vor, die auf eine Verletzung dieser Standards schliessen lassen.

In Anhang B wird auf die einzelnen SEVAL-Standards und deren Gewährleistung im Rahmen der vorliegenden Evaluation detailliert eingegangen.

3.3 Informationsquellen

Die Evaluation wurde auf der Basis folgender Informationsquellen durchgeführt:

- Primärerhebungen bei ausgewählten Personen.
- Allgemeine Sekundärunterlagen.
- Sekundärunterlagen zur Umsetzung der Harmonisierung der Infrastruktur.
- Sekundärunterlagen zur Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen.
- Sekundärunterlagen betreffend die Wirkungen der Methodik ICO.

Im Anhang C werden die vertieft geprüften und in die Schlussfolgerungen der Evaluation einbezogenen Sekundärunterlagen im Einzelnen aufgeführt. Im Weiteren wird aufgelistet, mit welchen Personen Interviews durchgeführt wurden.

4 Ergebnisse

Nachfolgend sind die Ergebnisse für die einzelnen Untersuchungsgegenstände dargestellt. Die Darstellungen stellen dabei auf den Evaluationszeitpunkt März/April 2004 ab (Hinweis: Insbesondere die Kosten- und Leistungsrechnung befindet sich derzeit bezüglich Konzeption und Umsetzung in einer stetigen Weiterentwicklung). Wenn nicht anders gekennzeichnet, sind alle getroffenen Aussagen für alle Departemente gültig.

4.1 Teilauftrag Umsetzung der Harmonisierung der Infrastruktur

In Kapitel 4.1 werden die Evaluationsergebnisse für den Evaluationsgegenstand „Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen“ dargestellt.

4.1.1 Ergebnisse

Die Harmonisierung der Infrastruktur basiert auf den Aufträgen „Auftrag für die Harmonisierung der Infrastruktur vom 13.08.2001“ bzw. „Auftrag der Infrastruktur und Architekturen in der Bundesverwaltung, August 2001“.

Wesentliches Geschäftsziel dieser Harmonisierung war es, die Aufwände für den Betrieb und die Betreuung der IT-Systeme unter Gewährleistung der für die Anwender erforderlichen Funktionalität, Leistungsfähigkeit und Sicherheit zu reduzieren sowie die Umsetzung der Informatikstrategie und der Informatikprozesse zur Sicherstellung der Zukunftssicherheit der IT-Landschaft voranzutreiben.

Daraus ableitend waren die wesentlichen Projektziele auf Ebene Programm NOVE-IT die Unterstützung der Programmleitung bei der Durchführung von departementübergreifenden Harmonisierungsprojekten, die Bündelung und Weiterentwicklung der Best Practice-Ansätzen aus den Harmonisierungsprojekten der Departemente, die Anwendung der P1-Prozesse zur Erstellung einer Informatikarchitektur Bund mit abgeleiteten Standards sowie die Sicherstellung der langfristigen Weiterentwicklung dieser Architektur.

Für die Umsetzung dieser Geschäfts- und Projektziele wurden für jedes Departement so genannte Meilensteinpläne aufgesetzt. Innerhalb dieser Meilensteinpläne sind die einzelnen Harmonisierungsbereiche abgebildet. Die Evaluation bezüglich der Umsetzung der Harmonisierung erfolgte dabei in folgenden ausgewählten Infrastrukturbereichen:

- Harmonisierung der Entwicklung von Basisarchitekturen für Büroautomation
- Harmonisierung der Softwareverteilung
- Harmonisierung der Arbeitsplatzinfrastruktur
- Harmonisierung des Benutzersupports (Trouble-Ticket-System REMEDY): Betrachtete Szenarien Problembearbeitung, Überwachung und Messung und Auswertung des Prozesses P07 Benutzer unterstützen.

4.1.1.1 Ergebnisse Basisarchitekturen für Büroautomation

Überwiegende Sicht der befragten Interviewpartner - Ergebnis Befragung:

Erfolgreiche Harmonisierung der Büroautomation (erreichte/ nicht erreichte Zielsetzungen)

Die wesentliche Zielsetzung „eine standardisierte Basisarchitektur für Büroautomation je Departement“ wurde weitestgehend erreicht. Innerhalb der Departemente besteht ein sehr hoher Harmonisierungsgrad bezüglich der Basisarchitektur der Büroautomation.

Folgende Einzelaspekte wurden im Rahmen der Harmonisierung nicht erreicht bzw. sind noch offen (vgl. auch Harmonisierungspotenziale):

- Teilweise keine vollständige Umsetzung in den einzelnen Departementen bzw. Organisationseinheiten (u.a. noch einzelne Ämter im EFD offen, da hier die Umstellung „Amt für Amt“ erfolgte; noch einzelne Ämter im EVD aufgrund „Sonderstatus“ → Forschungsanstalten, Arbeitslosenkassen).
- Teilweise noch unterschiedliche Versions- bzw. Releasestände (z.B. Office XP, Office 2000).

Aufgetretene Problemstellungen

Insgesamt traten bei der Harmonisierung der Büroautomation keine wesentlichen Problemstellungen auf. Vereinzelt Problemstellungen bestanden im technischen Bereich (u.a. viele Einschränkungen in der Verfügbarkeit durch Umstellung auf Thin-Clients, Anpassung und Zugriffsmanagement Berechtigungsverwaltung).

Wirkungen der Harmonisierung der Büroautomation

Folgende *positive Wirkungen* haben sich aus der Harmonisierung der Büroautomation ergeben:

- Die Konsolidierung der Umgebungen für Büroautomation hat zu einer hohen Standardisierung der Arbeitsplätze für Büroautomation geführt. Dadurch sind Stellenwechsel der Mitarbeiter innerhalb der Bundesverwaltung einfacher möglich bzw. die Anlaufzeiten bis zur Arbeitsbereitschaft werden für den einzelnen Mitarbeiter verkürzt.
- Optimierung des spezifischen Supports für Büroautomation durch Standardisierung der Office-Produkte (u.a. höhere Verfügbarkeit, bessere Beratung).
- Insgesamt höhere Verfügbarkeit der Büroautomationsumgebung durch professionalisierten Technikeinsatz (u.a. besserer und standardisierter Virenschutz, einheitliche Einloggmechanismen).

Folgende *negative Wirkungen* haben sich aus der Harmonisierung der Büroautomation ergeben:

- Objektiv haben sich keine negativen Wirkungen u.E. eingestellt. In einzelnen Fällen haben sich für den Anwender teilweise negative *Wirkungen* ergeben (ggf. kein persönlicher Bezug im Benutzersupport, „verlangsamte“ Einloggprozeduren usw.).

4.1.1.2 Ergebnisse Harmonisierung Softwareverteilung

Überwiegende Sicht der befragten Interviewpartner - Ergebnis Befragung:

Erfolgreiche Harmonisierung der Softwareverteilung (erreichte/ nicht erreichte Zielsetzungen)

Die technischen Harmonisierungsziele wurden grundsätzlich erreicht. Innerhalb eines Departements erfolgt die Softwareverteilung grundsätzlich automatisiert. Hierzu wird grundsätzlich eine einheitliche Software (Columbus, RENO, SMS) pro Departement für die Softwareverteilung eingesetzt.

Darüber hinaus wurde im organisatorischen Bereich eine arbeitsplatzspezifische Standardisierung (Bildung von Standard-Clients für die Paketierung) erreicht. Eine flächendeckende Durchführung der Paketierung besteht weitestgehend. Einzelne Ausnahmen sind vorhanden soweit das Lizenzvolumina unterkritisch ist (< 5 Lizenzen), spezifische Arbeitsplätze vorhanden sind bzw. es sich um „spezielle“ Software handelt (diese wird manuell verteilt).

Aufgetretene Problemstellungen

Im technischen Bereich haben sich, soweit die notwendigen diesbezüglichen Vorgaben eingehalten worden sind, keine Problemstellungen erge-

ben. Vereinzelt Probleme haben sich im Bereich der organisatorischen Zusammenarbeit zwischen LE und LB in der Anfangs- bzw. Umstellungsphase ergeben.

Im EVD nimmt die Softwareverteilung der eingesetzte Outsourcingpartner vor. Während der Übernahmephase traten vereinzelt Probleme auf, die zwischenzeitlich behoben sind.

Wirkungen der Harmonisierung der Softwareverteilung

Folgende *positive Wirkungen* haben sich aus der Harmonisierung der Softwareverteilung ergeben:

- Im technologischen Bereich wurden positive Effekte im Bereich Security (u.a. Standardisierung Virenschutz, Standardisierung Einloggmechanismen) sowie Softwarepflege (Releaseplanung, -wechsel, -anwendungen) erzielt.
- Durch die technologische Standardisierung und Professionalisierung haben sich insbesondere erhebliche Verbesserungen im Kundenmanagement ergeben (u.a. Vereinfachungen im Zugriff bzw. standardisierte Softwaredokumentationen).

Negative Wirkungen haben sich aus der Harmonisierung der Softwareverteilung nicht ergeben.

4.1.1.3 Ergebnisse Harmonisierung Arbeitsplatzinfrastruktur

Überwiegende Sicht der befragten Interviewpartner - Ergebnis Befragung:

Erfolgreiche Harmonisierung der Arbeitsplatzstruktur (erreichte/ nicht erreichte Zielsetzungen)

Die wesentlichen Zielsetzungen einer „Harmonisierung der Arbeitsplatzinfrastruktur je Departement“ wurden weitestgehend erreicht. Innerhalb der Departemente besteht, mit einzelnen Ausnahmen (z.B. EVD: Forschungsanstalten, Arbeitslosenkassen) ein sehr hoher Harmonisierungsgrad bezüglich der Arbeitsplatzinfrastruktur. Unterschiedliche Ausstattungsstandards sind lediglich durch den unterschiedlichen Beschaffungszeitpunkt und dem damit verbundenen technologischen Standard prinzipiell gleicher Arbeitsplatzausstattungen begründet.

Folgende Einzelaspekte wurden im Rahmen der Harmonisierung nicht erreicht bzw. sind noch offen (vgl. auch Harmonisierungspotenziale):

- Teilweise bestehen noch verschiedene Arbeitsplatz- und Druckertypen.

- Verlagerung von Druckkapazitäten auf das MediaCenter Bund (insbesondere sinnvollerweise Grossaufträge).
- Die mobile Arbeitsplatzausstattung ist noch nicht ausreichend standardisiert.

Aufgetretene Problemstellungen

Insgesamt traten bei der Harmonisierung der Arbeitsplatzinfrastruktur keine wesentlichen Problemstellungen auf.

Wirkungen der Harmonisierung der Arbeitsplatzinfrastruktur

Folgende *positive Wirkungen* haben sich aus der Harmonisierung der Arbeitsplatzinfrastruktur ergeben:

- Im technologischen Bereich wurden positive Effekte im Bereich Pflege und Wartung Hardware realisiert (u.a. Vereinfachung Beschaffung im Bereich Verbrauchsmaterialien, Support Arbeitsplatzinfrastruktur).
- Security (u.a. Optimierung Datensicherheit und Datenschutz aufgrund Standardisierung Hardwareumgebungen → „Closed-Clients“).
- Durch die technologische Standardisierung und Professionalisierung haben sich insbesondere erhebliche Verbesserungen im Kundenmanagement ergeben (u.a. Verbesserung Verfügbarkeit von Ersatzgeräten, weil überall standardisiert und vorgehalten wird bzw. werden kann).

Negative Wirkungen haben sich aus der Harmonisierung der Arbeitsplatzinfrastruktur nicht ergeben.

4.1.1.4 Ergebnisse Harmonisierung Benutzer-Betreuung/ Problemmanagement

Überwiegende Sicht der befragten Interviewpartner - Ergebnis Befragung:

Erfolgreiche Harmonisierung der Benutzer-Betreuung/ Problemmanagement (erreichte/ nicht erreichte Zielsetzungen)

Die wesentlichen Zielsetzungen einer Harmonisierung der Benutzer-Betreuung/Problemmanagement (Prozess P07) im infrastrukturellen und prozessualen Sinn wurden erreicht. Innerhalb der Departemente besteht ein sehr hoher Harmonisierungsgrad bezüglich der Benutzer-Betreuung/Problemmanagement. Im technischen Bereich (Infrastruktur) wurde mit dem standardisierten (bereits departementsübergreifenden) Einsatz des DV-Tools ARS Remedy ebenfalls eine hohe Standardisierung erreicht. Dies, auch wenn trotz einheitlichem Tool, noch unterschiedliche Customizing-Umgebungen und damit auch partielle Unterschiede im or-

organisatorischen Handling des Prozesses P07 bestehen. Der Prozess P07 ist überall implementiert und läuft nachweislich in allen Departementen hoch standardisiert und zufriedenstellend ab.

Aufgetretene Problemstellungen

Insgesamt traten bei der Harmonisierung der Benutzer-Betreuung/ Problemmanagement vereinzelt Probleme auf. Teilweise fehlte den LE für die Umsetzung die konkrete fachliche (externe) Umsetzungsunterstützung bzw. erfahrenes (eigenes) Personal für die professionelle Umsetzung von P07. Im personellen Bereich musste deshalb teilweise nachqualifiziert werden. Bedingt durch diese fehlende Umsetzungsunterstützung bzw. Know-how-Aufbau eigenes Personal traten vereinzelt Probleme im Kundenmanagement (Betreuung LB) auf.

Im EVD traten durch das Outsourcing auf die IBM noch vereinzelt Koordinationsprobleme (hier fehlende Erfahrung in der Abgrenzung zu Fachanwendungen (Zuständigkeit LE) bzw. Standardsupport (Zuständigkeit IBM) bei der Wahrnehmung des First- und Second-Level-Supports auf.

Wirkungen der Harmonisierung der Benutzer-Betreuung/Problemmanagement

Folgende *positive Wirkungen* haben sich aus der Harmonisierung der Benutzer-Betreuung/Problemmanagement ergeben:

- Das Kundenmanagement wurde im hohen Masse konzentriert und damit professionalisiert. Dadurch haben sich insbesondere positive Wirkungen in der Verfügbarkeit des Supports und der qualifizierten Bedienung ergeben.

Folgende *negative Wirkungen* haben sich aus der Harmonisierung der Benutzer-Betreuung/Problemmanagement ergeben:

- Objektiv haben sich keine negative Wirkungen u.E. eingestellt. Subjektiv haben sich für den einzelnen Anwender teilweise negative Wirkungen ergeben („Standardabwicklung/behandlung“ und dadurch kein persönlicher Bezug im Benutzersupport mehr, teilweise keine ausreichende Vorhaltung des Supports für die Fachanwendungen).

4.1.1.5 Gesamtkosten und Kosteneinsparungen

Gesamtkosten (Gesamtinvestitionen)

Die Gesamtkosten (Gesamtinvestitionen) für die Durchführung der Harmonisierung beliefen sich im Zeitraum von 1999 bis Ende 2003 auf insgesamt ca. 110 Mio. CHF.

Diese Gesamtkosten sind in nachfolgender Tabelle (Quelle: ISB – Darstellung Gesamtinvestitionen) dargestellt:

Gesamtkosten (Gesamtinvestitionen) Harmonisierung Infrastruktur 1999 – 2003	
Stand: 31.12.2003	CHF
Umsetzungsprojekte	
EFD	46'470'126
VBS	21'420'422
EDI	8'591'252
EJPD	1'880'931
EVD	5'949'570
UVEK	4'761'827
EDA	3'262'279
BK	270'641
Total Umsetzungsprojekte	92'607'047
Kernprojekte / Lieferanten	
TA4 - Harmonisierung/ Archit. / CSC	8'392'379
BBLMedia Center / HW/SW & Subakk. CSC	4'407'316
Windows 2000 / CSC & Subakk.	3'071'146
VPN / CSI Cons.	1'596'846
Planungstool / Meta Group	246'404
Divers 2000	236'423
Kernprojekte	17'950'514
TOTAL	110'557'561

Kosteneinsparungen

Die Kosteneinsparungen können nur gesamthaft bewertet werden, da keine Entflechtung der Kosteneinsparungen für die Büroautomation, Softwareverteilung, Arbeitsplatzinfrastruktur bzw. Benutzer-Betreuung/Problemmanagement vorliegt. Ausserdem liegen bezüglich der Ausgangslage keine verlässlichen Daten hinsichtlich bisheriger Sach- und Personalkosten vor.

Die gesamten Kosteneinsparungen durch die Harmonisierung der Infrastruktur werden mit 85 Mio. CHF p.a. beziffert (Quelle: ISB).

Weitere Kosteneinsparungspotenziale

Die Umsetzung einer departementsübergreifenden Harmonisierung der gesamten Infrastruktur gemäss Prinzip 1:7 („einmal entwickeln – siebenmal ausrollen“) würde voraussichtlich weitere Kosteneinsparungen von ca. 25 Mio. CHF p.a. (anteilige Kosteneinsparungspotenziale Büroautomation lassen sich nicht genau beziffern) einbringen (Quelle: ISB). Wesentliche Effizienzsteigerungspotenziale liegen in einer weiteren Standardisierung der Büroautomation (u.a. weitere Standardisierung und damit Reduzierung Arbeitsplatztypen mit Einsparungsauswirkungen auf die Softwareverteilung und dem Problemmanagement) sowie eine Konzentration auf eine so genannte „Factory“, die die gesamte Softwarepaketierung übernimmt.

Weitere Kosteneinsparungspotenziale bestehen durch die konsequente Verständigung auf einen sogenannten „Standard-Arbeitsplatz-Bund“ (auch für mobile Arbeitsplatzausstattung). Hier könnten aufgrund der Gewinnung weiterer Grössenvorteile und Standardnormierungen im Beschaffungs- und Supportprozess weitere Harmonisierungs- und Kosteneinsparungspotenziale gesichert werden.

Durch die Verlagerung von Druckkapazitäten auf das MediaCenter Bund (insbesondere sinnvollerweise Grossaufträge) würde eine weitere Standardisierung der Druckkapazitäten im dezentralen Bereich (Departements- und Amtsebene) ermöglichen und dabei ebenfalls Kosteneinsparungspotenziale erschliessen (abhängig vom Pricing des MediaCenter Bund).

Bei einer Bündelung der Storage- und Back-Up-Systeme und der damit verbundenen Bereitstellung durch einen einzigen LE ist die Realisierung weiterer Kosteneinsparungspotenziale möglich.

Kosteneinsparungspotenziale lassen sich im organisatorischen Bereich mit einer weiteren Konzentration auf ein „Call-Center-Bund“ erschliessen. Hier könnten insbesondere im Personalkostenbereich signifikante Kosteneinsparungen realisiert werden.

Darüber hinaus können durch einen Systemwechsel (für Bereich Ticketing – jedoch nicht Monitoring) von ARS-Remedy auf SAP CRM, aufgrund des Grosslizenzvertrages mit der SAP, ggf. weitere Kostensenkungspotenziale realisiert werden. Hier sollte eine Wirtschaftlichkeitsprüfung vorgenommen werden.

4.1.1.6 Äussere Einflüsse und Rahmenbedingungen

Die Harmonisierung der Infrastruktur wurde weitestgehend nicht durch äussere Einflüsse oder Rahmenbedingungen, die durch das Programm NOVE-IT nicht beeinflusst werden konnten und die eine Auswirkung auf die Erreichung der angestrebten Ziele hatten bzw. zu den Verzögerungen geführt haben, erheblich beeinflusst.

4.1.2 Diskussion und Beurteilung

4.1.2.1 Gesamtbeurteilung

Wesentliche Harmonisierungen wurden im Bereich Basisarchitekturen Büroautomation, Softwareverteilung, Arbeitsplatzinfrastruktur sowie Benutzer-Betreuung/Problemmanagement erreicht. Dies wird auch durch die erfolgte Ergebnismessung NOVE-IT 1.0 vom 15.03.2004 verifiziert. Demnach wurde die Harmonisierung der gesamten Infrastruktur zu über 80 Prozent erreicht.

Bezogen auf die ausgewählten Evaluationsbereiche ergibt sich folgender Sachstand bei 8 Departementen (BK, EDA, EDI, EJP, VBS, EFD, EVD, UVEK):

Harmonisierungsbereich	Vollständig erreicht	beinahe erreicht	teilweise erreicht	nicht erreicht/ Keine Angaben
Büroautomation	7	1		
Softwareverteilung	7		1	
Arbeitsplatzinfrastruktur Windows Client	3	3	2	
Problemmanagement	6	1		1

Trotz diesem hohen Harmonisierungsgrad sind noch Harmonisierungspotenziale vorhanden. Hier wird auch auf die sogenannte „SynergieMap V26 CSC“ hingewiesen, die in den betreffenden Evaluationsbereichen noch Harmonisierungspotenziale aufzeigt.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass im Rahmen der Beschlüsse zu NOVE-IT die Ziele zwar erreicht wurden, dass aber noch beträchtliches weiteres Optimierungspotenzial besteht, welches nachfolgend dargestellt ist.

4.1.2.2 Harmonisierungspotenziale in Bezug auf die Büroautomation

Folgende wesentlichen Harmonisierungspotenziale in Bezug auf die Büroautomation bestehen:

- Vollständige und flächendeckende Umsetzung in den „noch“ nicht umgestellten Organisationseinheiten; wobei hier nochmals für jede einzelne Organisationseinheit eine Abschätzung bezüglich wirtschaftlichen und fachlichen Argumenten erfolgen sollte und die finanziellen Mittel bereitzustellen sind (→ NOVE-IT-Ziel).
- Wesentliches Optimierungspotenzial würde die Umstellung auf einen zentralen „Basis-Client Büroautomation Bund“ bilden. Zielsetzung wäre hier die departementsübergreifende Harmonisierung der Büroautomation gemäss Prinzip 1:7 („einmal entwickeln – siebenmal ausrollen“) (→ zusätzliches Einsparpotenzial).

4.1.2.3 Harmonisierungspotenziale in Bezug auf die Softwareverteilung

Folgende wesentlichen Harmonisierungspotenziale in Bezug auf die Softwareverteilung bestehen:

- Durch eine weitere Standardisierung im Produkteinsatz (derzeit werden noch drei verschiedene Produkte (Software) für die Softwareverteilung eingesetzt) können weitere Effizienzsteigerungspotenziale (u.a. Realisierung Grössenvorteile im Lizenzaufkommen) realisiert werden (→ zusätzliches Einsparpotenzial).
- Durch eine weitere Standardisierung und Reduzierung der verschiedenen Arbeitsplatztypen können ebenfalls weitere Harmonisierungspotenziale (Effizienzsteigerungen) mit Auswirkung auf die Softwareverteilung realisiert werden (→ zusätzliches Einsparpotenzial).
- Weitere Harmonisierungspotenziale bestehen auch in einer vollständigen Einbindung aller Softwareumgebungen, also auch solcher mit unterkritischen Lizenzvolumina (z.B. < 5 User EFD), die bisher nicht in die Softwareverteilung einbezogen worden sind (→ zusätzliches Einsparpotenzial).

4.1.2.4 Harmonisierungspotenziale in Bezug auf die Arbeitsplatz- infrastruktur

Folgende wesentlichen Harmonisierungspotenziale in Bezug auf die Arbeitsplatzinfrastruktur bestehen:

- Konsequente Verständigung auf einen sogenannten „Standard-Arbeitsplatz-Bund“ gemäss Prinzip 1:7 („einmal entwickeln – siebenmal ausrollen“ - auch für mobile Arbeitsplatzausstattung) würde in der Beschaffung bzw. dem Support weitere Harmonisierungs- und Kosteneinsparungspotenziale sichern (→ zusätzliches Einsparpotenzial).
- Verlagerung von Druckkapazitäten auf das MediaCenter Bund (insbesondere sinnvollerweise Grossaufträge) würde eine weitere Standardisierung der Druckkapazitäten im dezentralen Bereich (Departements- und Amtsebene) erlauben und dabei ebenfalls Kosteneinsparungspotenziale erschliessen (→ zusätzliches Einsparpotenzial).
- Zusammenfassung von Storage- und Back-Up-Systeme durch eine weitere Harmonisierung auf einen zentralen LE (→ zusätzliches Einsparpotenzial).

4.1.2.5 Harmonisierungspotenziale in Bezug auf die Benutzer- Betreuung/Problemmanagement

Folgende wesentlichen Harmonisierungspotenziale in Bezug auf die Benutzer-Betreuung/Problemmanagement bestehen:

- Im organisatorischen Bereich würden mit einer weiteren Konzentration gemäss Prinzip 1:7 („einmal entwickeln – siebenmal ausrollen“) auf ein „Call-Center-Bund“ wesentliche Harmonisierungspotenziale (u.a. qualitative Effekte im Kundenmanagement, dadurch Grössenvorteile auch neben umfangreichen Supportzeiten auch umfassende Spezialisten-Know-how über alle Service-Level-Stufen angeboten werden kann) und damit Kostensenkungspotenziale erschlossen (→ zusätzliches Einsparpotenzial).
- Der Einsatz von weiteren „Messtools“ (ergänzende Auswertungen → Monitoring) würde weitere Optimierungen im Bereich proaktives Kundenmanagement ermöglichen (→ zusätzliches Einsparpotenzial).

4.2 Teilauftrag Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen

In Kapitel 4.2 werden die Evaluationsergebnisse für den Evaluationsgegenstand „Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen“ dargestellt.

Im Rahmen von NOVE-IT ist eine gesamthafte Einführung einer Kosten- und Leistungsverrechnung für den Bereich der Informatik vorgesehen. Hierbei soll ein umfassendes KLR-System (Kostenrechnungssystem, Verrechnungssystem und Planungs- und Budgetierungssystem) zum Einsatz kommen. Dabei sollen folgende wesentlichen Zielsetzungen erreicht werden:

- Die Leistungsbezüger tragen die Verantwortung für den Informatikeinsatz in ihrem Bereich. Diese Verantwortung schliesst den Einsatz der finanziellen Mittel ein.
- Es soll Transparenz geschaffen werden. Die Informatikosten werden verursachungsgerecht ausgewiesen, und es sind Vergleiche zwischen interner und externer Leistungserbringer möglich.

Die für die Umsetzung der Kosten- und Leistungsrechnung zentrale Implementierung dieser Leistungsverrechnung war im Masterplan vom 30. Mai 2000 per Ende 2002 geplant (Meilenstein K3). Im Masterplan vom 13. August 2001 wurde dieser Meilenstein K3 um ein Jahr auf Ende 2003 verschoben. Im Masterplan vom 12. August 2002 wurde der Meilenstein K3 um ein weiteres Jahr auf Anfang 2005 verschoben.

Im Rahmen der Evaluation der Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen wurden nachfolgend im Einzelnen folgende Themenbereiche (*Evaluationsgegenstände*) evaluiert:

- Stand der Umsetzung Kostenrechnungssystem (KLR-Betrieb)
- Stand der Umsetzung Verrechnungssystem
- Stand der Umsetzung Planungs- und Budgetierungssystem

Hierzu wurden je Evaluationsgegenstand folgende *Teilaspekte* evaluiert:

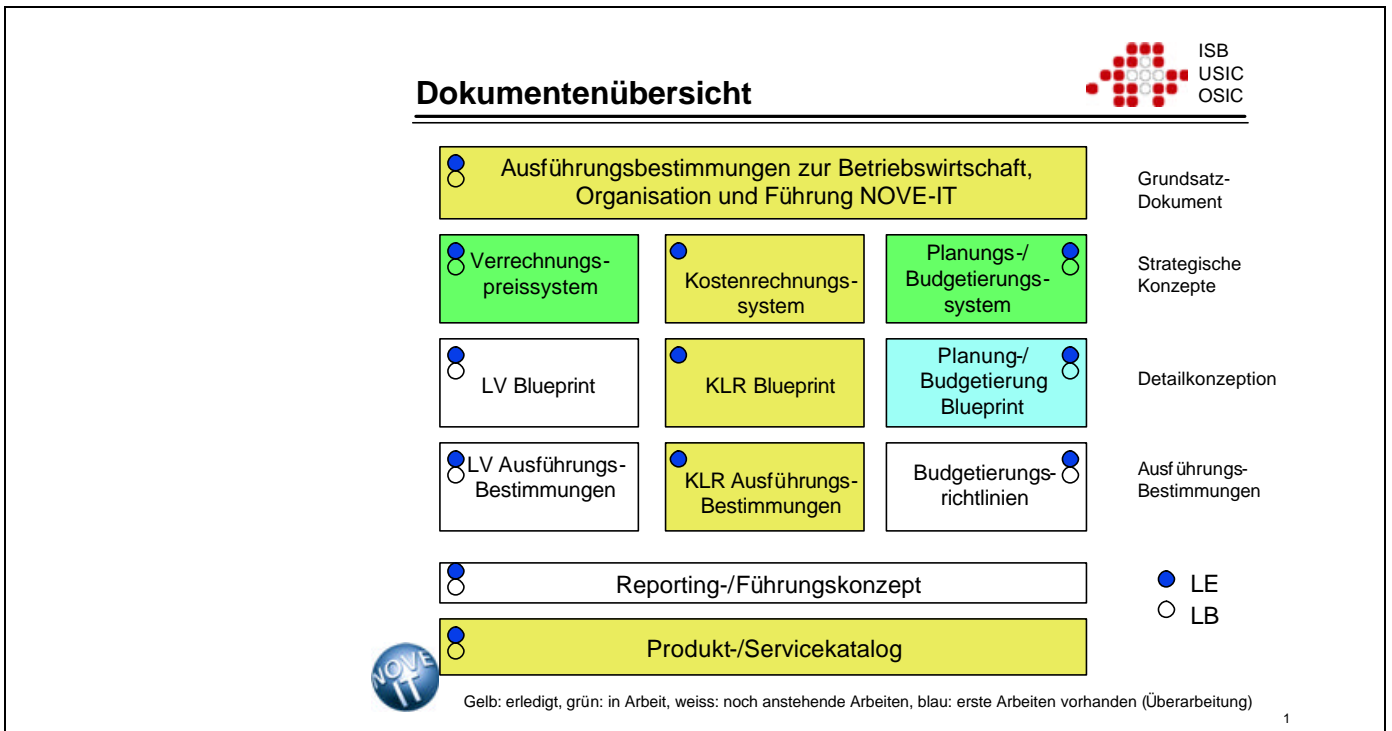
- Stand der konzeptionellen Grundlagen
- Stand der Umsetzung einschliesslich Vorgehensweise bzw. zukünftig geplanter Massnahmen

4.2.1 Ergebnisse

4.2.1.1 Stand der Umsetzung Kostenrechnungssystem (KLR-Betrieb)

Konzeptionelle Grundlagen

Die nachfolgende Dokumentenübersicht stellt den aktuellen Stand bezüglich der Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen dar.



Dokumentenübersicht

Im Bereich des Kostenrechnungssystems sind gemäss Planung alle Dokumente vorhanden (KLR-Grundsätze Version 1.0, KLR-Blueprint, KLR-Ausführungsbestimmungen Version 2.2).

Diese konzeptionellen Grundlagen wurden im Rahmen der Evaluation einer ergänzenden inhaltlichen Prüfung unterzogen. Dabei können folgende Ergebnisse festgehalten werden:

- Die konzeptionellen Grundlagen des Kostenrechnungssystems (KLR-Betrieb) betreffen grundsätzlich die Kostenrechnung auf Seiten des LE. Die für den LE notwendigen Grundlagen über alle Bereiche der Kostenrechnung (Kostenarten, Kostenstellen, usw.) werden hier für einen spezifischen IT-Dienstleister dargestellt. Basis-Grundlage bildet ein Service-Center-Konzept für die LE. Die Kostenrechnung für den LB (wobei

die Informatikdienstleistungen hier nur einen kleinen Teil der Gesamtkostenrechnung ausmachen) wird nicht durch diese konzeptionellen Grundlagen erfasst.

- Bezüglich der vorhandenen konzeptionellen Grundlagen (KLR-Ausführungsbestimmungen Version 2.2) sind folgende wesentliche Punkte als inhaltlich kritisch zu betrachten:
 - Hier fehlen grundsätzliche Erläuterungen zur Anlagerechnung.
 - Der Aufbau von Deckungsbeitragsrechnungen für den LE fehlt.
 - Die Definition der Kostenträger ist nicht praxisorientiert.
 - Die Service-Level werden nicht weiter präzisiert.
 - Ausführungen zur Auftragssteuerung/Auftragsmanagement fehlen; d.h. „interner Kostensammler Aufträge“ (Stichwort: SAP-CS-, SAP-SD-Aufträge).

Die konzeptionellen Grundlagen wurden vielfach mehrfach überarbeitet. Eine notwendige Konsistenz der Unterlagen war oft nicht gegeben (Problem der Versionierung bzw. Freigabe). Für die LE- und LB-Seite war oft der jeweilige gültige Arbeits- bzw. Freigabestand nicht bekannt bzw. unklar. (Hinweis: Dieser Zustand hat sich seit Ende 2003 weitestgehend egalisiert, u.a. Freigabe KLR-Internet-Seite, strafferes Projektmanagement).

Umsetzung im laufenden Betrieb

Die Einführung der Kostenrechnung (Basis-Betrieb) ist zwischenzeitlich als Ist-Kostenrechnung für alle LE (Stichtag 01.01.2004, mit Ausnahme EDA) erfolgt. Dabei werden für den laufenden Betrieb die SAP-Module (mindestens SAP-FI, CO, AA – teilweise bereits CATS, PS, MM) eingesetzt. Die eingeführte Ist-Kostenrechnung ist dabei als Teilkostenrechnung eingeführt. Wesentliche Kostenarten (Anlagekostenrechnung, Gebäudekosten) fehlen. Die diesbezüglichen konzeptionellen Grundlagen werden derzeit erarbeitet.

Die für einen IT-Dienstleister notwendigen Deckungsbeitragsrechnungen, Produktkostenrechnungen sowie Plankostenrechnungen sind noch nicht umgesetzt. Ausserdem sind ein Auftragsmanagement (Einsatz SAP-Module CS und SD) unter Einbindung einer Leistungserfassung ebenfalls noch nicht umgesetzt. Diese Auftragssteuerung (Kostensteuerung für verrechenbare und nicht verrechenbare Dienstleistungen und Produkte) bildet zukünftig neben der reinen Kostenverrechnung der Standardprodukte ein wesentliches Element einer funktionierenden Kostenrechnung eines LE.

4.2.1.2 Stand der Umsetzung Verrechnungspreissystem

Konzeptionelle Grundlagen

Die konzeptionellen Grundlagen umfassen das zukünftige Auftraggeber-/nehmerverhältnis LB – LE. Im Bereich des Verrechnungspreissystem sind keine fertigen konzeptionellen Grundlagen vorhanden (vgl. Dokumentenübersicht). Derzeit befindet sich das Basisdokument Verrechnungspreissystem in Arbeit. Der LV Blueprint bzw. LV Ausführungsbestimmungen ist noch offen. Standard-SLA, Standard-PVE, Standard-DLV sind vorhanden und werden u.E. für einsetzbar erachtet. Service-Levels befinden sich ebenfalls in Bearbeitung.

Die Verrechnungspreise wurden noch nicht erarbeitet und festgelegt. Das sogenannte Pricing (Festlegung von Verrechnungspreisen für den Standard Service- und Produktkatalog) soll auf der kalkulatorischen Grundlage einer Vollkostenrechnung des jeweiligen LE erfolgen. Hierzu fehlen derzeit wesentliche Elemente (u.a. Abschreibungen aus der Anlagenkostenrechnung, Gebäudekosten). Ein Pricing auf Basis von Marktpreisen wurde konzeptionell bisher nicht in Erwägung gezogen.

Spezielle konzeptionelle Grundlagen im Sinne einer Abstufung gemäss Zielgruppen bzw. Rollenprofile (u.a. allgemeine Kader, Umsetzungsverantwortliche) sind nicht vorgesehen. Dies ist gerade im Hinblick auf eine flächendeckende Einführung bei den LB von zentraler Bedeutung.

Umsetzung im laufenden Betrieb

Eine Umsetzung der Leistungsverrechnung und damit die Einführung im laufenden Betrieb hat bisher weitestgehend nicht stattgefunden. Standard-SLA einschliesslich Service-Level wurden weitestgehend nicht abgeschlossen. Schwerpunktmässig wurden PVE und DLV zwischen LE und LB abgeschlossen. Für PVE und DLV erfolgt beim Abschluss in der Regel auch eine Vereinbarung über die finanziellen Leistungsgrössen. Diese vorhandenen Vereinbarungen werden auch praktisch gelebt. D.h. von LE und LB bezüglich Leistungserbringung (Umfang und Qualität) und finanzielle Angemessenheit laufend überprüft und auf LB-Seite auch budgetiert.

Eine Umsetzung des gesamten Standard Service- und Produktkatalogs im Rahmen von SLA's und damit verbundenen Verrechnungspreisen erfolgt jedoch nicht und wird damit auch nicht gelebt.

Die erheblichen Einführungsverzögerungen bei der Umsetzung sind auf folgende Gründe zurückzuführen (überwiegende Sicht der befragten Interviewpartner - Ergebnis Befragung):

- Die organisatorische „Aufstellung“ (Verfügbarkeit von Mitarbeitern usw.) der LE zum Projektbeginn erfolgte mit erheblicher Verzögerung (zwischen 6 bis 12 Monaten je nach LE).
- Aufgrund fehlender Grundinformationen, aber auch generellen Bedenken bestand teilweise grosser Widerstand innerhalb der Mitarbeiterschaft (Kader).
- Mangelnde Verständlichkeit der konzeptionellen Grundlagen bzw. fehlende Zielgruppenorientierung (fehlende rollenspezifische konzeptionelle Grundlagen).
- Eine erfolgreiche Einführung eines Verrechnungspreissystems ist von der Unterstützung im Sinne eines „Top-Down-Prozesses“ abhängig. Eine diesbezügliche nachhaltige Unterstützung (u.a. Bundesrat, verantwortliches „KLR-Departement EFD“, IRB sowie den jeweiligen Departements- und Amtsebenen) dieser wichtigen „Promotoren“ war nur ansatzweise spürbar (vgl. Projektorganisation, Meilensteinplanung bzw. -umsetzung).
- Dem erfolgskritischen Faktor eines übergreifenden „Change-Management“ wurde erst mit erheblicher zeitlicher Verzögerung Rechnung getragen. Dadurch wurden die erfolgskritischen „weichen Elemente“ (u.a. notwendiger Kulturwandel, Wirkungen der Kostentransparenz, Ängste und Widerstände gegenüber neuen Instrumenten) zu spät angemessen berücksichtigt.
- Die Konzentrationsdiskussion auf einen (1) zentralen LE sorgte letztlich für eine „Lähmung“ auf der LE-Seite und damit für Verzögerungen, die letztlich auf mindestens 6 Monate zu beziffern sind.
- Auf LE- und LB-Seite fehlten die notwendigen Anreizfaktoren. Diese werden in der Regel mit der Einführung eines umfassendes Leistungsverrechnungssystem auf unterschiedliche Weise zur Verfügung gestellt (u.a. Incentives für Umsetzungserfolge, zusätzliche Unterstützung in der Verfügbarkeit von integrierten Steuerungsinstrumenten, Globalbudgetierung und damit Gewinnung grösserer Flexibilitäten). Solche Anreizfaktoren waren nicht vorhanden.
- Zu theoretischer Ansatz des ISB. Hier wurde gerade in der Anfangsphase, aber noch bis Ende 2003, zu stark ausschliesslich auf die Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen konzentriert. Darüber hinaus er-

folgte innerhalb der Ausarbeitung der konzeptionellen Grundlagen eine zu starke Fokussierung der LE-Seite (KLR-Betrieb), während die LB-Seite und damit das Verrechnungspreissystem und das Planungs- und Budgetierungssystem vernachlässigt wurde (vgl. konzeptionelle Stände bzw. Versionierung sowie eine praktische Umsetzung erfolgte hier weitestgehend nicht).

- Die konzeptionellen Arbeitspapiere wurden vielfach mehrfach überarbeitet. Eine notwendige Konsistenz der Unterlagen war oft nicht gegeben (Problem der Versionierung Dokumentenstatus bzw. Freigabe). Für die LE- und LB-Seite war oft der jeweilige gültige Arbeits- bzw. Freigabestand nicht bekannt bzw. unklar. (Hinweis: Dieser Zustand hat sich seit Ende 2003 weitestgehend egalisiert, u.a. Freigabe KLR-Internet-Seite, strafferes Projektmanagement).
- Das notwendige KLR-Know-how auf Seiten ISB war während des gesamten Projektprozesses zu gering ausgeprägt. Hier ist festzustellen, dass das Projekt ursprünglich der EFV zugewiesen worden ist und bis Januar 2002 auch geführt wurde. Aufgrund personeller Veränderungen im EFV wurde dann die Verantwortung für das Projekt im Januar 2002 an das ISB übertragen, allerdings ohne dass ein entsprechender Transfer eines fachlich ausgewiesenen Projektleiters stattgefunden hätte. Die wesentlichen Fachressourcen wurden dann über einen angestellten externen Berater abgedeckt. Bei einem derart wichtigen Fachthema und einer derartigen Projekttiefe bzw. -grösse (Beteiligung aller Departemente, Anzahl Arbeitsplätze) ist immer ein gewisses Basis-Know-how auf Seiten der Programmsteuerung erforderlich. Eine weitestgehend vollständige Verlagerung auf einen externen Berater stellt in aller Regel nicht die notwendigen Fachkompetenzen zur Entscheidung von Projektarbeiten, -schritten und Einzelmassnahmen sicher. Dadurch waren zwangsläufig Fehlsteuerungen und falsche Schwerpunktsetzungen absehbar.
- Gegenseitige Behinderung der externen Berater in den Arbeitsprozessen (Sichtweise der verschiedenen Interviewpartner der Evaluation auf LE- und LB-Seite). Dadurch wurden teilweise Unsicherheiten auf der LE- und LB-Seite sowie zeitlicher Mehraufwand erzeugt. Aufgrund der geführten Interviews von ED mit den externen Beratern werden auch u.E. Erfahrungsdefizite bei der praktischen Umsetzung vergleichbarer KLR-Projekte, im Umfeld von IT-Dienstleistern bzw. im Geflecht von Informatikorganen, gesehen.

4.2.1.3 Stand der Umsetzung Planungs-/Budgetierungssystem

Konzeptionelle Grundlagen

Im Bereich des Planungs- und Budgetierungssystems sind keine fertigen konzeptionellen Grundlagen vorhanden. Derzeit befindet sich das Basisdokument Planungs- und Budgetierungssystem in Arbeit. Der Planungs- und Budgetierungssystem Blueprint wurde begonnen bzw. die Budgetierungsrichtlinien sind noch offen.

Umsetzung im laufenden Betrieb

Eine Umsetzung und damit die Einführung im laufenden Betrieb hat bisher weitestgehend nicht stattgefunden. Es erfolgt lediglich die Budgetierung der Informatikprojekte und Beratungsleistungen auf der LB-Seite.

Die erheblichen Einführungsverzögerungen sind auf folgende Gründe zurückzuführen (überwiegende Sicht der befragten Interviewpartner - Ergebnis Befragung):

- Aufgrund fehlender Grundinformationen, aber auch generellen Bedenken bestand teilweise grosser Widerstand innerhalb der Mitarbeiterschaft (Kader).
- Mangelnde Verständlichkeit der konzeptionellen Grundlagen bzw. fehlende Zielgruppenorientierung (fehlende rollenspezifische konzeptionelle Grundlagen).
- Dem erfolgskritischen Faktor eines übergreifenden „Change-Management“ wurde erst mit erheblicher zeitlicher Verzögerung Rechnung getragen. Dadurch wurden die erfolgskritischen „weichen Elemente“ (u.a. notwendiger Kulturwandel, Wirkungen der Kostentransparenz, Ängste und Widerstände gegenüber neuen Instrumenten) zu spät angemessen berücksichtigt.
- Auf LE- und LB-Seite fehlten die notwendigen Anreizfaktoren. Diese werden in der Regel mit der Einführung eines umfassendes Leistungsverrechnungssystem auf unterschiedliche Weise zur Verfügung gestellt (u.a. Incentives für Umsetzungserfolge, zusätzliche Unterstützung in der Verfügbarkeit von integrierten Steuerungsinstrumenten, Globalbudgetierung und damit Gewinnung grösserer Flexibilitäten). Solche Anreizfaktoren waren nicht vorhanden.
- Insgesamt fehlten wesentlichen Rahmenvorgaben (u.a. Beschreibungen der Auswirkungen durch das NRM, wie Rechnungslegung IPSAS, Behandlung Investitionen (Aktivierungs- bzw. Abschreibungsmodalitäten z.B. Software)). Ein Planungs- und Budgetierungssystem im Umfeld

von Informatikleistungen tangiert einen LE massgeblich in der gesamten Budgetierungsstruktur; einen LB partiell im IT-Budget.

4.2.1.4 Stand weiterer relevanter konzeptioneller Grundlagen und deren Umsetzung

Konzeptionelle Grundlagen

Die geplanten Ausführungsbestimmungen zur Betriebswirtschaft, Organisation und Führung NOVE-IT wurden erarbeitet und liegen vor.

Standard-SLA, Standard-PVE, Standard-DLV sind vorhanden und werden u.E. für einsetzbar erachtet. Standard-Service-Levels pro Produkt liegen noch nicht vor.

Ein Standard Service- und Produktkatalog wurde entsprechend der Planung ebenfalls erarbeitet. Der Standardproduktkatalog zeigt jedoch im Hinblick auf die praxisorientierte Nutzung für den LE als auch LB folgende wesentlichen Schwachstellen auf (überwiegende Sicht der befragten Interviewpartner - Ergebnis Befragung):

Servicekatalog:

- Zu viele Service-Definitionen innerhalb einer Servicegruppe.
- Fehlende Marktorientierung (u.a. zu viele Serviceabstufungen), dadurch Gefahr für später fehlende Vergleichsmöglichkeit.
- Teilweise Verflechtung (Überschneidungen) zu Produktkatalog und dortigen Produkten (Notwendigkeit eines einheitlichen bzw. getrennten Pricing ist nicht eingehalten).

Produktkatalog:

- Zu generische Definitionen für Anwendungen (hier ist genauere Produktzuordnung erforderlich: z.B. SAP-Anwendung einschliesslich etwaiger Splittungen).
- Fehlende Marktorientierung (u.a. zu viele Serviceabstufungen), dadurch Gefahr für später fehlende Vergleichsmöglichkeit.
- Teilweise Verflechtung (Überschneidungen) zu Produktkatalog und dortigen Produkten (Notwendigkeit eines einheitlichen bzw. getrennten Pricing ist nicht eingehalten).

Umsetzung im laufenden Betrieb

Der Stand per Ende 2003 wird durch die nachfolgende Übersicht (Quelle: ISB – Stand SLA per Ende 2003) wiedergegeben:

Stand per Ende 2003	EDA	EDI	EJPD	VBS	EFD	EVD
Produktkatalog						
Standardprodukte	Erl.	Erl.	Erl.	Erl.	Erl.	Erl.
Departementale Produkte	31.01.04	31.01.04	Erl.	Erl.	Erl.	?
Querschnittsprodukte				Erl.	Erl.	
Servicelevel (Sicht LB)						
Standardprodukte	Erl.	Erl.	Erl.	Erl.	Erl.	Erl.
Departementale Produkte	31.01.04	31.01.04	Erl.	Erl.	Erl.	?
Querschnittsprodukte				Erl.	Erl.	
Abweichungen zum Standard (pro Produkt)	?	?	Erl.	?	?	?
Marktleistung						
Definition Standardprodukte	Erl.	Erl.	Erl.	Erl.	Erl.	Erl.
Definition departementale Produkte	Offen	Offen	offen	Offen	offen	offen
Definition Querschnittsprodukte				Offen	offen	
SLA						
Definition der Produkte pro Kunde	Offen	Offen	Erl.	Offen	Offen	Offen
Ausgestaltung der Verträge	?	?	Erl.	?	?	?
Planmengen und Planverrechnungspreise	Offen	Offen	offen	Offen	offen	offen
Inventar Anwendungen						
Ermittlung des Inventars	Offen	Offen	Erl.	Offen	offen	offen
Festlegung der Qualitätsstufe pro Anwendung	Offen	Offen	Erl.	Offen	offen	offen
Inventar Gebäude						
Ermittlung des Inventars	Offen	Offen	Erl.	Offen	offen	offen
Festlegung der Qualitätsstufe pro Anwendung	Offen	Offen	Erl.	Offen	offen	offen

4.2.1.5 Weitere wichtige Ergebnisse bezüglich wesentlicher Erfolgsfaktoren des bisherigen Projektverlaufs

Folgende wesentliche Ergebnisse sind bezüglich einzelner wichtiger Erfolgsfaktoren des bisherigen Projektverlaufs festzuhalten:

- Eine klar strukturierte Projektorganisation war bis Ende 2003 nur teilweise vorhanden. Das Projektmanagement erfolgte nur ansatzweise gemäss den HERMES-Richtlinien. Eine für dieses schwierige und wichtige Fachprojekt erforderliche Qualitätssicherung (auf inhaltlichem Gebiet) war nicht eingestellt (Hinweis: Dieser Zustand hat sich seit Ende 2003 weitestgehend egalisiert, u.a. strafferes Projektmanagement).
- Die konzeptionellen Grundlagen wurden vielfach mehrfach überarbeitet. Eine notwendige Konsistenz der Unterlagen war oft nicht gegeben (Problem der Versionierung bzw. Freigabe). Für die LE- und LB-Seite war oft der jeweilige gültige Arbeits- bzw. Freigabestand nicht bekannt bzw. unklar. (Hinweis: Dieser Zustand hat sich seit Ende 2003 weitest-

gehend egalisiert, u.a. Freigabe KLR-Internet-Seite, strafferes Projektmanagement).

- Das notwendige KLR-Know-how auf Seiten ISB war während des gesamten Projektprozesses zu gering ausgeprägt. Die wesentlichen Fachressourcen wurden über einen angestellten externen Berater abgedeckt. Bei einem derart wichtigen Fachthema und einer derartigen Projekttiefe bzw. -grösse (Beteiligung aller Departemente, Anzahl Arbeitsplätze) ist immer ein gewisses Basis-Know-how auf Seiten der Programmsteuerung erforderlich. Eine weitestgehend vollständige Verlagerung auf einen externen Berater stellt in aller Regel nicht die notwendigen Fachkompetenzen zur Entscheidung von Projektarbeiten, -schritten und Einzelmassnahmen sicher. Dadurch waren zwangsläufig Fehlsteuerungen und falsche Schwerpunktsetzungen absehbar.

4.2.1.6 Kosten Umsetzung Leistungsverrechnung/SLA

Kosten-/Nutzen Betrachtung (interne und externe Aufwände)

Die bisherigen und zukünftigen Aufwendungen für die Einführung der Leistungsverrechnung/SLA werden durch die nachfolgenden Aufstellungen wiedergegeben (Quelle: ISB – Darstellung Gesamtinvestitionen /Finanzplanung):

KLR-Aufwendungen 1999 bis Ende 2003 (Gesamtinvestitionen) Stand 31.12.2003	
Umsetzungsprojekte	CHF
EDA	32'963
EDI	498'017
EFD	2'036'403
EJPD	259'019
EVD	105'081
UVEK	-
VBS	1'772'591
Kernprojekte (in 2001 inkl. P09)	5'961'653
Total	10'665'727

Finanzplanung KLR/LV	2004	2005
Stand 14.03.2004/V4.0	4'779'260 CHF	4'296'300 CHF

Die bisherigen Kosten auf interner und externer Seite müssen aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden:

- Die Einführung einer KLR für 6 LE verursacht einen gewissen Basisaufwand. Die bisherigen Aufwendungen sind nicht unüblich (Bewertungsbasis: Einführung von KLR in Grossprojekten bzw. ähnlich gelagerten internationalen Informatikprojekten u.a. Bundesverwaltung Deutschland, Landesverwaltungen Baden-Württemberg, Hessen und Nordrhein-Westfalen - Deutschland).
- Die Aufwendungen für die konzeptionellen Arbeiten sind überwiegend durch externe Unterstützung entstanden. In der vergleichenden Betrachtung der diesbezüglichen konzeptionellen Arbeiten (KLR-Betrieb, Verrechnungssystem und Planungs- und Budgetierungssystem nur teilweise vollständig bzw. noch erhebliche Defizite) zu den Aufwendungen ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis kritisch zu betrachten. Letztlich auch, weil trotz inhaltlicher Steuerung durch die externen Berater zu viel Zeit und zu viele Überarbeitungen erfolgten und damit unverhältnismässig hohe Ressourcen aufgewendet wurden. Im Hinblick auf den erzielten Umsetzungsstand (bisher überwiegend nur KLR auf LE-Seite) ist das Kosten-/Nutzen-Verhältnis im Hinblick auf die externe Unterstützung negativ zu bewerten.
- Auf interner Seite (LE-Seite) sind durch die teilweise zu langen konzeptionellen Arbeiten bzw. „Drehen von Mehrfachrunden“ unnötige Zusatzaufwendungen entstanden, welche bei einer stärkeren Konzeptstringenz vermeidbar gewesen wäre.
- Positiver Nutzen konnte durch die zwischenzeitlich, sukzessiv erzielte Kostentransparenz auf LE-Seite mit der Einführung der KLR erzielt werden.

Kosteneinsparungen

Da bisher der KLR-Betrieb nur auf der LE-Seite umgesetzt worden ist und eine Umsetzung des Verrechnungssystem bzw. des Planungs- und Budgetierungssystem nicht stattgefunden hat sind bisher nur Kosten entstanden. Kosteneinsparungen lassen sich in der Regel mit der Einführung eines umfassenden Leistungsverrechnungssystem/SLA für Informatikleistungen erst nach mehrjährigem Betrieb realisieren (Auswirkung dieser neuer Steuerungsinstrumente). Vorliegend sind deshalb keine Kosteneinsparungen ersichtlich.

Äussere Einflüsse/Rahmenbedingungen

Einflüsse haben sich, wie festgestellt, durch das zentrale NRM-Projekt ergeben. Diese negative Einflüsse haben sich insbesondere durch das Fehlen der notwendigen Rahmenvorgaben eingestellt.

4.2.2 Diskussion und Beurteilung

4.2.2.1 Gesamtbeurteilung

Die konzeptionellen Grundlagen zeigen noch erhebliche Defizite auf bzw. sind überarbeitungsbedürftig.

Die Umsetzung hat sich erheblich verzögert. Als ein wesentlicher Hinderungsgrund ist der insgesamt zu theoretische Ansatz des ISB bis Ende 2003 zu nennen. Neben verschiedenen Defiziten in den konzeptionellen Grundlagen (u.a. Beschreibung und Bildung Verrechnungspreissystem), die wesentlich für eine erfolgreiche Umsetzung sind, erfolgte eine zu starke Fokussierung der LE-Seite (KLR-Betrieb). Die LB-Seite wurde zu stark vernachlässigt. Für die erfolgreiche zukünftige Umsetzung ist die Verknüpfung der Standard-SLA mit den Verrechnungspreisen sowie den jeweiligen qualitativen und quantitativen Elementen (Mengen) je LB von erheblicher Bedeutung.

Im Hinblick auf die Komplexität der erstmaligen Einführung einer Kostenrechnung auf Seiten eines LE kann der derzeitige erreichte Zustand als funktionierende „Basisplattform“ für den weiteren Einführungsprozess betrachtet werden. Die zukünftigen Schwerpunkte einer erfolgreichen Gesamteinführung einer Leistungsverrechnung sind jedoch zu beachten.

4.2.2.2 Verbesserungs- bzw. Handlungspotenziale in Bezug auf das Kostenrechnungssystem

Folgende wesentlichen Verbesserungspotenziale in Bezug auf das Kostenrechnungssystem (LE-Seite) bestehen:

- Konsequente Fortführung des zwischenzeitlich seit Ende 2003 strukturierten Einführungsansatzes. Dabei sollte bezüglich der noch fehlenden konzeptionellen Grundlagen (Anlagenrechnung, Deckungsbeitragsrechnung, Auftragsmanagement mit Leistungserfassung usw.) eine klare Terminierung vorgegeben werden. Das diesbezügliche Projektmanagement und die Ressourcensteuerung ist straff zu führen.

4.2.2.3 Verbesserungs- bzw. Handlungspotenziale in Bezug auf das Verrechnungspreissystem

Folgende wesentliche Verbesserungspotenziale in Bezug auf das Verrechnungspreissystem (LE-/LB-Seite) bestehen:

- *Konzeptionelle (Inhaltliche) Verbesserungen:*
 - Bildung Verrechnungspreise. Hier ist einerseits auf LE-Seite die Erstellung der internen Kalkulationsgrundlagen zu forcieren. Andererseits sollte für ein praxisorientiertes Pricing eine flankierende Preis-erhebung für die vergleichbaren Standardprodukte (Erhebung bezüglich Pricing und Service-Levels für Standard Service- und Produktkatalog gemäss Markt) erhoben werden, um in jedem Fall Grundlagen für die Bildung der zukünftigen Verrechnungspreise zu haben.
 - Konzeptionelle Einbindung in die ab dem Jahr 2007 unter NRM und FLAG anzuwendenden Verfahren und Kredite. Die Kosten und Preise sollten dabei für die einzelnen Produkte auf der Basis einer Plankostenrechnung (mit stufenweise Angleichung an Marktpreise sofern Überschreitungen bestehen) gebildet werden. Folgegемäss kalkulatorischer Einbezug der Abschreibungen auf Investitionen. Dadurch werden u.a. folgende Vorteile erzielt: Kosten und Preise können analog dem zukünftigen System kalkuliert und damit der Übergang erleichtert werden, Einbezug aller IT-relevanten Aspekte (insbesondere Kredite und Abschreibungen), Verbesserung Kostentransparenz. Eine konzeptionelle Beschreibung auf Basis der heutigen Kreditsicht bzw. der von REFICO und FLAG definierten Methoden zur Leistungsverrechnung wird nicht empfohlen, da u.a. die vorgenannten Vorteile nicht realisiert werden können.
- *Verbesserungen für die Umsetzung:*
 - Sicherstellung der erfolgskritischen Faktoren für die „pro-forma-Verrechnung“ zum 01.01.2005. D.h. Die Standard-SLA und Service-Level sollten je LE für die jeweiligen LB in qualitativer Hinsicht vorbereitet werden. Ausserdem muss die Verrechnungspreisbildung auf LE- und LB-Seite aufgenommen werden.
 - Stärkere Einbeziehung der LB-Seite (auf Führungs- und Fachkräfteebene)

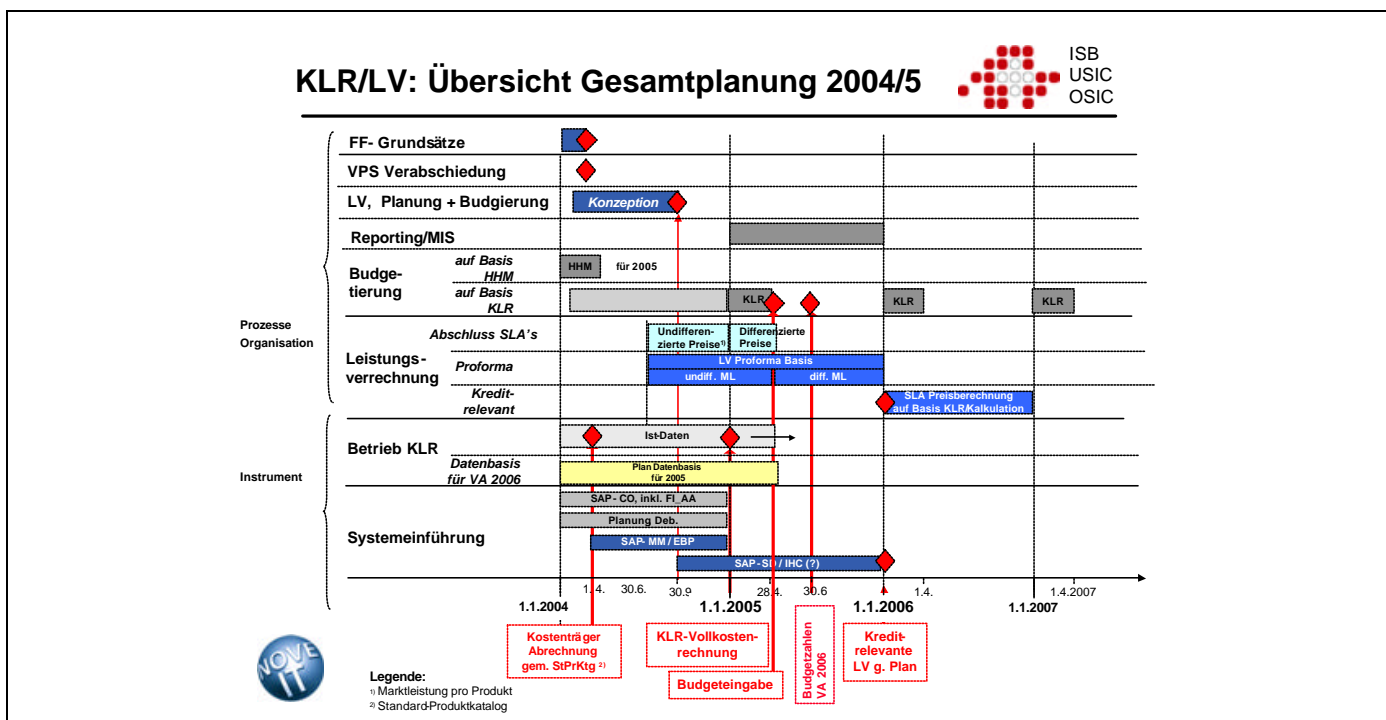
4.2.2.4 Verbesserungs- bzw. Handlungspotenziale in Bezug auf das Planungs-/Budgetierungssystem

Folgende wesentliche Verbesserungspotenziale in Bezug auf das Planungs-/Budgetierungssystem bestehen:

- Konzeptionelle (Inhaltliche) Verbesserungen und Verbesserungen für die Umsetzung
 - Die LE sollten in ihren Globalbudgets (Folge des FLAG-Status) den laufenden Aufwand und die Investitionen in Betriebsmittel, welche notwendig sind, um die Leistungen gemäss den SLA`s zu erbringen, budgetieren. Erträge sollten gemäss den voraussichtlichen Erträgen gemäss SLA`s budgetiert werden.
 - Die LB sollten alle Aufwände für Wartung und Betrieb ihrer IKT-Systeme als Sachaufwand budgetieren. Die Ausgaben zur Erstellung neuer IKT-Systeme werden als Investition budgetiert.
 - Sicherstellung der erfolgskritischen Faktoren für die „pro-forma-Verrechnung“ zum 01.01.2005. D.h. Die Standard-SLA sollten je LE für die jeweiligen LB in qualitativer Hinsicht vorbereitet werden. Ausserdem muss die Verrechnungspreisbildung auf LE- und LB-Seite aufgenommen werden.
 - Stärkere Einbeziehung der LB-Seite (auf Führungs- und Fachkräfteebene)

4.2.2.5 Kritische Würdigung eingeleiteter Massnahmen für die weitere Umsetzung

Für die weitere Umsetzung der KLR/LV ist ein Masterplan für die Jahre 2004/2005 fixiert worden, der nachfolgend abgebildet ist:



Übersicht KLR/LV Planung 2004/5

Der zentrale Meilenstein ist der 01.01.2005 (Beginn „pro-forma-Verrechnung“). Für eine erfolgreiche Umsetzung wurden zwischenzeitlich verschiedene Massnahmen beschlossen:

- Neue Programmorganisation (Aufteilung in Bereich Konzepte & Ausführungsbestimmungen sowie Rollout), April 2004. → Bewertung ED: Grundsätzlich richtiger Schritt mit dieser „professionalisierten“ Projektorganisation – wobei die Umsetzung des Masterplans abzuwarten bleibt.
- Einrichtung einer Qualitätssicherung (vgl. Arbeitsauftrag strategisches Controlling vom 08.03.2004). → Bewertung ED: Positiv; erste Ergebnisse liegen vor (vgl. „Überblicksdokument KLR/LV in der IKT“, Version 1.0, 26.04.2004).
- FLAG-Status für LE gemäss IRB-Beschluss vom 29.03.2004. D.h. Führung über Leistungsauftrag und Globalbudget. → Bewertung ED: Sehr positiv, da dadurch wichtiger Anreizfaktor geschaffen worden ist.

Insgesamt sind damit seit Jahresbeginn 2004 wesentliche Fortschritte bezüglich der konzeptionellen Ausrichtung sowie den Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung eingeleitet worden.

4.3 Teilauftrag Wirkungen der Methodik ICO

In Kapitel 4.3 werden die Evaluationsergebnisse für den Evaluationsgegenstand „Wirkungen der Methodik ICO“ dargestellt.

4.3.1 Ergebnisse

4.3.1.1 Stand der Methodik ICO sowie der generellen Umsetzung

Ziel und Zweck ICO

Das Informatikcontrolling (ICO) ist als ein Instrument (Methode und Werkzeug) für die Durchführung des Informatikcontrollings in der Bundesverwaltung vorgesehen. Es soll den Leistungsbezüger (LB) beim Informatik-Management unterstützen. Als Informatik-Führungsinstrument unterstützt es die Verantwortlichen, indem es:

- Transparenz schafft über die anstehenden Informatikvorhaben, die laufenden Informatikprojekte und die in Betrieb stehenden Anwendungen.
- Durch ein strukturiertes, einfaches Vorgehen und einheitliche Bewertungskriterien ein gemeinsames Verständnis schafft und die Entscheidungswege zu verkürzt.
- Den Entscheidungsträgern die relevanten Informationen zur Verfügung stellt.
- Die Konsolidierung der Controllinginformationen unterstützt und vereinfacht.
- Anhaltspunkte für die Geschäftsprozessverbesserungen liefert.

Um diese Zielsetzungen des ICO zu erreichen waren im Rahmen des Projektes NOVE-IT (Teilauftrag 6 ICO) die ICO-Methode sowie diesbezüglichen ICO-Werkzeuge zu erarbeiten bzw. zu implementieren.

Konzeptionelle Grundlagen (ICO-Methodik)

Die konzeptionellen Grundlagen wurden im Rahmen der Evaluation einer ergänzenden inhaltlichen Prüfung unterzogen. Dabei können folgende Ergebnisse festgehalten werden:

- Die Methodik 3.0 ICO wurde verabschiedet. Die gesamte Methodik ist aus der überwiegenden Sicht der befragten Interviewpartner (Ergebnisbefragung) sowie auch aus Sicht ED grundsätzlich einsetzbar. Wir erachten jedoch den Gesamtansatz ICO (vgl. ICO-Handbuch) in konzeptioneller Hinsicht als auch im Hinblick auf die praktische Umsetzung für zu kompliziert und zu unübersichtlich (u.a. KNW-Anwenderhandbuch, Detaillierungsgrad des Studien-, Projekt- und Anwendungscont-

rolling, Detaillierungsgrad IPCO-Stufen Programme, Departement und Bund sowie im Reporting unübersichtliches Deckblatt, ungenügende Integration zu den Folgelisten, Notwendigkeit und Nutzen der Folgelisten).

- Bezüglich der Grundlagen der Methodik 3.0 ICO sind folgende Punkte im Einzelnen als inhaltlich kritisch zu betrachten (Überwiegende Sicht der befragten Interviewpartner - Ergebnis Befragung):
 - Wesentliche Elemente des strategischen IT-Controlling (Vorgaben, Messgrößen usw.) werden nicht erfasst. Schwerpunktartig erfolgt eine Konzentration auf das operative IT-Controlling.
 - Fehlende Verknüpfung zum (neuen) Balanced-Score-Card-Ansatz („BSC-Projekt“ – ehemals „Cockpit-Bund“).
 - Aggregation von zu vielen Kennzahlen auf „Top-Level-Stufe“. Dadurch ergibt sich eine Umkehrung des ursprünglichen Kennzahlen-Ansatzes (Stichwort: „umgekehrte Kennzahlen- bzw. Controllingpyramide“).
 - Die gesamte ICO-Methodik ist zu wenig auf die vorgesehenen am ICO beteiligten Rollen (gem. Informatikprozessen) abgestimmt. Eine rollenspezifische ICO-Dokumentation (Handbuch) fehlt. Dadurch treten zwangsläufig Umsetzungs- bzw. Akzeptanzprobleme auf, da nicht das ICO stufengerecht (Hierarchiestufen der Bundesverwaltung) vermittelt und kommuniziert wird.

Umsetzung im laufenden Betrieb (Werkzeug, Schulung, Implementierung)

Zur Sicherstellung der Umsetzung im laufenden Betrieb wurden alle Departemente mit Basisinformationen ausgestattet und Schulungen durchgeführt. Grundsätzlich wenden zwischenzeitlich alle Departemente die ICO-Methodik (mehr oder weniger) an. Die Einführungsphase war von Akzeptanzproblemen geprägt, die insbesondere bei einer stärkeren Unterstützung der ICB's im Sinne eines „Top-Down-Ansatzes“ (Unterstützung durch Führungen auf Departments- und Amtsebene bzw. Gremien) vermieden hätten werden können bzw. eine schnellere Einführung unterstützt hätten.

Für die praktische Umsetzung der ICO-Methodik steht ein diesbezüglich eigens geschaffenes DV-Tool (Domino1.0+) zur Verfügung. Derzeit sind ca. 56 Verwaltungseinheiten (ca. 200 – 300 Anwender) registriert (exakte User-Registrierungen sind aufgrund von Datenschutzgründen und dem damit verbundenen Verzicht auf ein Monitoring-Tool nicht möglich). Ein ausführliches Handbuch (ca. 260 Seiten) und ein laufendes Schulungsangebot (Anmerkung ED: Die vorgesehenen Schulungen des BIT werden al-

lerdings teilweise aus verschiedenen Gründen nicht durchgeführt) sind vorhanden bzw. besteht. Das DV-Tool (Domino1.0+) ist grundsätzlich weiter einsetzbar, allerdings sind die praktischen Unterstützungshilfen für einen angedachten flächendeckenden, dauerhaften Einsatz nicht ausreichend (u.a. praktisches Handling, Doppelspurigkeiten, Medienbrüche, Mehrfacheingaben, komplizierte Aggregationsmechanismen).

4.3.1.2 Stand der Umsetzung der IPCO-Berichte auf Stufe Bund, Departement und Verwaltungseinheit

Grundsätzlich wenden zwischenzeitlich alle Departemente die ICO-Methodik (mehr oder weniger) an. D.h. eine flächendeckende Umsetzung der IPCO-Berichte auf Stufe Departement und den jeweiligen Verwaltungseinheiten (Amtsebene) erfolgt. Ausserdem erfolgt eine Verdichtung auf Stufe Bund (ISB).

Allerdings ist der derzeitige Berichtsturnus (2003: 2x jährlich bzw. 2004: 1x geplant) im Hinblick auf standardisierte Berichtszyklen eines umfassenden Informatikcontrollings und der damit verfolgten Zielsetzung noch als zu gering (hier: „Einstiegsniveau“) zu bewerten. Hier müssen zur Vermeidung von Fehlsteuerungen und letztlich zur Erreichung der ursprünglichen Zielsetzungen eines ICO quartalsmässige Zyklen anvisiert werden.

Als wesentliches inhaltliches Defizit innerhalb der IPCO-Berichte ist das Fehlen des Anwendungscontrollings (ACO) zu identifizieren. Die Ursachen hierfür liegen in der Nichtverfügbarkeit der diesbezüglichen Kosten- und Leistungsrechnung aus den operativen Anwendungssystemen. Die Elemente des Projektcontrollings (PCO) und Studiencontrolling (SCO) sind vorhanden und werden zum überwiegenden Teil umgesetzt.

4.3.1.3 Stand der Umsetzung des Prozesses der Aggregation der einzelnen Controllingberichte zu den übergeordneten IPCO-Berichten

Die Aggregation des PCO sowie des SCO zu den übergeordneten IPCO-Berichten von der Amtsebene zur Departementsebene erfolgt weitestgehend auf der vorgesehenen inhaltlichen Basisstruktur. Die Aggregation des ACO erfolgt mangels Datenverfügbarkeit (fehlende Verfügbarkeit der KLR-Daten) zwischen Amtsebene und Departementsebene nicht. Die Aggregationen zwischen Amts- und Departementsebene werden dv-technisch durch Domino1.0+ unterstützt. Schwachstellen bestehen allerdings durch die jeweilige Datenübernahme aus den Ämtern (umständliche „Datenm-

ports/Datenexports). Hier ist noch sehr viel „händische“ Arbeit durch den ICB zu leisten. Die automatischen Aggregationshilfen sind ungenügend.

Die Aggregation zwischen Departementsstufe und Bund erfolgt im vorgesehenen Berichtsturnus (2003: 2x, in 2004: geplant: 1x). Allerdings erfolgt die Datenübergabe seitens der Departemente weitestgehend manuell, eine automatisierte Aggregation durch Domino1.0+ wird hier in keiner Weise unterstützt. Die Einbindung des ACO erfolgt aus den genannten Gründen nicht.

4.3.1.4 Informationsgehalt der IPCO-Berichte

Der Informationsgehalt der einzelnen IPCO-Berichte bezogen auf die verschiedenen Stufen (Amt – Departement – Bund) ist, sofern das ACO im vorgesehenen Umfang noch realisiert wird, grundsätzlich für den praktischen Einsatz brauchbar, wobei nochmals eine Überprüfung der Vielzahl der Kennzahlen (Stichwort: „Ausdünnung unter praktischen Gesichtspunkten“) erfolgen sollte. Die tatsächlichen steuerungsrelevanten Informationen sind für die einzelnen Stufen, unter Einbezug der Betroffenen, nochmals kritisch zu hinterfragen (Umfang, Notwendigkeit, Steuerungsrelevanz) und auch stärker mit dem (zwischenzeitlich ergänzenden) Balanced-Score-Card Ansatz („Strategisches Führungssystem für die Bundesinformatik“) abzustimmen.

4.3.1.5 Informatikcontrolling Allgemein

Eine stärkere Vernetzung der ICO-Methodik und des BSC-Ansatzes sollten zwingend vorgesehen werden. Etwaige Überschneidungen und ggf. Doppelspurigkeiten in der Datenerhebung/-auswertung sollten frühzeitig vermieden werden. Hierzu sollte auch eine ausreichende Information der Amts- und Departementsebene vorgesehen werden.

Im Hinblick auf eine praktische Nutzung des ICO als Steuerungs- und Frühwarnsystem sind deshalb folgende Aspekte zu beachten:

- Baldige Verfügbarkeit des ACO. Informatikcontrolling beschränkt sich derzeit auf die Steuerung von Projekten und Studien. Das „operative Geschäft“ (hoher Anteil des gesamten IT-Budget Bund) wird nicht erfasst und unterliegt damit auch erheblichen Risiken auf allen Stufen.
- Für eine flächendeckende einheitliche Umsetzung der Datenaggregation sowie der Nutzung der Instrumente als Steuerungs- und Frühwarnsystem ist die Verfügbarkeit einer modernen, integrierten DV-Technologie sicherzustellen. Derzeit leidet das ICO hier unter Akzeptanzproblemen.

Ergänzend sollte zukünftig auf eine stärkere Einbeziehung und Vermittlung des Stellenwertes des Informatikcontrollings auf allen Führungsstufen durch geeignete Massnahmen hingewirkt werden („Informatikcontrolling“ ist als wesentlicher Gemeinkostenblock „Chefsache“).

4.3.1.6 Kosten und Wirkungen der Methodik ICO

Kosten-/Nutzenbetrachtung (Interne und Externe Aufwände)

Die Kosten für die ICO-Methodik und das ICO-Werkzeug belaufen sich ca. auf 2.5 Mio. CHF. Die konzeptionellen Ausarbeitungen (Methode) erfolgten mit beträchtlichem Aufwand (u.a. ca. 70 Reviewsitzungen). Aufgrund des u.E. zu hohen Detaillierungsgrades der konzeptionellen Grundlagen, einer zu „breiten“ Projektorganisation (vgl. NOVE-IT/Phase 4/TA 6.2 Ressourcenplanung) sowie einer insgesamt fehlenden Umsetzungsunterstützung des externen Beraters ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis kritisch zu bewerten.

Der Aufwand für die Bereitstellung des DV-Tools (Domino1.0+) in Höhe von ca. 250 TCHF ist u.E. angemessen. Der hier eher geringe und vorsichtige Mitteleinsatz ist, auch wenn zukünftig im Rahmen einer aufwendigen Migration professionelle IT-Technik zum Einsatz kommen sollte, positiv zu bewerten, da erstmal Erfahrungen gesammelt werden konnten und grundsätzlich ein Werkzeug für die Umsetzung zeitnah zur Verfügung stand.

Wirkungen

Wesentliche Zielsetzung mit der Einführung der Methodik des ICO war die Optimierung des Informatikcontrolling auf allen Stufen (Amtsebene – Departementsebene – Bund). Inhaltlich sollte ein umfassendes Steuerungsinstrument und Frühwarnsystem für die Bereiche Anwendungs-, Projekt- und Studiencontrolling zur Verfügung verfügbar sein. Ergänzend sollte das Informatikcontrolling generell stärker im Bewusstsein verankert werden.

Die wesentlichen Grundzielsetzungen des ICO wurden u.E. erreicht. Das ICO wird heute, wenn auch noch nicht vollständig und in grossen Berichtszyklen, in allen Departementen weitestgehend eingesetzt. Die inhaltliche Auseinandersetzung erfolgt. Die Aggregationsprozesse über die Amtsebene - Departementseben – Bund erfolgen ebenfalls, auch wenn noch deutliche Optimierungspotenziale auf der inhaltlichen Ebene (u.a. Umfang der Kennzahlen, Defizite im Bereich ACO, Integration des strategischen Controllings - BSC) sowie der technischen Ebene (Professionalisierung DV-Tool-Einsatz) bestehen.

Nutzen der externen Begleitung IPCO Bericht Bund sowie „Abklärung ICO/SAP“

Die externe Begleitung bei der Gestaltung „IPCO Bericht Bund“ erfüllte in fachlicher und methodischer Hinsicht die Anforderungen und wurde auch auf Seiten der Betroffenen als nützlich bewertet.

Die „Abklärung ICO/SAP“ im Rahmen einer externen Begleitung ist u.E. als sinnvoll zu betrachten, da die wesentlichen inhaltlichen, technischen und wirtschaftlichen Aspekte ausreichend beleuchtet wurden (vgl. Analyse META Group – Abklärung ICO/SAP, Februar 2002). Das Kosten-Nutzen-Verhältnis wurde gewahrt.

Äussere Einflüsse/Rahmenbedingungen

Die Methodik-ICO wurde weitestgehend nicht durch äussere Einflüsse oder Rahmenbedingungen, die durch das Programm NOVE-IT nicht beeinflusst werden konnten und die eine Auswirkung auf die Erreichung der angestrebten Ziele hatten bzw. zu den Verzögerungen geführt haben, erheblich beeinflusst.

4.3.2 Diskussion und Beurteilung

4.3.2.1 Gesamtbeurteilung

Die konzeptionellen Grundlagen können für den weiteren Umsetzungsprozess grundsätzlich weiter verwendet werden, wobei im Sinne einer weiteren Pflege die genannten Defizite bzw. Änderungsvorschläge berücksichtigt werden sollten.

Das Werkzeug Domino 1.0+ hat deutliche technische und funktionale Defizite und damit Akzeptanzprobleme bei den Anwendern. Ausserdem ist der technische Support durch das BIT (hier letztlich durch einen Dritten) unzufriedenstellend. Der Ersatz durch ein technisch ausgereifteres und integrierteres Werkzeug (idealerweise automatisches Auffüllen vorhandener Kennzahlen aus den vorhandenen operativen Systemen) ist u.E. erforderlich. Diesbezügliche Ablösungsstrategien (ggf. mit SAP-Technologie oder ggf. speziellen anderen standardisierten Controlling-Tools) stehen zwischenzeitlich auch in der Überlegung.

Nachfolgend sind die möglichen Verbesserungspotenziale in Bezug auf die ICO-Methodik bzw. das ICO-Werkzeug aufgeführt.

4.3.2.2 Verbesserungspotenziale in Bezug auf die ICO-Methodik

Folgende wesentliche Verbesserungspotenziale in Bezug auf die ICO-Methodik bestehen:

- *Konzeptionelle (Inhaltliche) Verbesserungen:*
 - Sukzessive inhaltliche Überarbeitung bezüglich der notwendigen Steuerungsfunktionen und Kennzahlen („Ausdünnung“ bzw. Rückkehr zum ursprünglichen Gesamtansatz des angepassten Kennzahlenumfangs je Stufe → „Controllingpyramide“).
 - Konzeptionelle Abstimmung und ggf. Integration des Balanced-Score-Card-Ansatz (strategisches IT-Controlling) Bund.
 - Vereinfachung der Aggregationsmechanismen auf Departementsstufe.
 - Ausarbeitung rollenspezifischer ICO-Handbuch-Unterlagen.
- *Verbesserungen für die Umsetzung:*
 - Verfügbarkeit und Integration des ACO.
 - Vereinfachung der dv-technischen Aggregationsmechanismen (Tool-Einsatz → automatisierte Aggregation ohne Medienbrüche).
 - Weitere Forcierung der Information und Kommunikation über alle Ebenen. Insbesondere stärkerer „Top-Down-Ansatz“, d.h. „Klimatisierung des ICO als Führungs- und Steuerungsinstrument auf allen Führungsebenen (→ „Chefsache“ – Mittel zur Steuerung und Minimierung der Risiken).
 - Professionalisierung in den Berichtszyklen (quartalsweise).

4.3.2.3 Verbesserungspotenziale in Bezug auf das ICO-Werkzeug (Tool-Einsatz)

Folgende wesentliche Verbesserungspotenziale in Bezug auf die dv-technische Umsetzung (Tool-Einsatz) bestehen:

- Generell Verfügbarkeit eines modernen und integrierten DV-Tools (generell automatisierter Zugriff auf vorhandene Kennzahlen in den operativen Systemen – via standardisierte DV-Lösung (ggf. mit SAP-Technologie oder ggf. speziellen anderen standardisierten Controlling-Tools).
- Technische Integration über alle Ebenen des ICO (ACO, PCO und SCO).
- Anbindung an SAP (zentrales ERP-System Bund).

5 Evaluationsgegenstand übergreifende Diskussion

5.1 Umsetzung der Harmonisierung der Infrastruktur

Die wesentlichen Zielsetzungen der Harmonisierung der Infrastruktur (Büroautomation, Softwareverteilung, Arbeitsplatzinfrastruktur sowie Benutzer-Betreuung/Problemmanagement), die im Rahmen der Beschlüsse zu NOVE-IT gesetzt worden sind, wurden weitestgehend erreicht. Im Rahmen der Umsetzung traten dabei insgesamt auch keine wesentlichen Problemstellungen auf.

Als problematisch innerhalb der Evaluation erwiesen sich die fehlende Verfügbarkeit signifikanter Struktur- und Kostendaten (u.a. fehlende Entflechtung Kostenstrukturen, fehlende Stellen- bzw. Personalbilanzen). Deshalb waren nur grobe Abschätzungen bezüglich der Kosteneinsparungen möglich.

Die Umsetzung der Harmonisierung der Infrastruktur wird im wesentlichen durch alle Interviewpartner als positiv erachtet. Dieser Einschätzung schliessen wir uns voll umfänglich an. Bei einer über die NOVE-IT-Ziele hinausgehenden Betrachtung ist jedoch festzustellen, dass noch beträchtliches Optimierungspotenzial in der Zukunft besteht. Hierzu zählen insbesondere die Optimierungspotenziale bei Realisierung einer departementsübergreifenden Harmonisierung nach dem Prinzip 1:7 (einmal entwickeln – siebenmal ausrollen) sowie spezifische Einzelaspekte die sich u.a. aus der etwaigen Realisierung weiterer Grössenvorteile realisieren lassen (z.B. Verlagerung Druckkapazitäten MediaCenter Bund).

5.2 Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen

Die Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen wurde entsprechend der Gesamthematik nach dem Stand des Kostenrechnungssystems, des Verrechnungssystemes sowie des Planungs- und Budgetierungssystems evaluiert. Hierzu wurde jeweils der Stand der konzeptionellen Grundlagen als auch der eigentlichen Umsetzung im laufenden Betrieb betrachtet.

Die Umsetzung des Kostenrechnungssystems betrifft vorwiegend die LE-Seite. Trotz gewisser zeitlicher Verzögerungen ist heute, wie dargestellt, ein tragfähiger Umsetzungsstand erreicht. Schwächen und Defizite im Bereich der konzeptionellen Grundlagen sowie einer vollständigen Umsetzung im laufenden Betrieb sind bei einer konsequenten Weiterverfolgung der Zielsetzungen und notwendigen Massnahmen beseitigbar.

Die Umsetzung des Verrechnungssystemes sowie des Planungs- und Budgetierungssystemes ist aus den genannten Gründen weiterhin erheblich verzögert. Für eine erfolgreiche KLR-Umsetzung sind diese Bereiche, die erhebliche Relevanz für die LB- und LE-Seite haben, von beträchtlicher Bedeutung. Nur bei kurzfristiger Umsetzung der dargestellten Verbesserungs- und Handlungspotenziale kann die anzustrebende „pro-forma-Verrechnung“ zum 01.01.2005 erfolgreich realisiert werden. Im Hinblick auf die Bedeutung der Rahmenbedingungen durch das NRM bzw. der damit zusammenhängenden zentralen Abklärungsfragen (u.a. anzuwendende Verfahren, Kredite, Methoden zur Leistungsverrechnung) und der letztlich übergreifenden Bedeutung der IT-Leistungsverrechnung für die Bundesverwaltung (hier ggf. wichtige Vorabentscheidungen über zentrale „Spielregeln und Methoden bei der Gemeinkostenverrechnung“ am Beispiel IT) ist auch im stärkeren Masse die EFV einzubinden.

5.3 Wirkungen der Methodik ICO

Die Methodik ICO ist Aussicht der befragten Interviewpartner als auch aus unserer Sicht einsetzbar. Allerdings ist eine konzeptionelle Überarbeitung (Stichwort: Straffung) sowie Beseitigung einzelner inhaltlicher Defizite (u.a. Überarbeitung Aggregation Kennzahlen) erforderlich.

Die Umsetzung im laufenden Betrieb ist instrumentell (DV-Tool) in einer breiten Fläche umgesetzt. Allerdings bestehen auch hier noch Schwachstellen, die eine Neuüberlegung bezüglich des Tool-Einsatzes erfordern.

Die breite und flächendeckende Umsetzung der IPCO-Berichte auf Stufe Bund, Departement und Verwaltungseinheit und deren Aggregation der einzelnen Controllingberichte zu den übergeordneten IPCO-Berichten ist positiv festzustellen. Die grundsätzliche erfolgreiche Einführung der Methodik ICO kann u.E. damit festgestellt werden.

Eine erfolgreiche Umsetzung und dauerhafter Betrieb der Methodik ICO ist aber neben der instrumentellen Optimierung (Tool-Einsatz) im wesentlichen von der Verfügbarkeit aller vorgesehenen Elemente und Datenstrukturen abhängig. Die fehlende Verfügbarkeit des ACO wirkt sich hier bereits heute negativ aus. Deshalb sind die mit dem ACO verbundenen Aspekte der KLR (insbesondere Daten des Kostenrechnungssystemes und des Verrechnungssystemes) zügig verfügbar zu machen.

6 Lehren für die Zukunft

6.1 Lehren Umsetzung Harmonisierung der Infrastruktur

6.1.1 Lehren für die Programmführung

Die Harmonisierung der Infrastruktur erfolgte durch die Programmführung professionalisiert. Besondere Problemstellungen traten nicht auf. Im Bereich der Kosteneinsparungen war eine detaillierte Aussage auf einzelne Themenbereiche nicht möglich. Hier sollte die Programmführung zukünftig frühzeitig auf eine Entflechtung der Kostenstrukturen achten. Auch sollte eine diesbezügliche Stellenbilanz (Veränderung der Stellenbesetzung vor und nach Harmonisierung) mitgeführt werden, um Kosteneinsparungen seriös messen zu können.

6.1.2 Lehren für die Umsetzung

Folgende wesentlichen inhaltlichen Aspekte sollten zukünftig für die Umsetzung beachtet werden:

- Es sollte weiter an einer Verständigung auf einen sogenannten „Standard-Arbeitsplatz-Bund“ (auch für mobile Arbeitsplatzausstattung) hingewirkt werden. Hier könnten aufgrund der Gewinnung weiterer Grössenvorteile und Standardnormierungen im Beschaffungs- und Supportprozess weitere Harmonisierungs- und Kosteneinsparungspotentiale gesichert werden.
- Eine konsequente Verlagerung von Druckkapazitäten auf das Media-Center Bund (insbesondere sinnvollerweise Grossaufträge) würde eine weitere Standardisierung der Druckkapazitäten im dezentralen Bereich (Departements- und Amtsebene) ermöglichen und dabei ebenfalls Kosteneinsparungspotenziale erschliessen (abhängig vom Pricing des MediaCenter Bund).

6.2 Lehren Umsetzung der KLR/Leistungsverrechnung sowie des Planungs- und Budgetierungssystem

6.2.1 Lehren für die Programmführung

Aufgrund der dargestellten Evaluationsergebnisse ergeben sich folgende Lehren für die Programmführung:

- Das Projektmanagement sollte konsequent professionalisiert werden (Projektführung prinzipiell nach „HERMES“). Hier bestanden insbesondere in der Anfangsphase des Projektes KLR/LV deutliche Schwachstellen (u.a. Konsistenz der Unterlagen, Versionierung).

- Für das Projekt und damit die Projektorganisation muss auf ausreichend Fachkompetenz im Bereich KLR, Leistungsverrechnung sowie Planungs- und Budgetierungssysteme im Bereich Informatikleistungen zurückgegriffen werden können. Hierzu müssen zwingend eigene personelle Ressourcen im ISB (sofern weiterhin Projektverantwortung KLR) als auch in den betroffenen Organisationseinheiten (insbesondere LE) vorhanden sein. Externe Berater können das Projekt fachlich unterstützen und zuarbeiten, sollten dies jedoch nie inhaltlich leiten und steuern, und keine Abhängigkeiten verursachen.
- Den „weichen Faktoren“ ist massive Bedeutung beizumessen. Aus Erfahrungen von ED machen 30 bis 40 % des Projekterfolges, eines eigentlichen Fachprojektes KLR/Leistungsverrechnung, die Pflege der „weichen Faktoren“ (Change Management, ausreichende Information und Kommunikation der Betroffenen usw.) aus. Hier sind immer frühzeitig flankierende Massnahmen aufzusetzen und Ressourcen bereitzustellen (erfolgte in NOVE-IT zu spät oder gar nicht).
- Aufgrund der erheblichen Eingriffe in den Budgetierungsprozess bzw. der zukünftigen Kostentransparenz sowie des Einzugs eines Auftraggeber-/nehmerverhältnisses ist einem „TOP-DOWN-Ansatz“ besondere Bedeutung beizumessen. D.h. hier sind zukünftig frühzeitig Führungskräfte (Departmentebene, Amtsebene) in den Gesamtprozess einzubinden und die Eskalationsstufen darauf abzustimmen (KLR ist „Chefsache“).
- Notwendige Rahmenvorgaben (hier insbesondere im Bereich Planungs- und Budgetierungssystem) sind aus etwaigen anderen Umfeldern oder Projekten (hier: NRM) frühzeitig zu eskalieren und inhaltlich abzuklären; ggf. „Eigenentscheidungen“ schlichtweg zu treffen, um den Projekterfolg sicherzustellen (bewegt in der Regel dann die Verantwortlichen). Etwaig verantwortliche Fachdepartemente (hier: EFD) sind zwingend stärker einzubeziehen bzw. ggf. deren Verantwortung (und auch Nichtwahrnehmung) zu eskalieren.
- Anreizfaktoren sind sicherzustellen. Hier insbesondere für Planungs- und Budgetierungssystem von besonderer Bedeutung (u.a. Globalbudgetierung).

6.2.2 Lehren für die Umsetzung

Zeitraum 05/2004 bis 12/2004

Folgende Aspekte sollten bei der weiteren Umsetzung beachtet werden:

- Fertigstellung der konzeptionellen Unterlagen. Diese sollten für die KLR, die Leistungsverrechnung und das Planungs- und Budgetierungssystem zwingend in einer Basisversion für alle Komponenten (Grundsätze, Blueprint, Ausführungsbestimmungen) bis Jahresende fertiggestellt werden (Hier gilt der Grundsatz: „ggf. Lücken bewusst in Kauf nehmen“). Ein weitere Anpassungsphase wird in jedem Fall, als Ergebnis der pro-forma-Verrechnung, Ende 2005 folgen. In diesem Kontext sind noch offene Fragestellungen (u.a. Ausprägung der pro-forma-Leistungsverrechnung, Fragen der Aktivierung von Software, Abwicklung von Investitionen, Umfang der Anlagenbuchhaltung, Regelung Abschreibungsmodalitäten) zwingend zu lösen.
- Die Umsetzung sollte schwerpunktmässig seitens des ISB im Bereich Verrechnungspreissystem und Planungs- und Budgetierungssystem unterstützt werden. Die weitere Umsetzung im KLR-Betrieb sollte begleitet werden, wird aber bei erfolgreicher Anstossung von Verrechnungspreissystem und Planungs- und Budgetierungssystem zum „Selbstläufer“, da LE das KLR-Instrument zwingend zur Informationsgewinnung und Steuerung (u.a. Pricing) benötigen und selbst vorantreiben werden.
- Die „pro-forma-Verrechnung“ zum 01.01.2005 sollte umgesetzt werden; die „kreditwirksame-Verrechnung“ ab 01.01.2007 ebenfalls.
- D.h. Sicherstellung der erfolgskritischen Faktoren für die „pro-forma-Verrechnung“ zum 01.01.2005. D.h. Die Standard-SLA einschliesslich Service-Level sollten je LE für die jeweiligen LB in qualitativer Hinsicht vorbereitet werden. Ausserdem muss die Verrechnungspreisbildung auf LE- und LB-Seite aufgenommen werden. Die Festsetzung des Verrechnungspreises und Verknüpfung mit SLA sowie Service-Level wird absolut erfolgskritisch für den gesamten „Leistungsverrechnungsweg“ werden. Hierzu sind neben der Schaffung der Kalkulationsgrundlagen auf LE-Seite auch parallel Marktinformationen (Pricing im Markt gemäss Standard Service- und Produktkatalog) zu beschaffen. Damit bleibt das ISB hinsichtlich der weiteren Projektumsetzung steuerungs-fähig (in einer späteren Phase können ggf. auch hier Benchmarking-Effekte ausgelöst werden, wobei dies nicht im Mittelpunkt bei der Pricing-Informationsbeschaffung stehen sollte).
- Im Hinblick auf eine erfolgreiche Umsetzung ist auch eine stärkere Unterstützung durch die EFV erforderlich. Die notwendigen Rahmenvor-

gaben (u.a. NRM) sind bereitzustellen. Aufgrund der generellen Bedeutung der KLR für die Bundesverwaltung sollte auch seitens der EFV eine treibende Rolle (u.a. fachliche Inputs) eingenommen werden.

- Eine grundsätzlich stärkere Einbeziehung der LB-Seite (auf Führungs- und Fachkräfteebene) sollte durch geeignete Informationsmassnahmen sichergestellt werden.
- Flankierend sollten die Fachressourcen beim ISB (sofern weiterhin Projektverantwortung KLR) durch Bestellung bzw. Einstellung von ein bis zwei Fachkräften für den KLR-Betrieb, Leistungsverrechnung und Planungs- und Budgetierungssystem gestärkt werden.

6.3 Lehren Methodik ICO

6.3.1 Lehren für die Programmführung

Aufgrund der dargestellten Evaluationsergebnisse ergeben sich folgende Lehren für die Programmführung:

- Im vorliegenden Projekt wurde die treibende Rolle zu stark durch das ISB wahrgenommen. Die Einführung eines ICO ist in der Regel nur erfolgreich, wenn die „Stakeholder“ (hier: LB und Linienorganisation → letztlich anvisierte Nutzer) die konzeptionelle Gestaltung sowie die anschliessende Einführung vorantreiben. Ein Strategieorgan ISB kann hier letztlich nur unterstützen. Nur wenn der wesentliche Nutzen und damit die zukünftige Option auf professionelle Mittel zur Steuerung der Informatik sowie die damit verbundene Möglichkeit der Minimierung der Risiken selbst gesehen und verinnerlicht werden, wird ein ICO-Projekt in der Fläche erfolgreich sein.
- Im Hinblick auf eine Sicherstellung der Akzeptanz und Konsistenz der Aggregation zwischen Amts- und Departementebene sollte zukünftig stärker ein „TOP-DOWN-Ansatz“ in der Einführung gewählt werden. D.h. hier sind zukünftig frühzeitig Führungskräfte (Departmentebene, Amtsebene) in den Gesamtprozess einzubinden und die Eskalationsstufen darauf abzustimmen (Informatikcontrolling ist „Chefsache“).
- Die konzeptionellen Grundlagen sollten bezüglich Umfang („weniger ist mehr“) und Einhaltung von getroffenen Controllingstrukturen (hier: „umgekehrte Controllingpyramide“ bzw. „Kennzahlenfriedhof“) klarer abgesteckt und die Ausgestaltung bzw. Umsetzung systematisiert überprüft werden.
- Die Erwartungshaltung an ein ICO ist den praktischen Erfordernissen anzupassen. D.h. bekannte Defizite (hier: strategisches Controlling,

Verfügbarkeit ACO, bewusste sinnvolle und Inkaufnahme eines nicht integrierten und funktional vollständigen, aber kostenmässig vertretbaren, IT-Werkzeug → Domino 1.0+) müssen frühzeitiger und offensiver kommuniziert werden. Methodische und inhaltliche „Lücken“ sind im Projektzyklus üblich, wirken sich jedoch (wir hier vorliegend partiell passiert) dann negativ aus, wenn nicht ausreichend informiert und kommuniziert wird bzw. die Erwartungshaltung zu hoch dimensioniert ist.

6.3.2 Lehren für die Umsetzung

Grundsätzlich gelten die Hinweise der Lehren für die Programmführung. Auf folgende Aspekte wird gesamtthaft nochmals hingewiesen:

- Konsequente Verfolgung des dargestellten „Stakeholder-“ bzw. „Top-Down-Ansatzes“ auf LB-Seite und den Linienorganisationen bzw. der Führungskräfte und Gremien.
- Überarbeitung der konzeptionellen Grundlagen auf einen im Hinblick auf die praktische Umsetzung vertretbaren Detaillierungsgrad (d.h. nochmalige Redefinition der notwendigen Controllingpyramdie je Stufe usw.) sowie Integration des BSC-Ansatz Bund (strategisches Controlling).
- Sicherstellung der Verfügbarkeit und Integration des ACO. D.h hier bestehen zwingende Abhängigkeiten zur Leistungsverrechnung/SLA bzw. KLR. Aus diesem Grund sollte ebenfalls an der „pro-forma-Verrechnung“ zum 01.01.2005 festgehalten werden, um keine weiteren Verzögerungen mit Blick auf das ACO zu produzieren.
- Verfügbarkeit eines integrierten DV-Tools (Ablösung Domino 1.0+), welches u.a. die funktionalen Anforderungen an automatisierte Aggregationen über alle Stufen, ergonomische Bedienoberflächen, Sicherstellung einer hohen Datenintegration (Zugriff operative SAP-Systeme usw.) sicherstellt, um so ein hohes Mass an Akzeptanz auf der Anwenderseite zu gewährleisten.

Anhang A: Vorgehen

Nachfolgend stellen wir die einzelnen Schritte detaillierter dar:

Schritt 1: Detailkonzept	
<i>Zielsetzungen</i>	Im Rahmen des Detailkonzepts waren folgende Aspekte zu präzisieren: <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung des methodischen Ansatzes • Beschreibung der erwarteten Ergebnisse und Berichte • Erhebungsdesign (insb. Befragung) • Spezifikation der Umsetzung der SEVAL-Standards • Schätzung verwaltungsinterner Aufwand
<i>Ergebnisse</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Detailkonzept
<i>Dauer</i>	07.01.04 bis 19.02.04

Schritt 2: Informationserhebung	
<i>Zielsetzungen</i>	Im Schritt 2 waren die für die Analyse und Auswertung der Evaluationsziele gemäss Detailkonzept (Schritt 2) erforderlichen Informationsgrundlagen sind zu beschaffen.
<i>Methodik</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung von relevanten Sekundärmaterialien. • Durchführung von 25 strukturierten Interviews mit Vertretern zentrales Programmmanagement, Programmdelegierten, Programmauftraggeber, ausgewählten Projektleitern, Leistungserbringern, Leistungsbeziehern, verantwortlichen Personen der Departemente gemäss Detailkonzept.
<i>Ergebnisse</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsgrundlage für die Evaluation
<i>Dauer</i>	16.02.04 bis 15.04.04

Schritt 3: Auswertung und Berichterstattung	
<i>Zielsetzungen</i>	Die erhobenen Informationen wurden ausgewertet. Dabei wurden die in Kapitel 3.1 beschriebenen Aspekte betrachtet.
<i>Methodik</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung der Informationen durch die Egger, Dreher & Partner AG. • Verifizierung der Schlussfolgerungen in Gesprächen mit ausgewählten Gesprächspartnern (die schon in Schritt 2 interviewt wurden).

	<ul style="list-style-type: none">• Erstellung eines Evaluationsberichts zu Händen der Projektleitung.• Erstellung eines Beitrags für den Schlussbericht NOVE-IT.• Review des Schlussberichts NOVE-IT in Bezug auf untersuchten Aspekte.
<i>Ergebnisse</i>	<ul style="list-style-type: none">• Evaluationsbericht
<i>Dauer</i>	16.02.04 bis 07.06.04

Anhang B: SEVAL-Standards

Die SEVAL-Standards wurden in der vorliegenden Evaluation wie folgt berücksichtigt bzw. sichergestellt (vgl. nachfolgende Tabelle):

SEVAL-Standard	Sicherstellung des Standards im Rahmen der Evaluation
Nützlichkeit	
<p>N1 Ermittlung der Beteiligten & Betroffenen Die an einer Evaluation beteiligten und die von ihr betroffenen Personen werden identifiziert, damit deren Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt werden können.</p>	Standard N1 wurde durch eine gezielte Wahl der Interviewpartner gewährleistet. Es wurden Vertreter des IRB, der Programmleitung, Umsetzungsverantwortliche, Kernprojektleiter, Prozessverantwortliche und externe Berater befragt (vgl. hierzu Kapitel 3.3).
<p>N2 Klärung der Evaluationsziele Alle an einer Evaluation mitwirkende Personen sind dafür besorgt, dass die Ziele der Evaluationen für alle Beteiligten & Betroffenen geklärt sind.</p>	<p>Standard N2 wurde im Rahmen des Detailkonzepts (durch Review und Abnahme des Detailkonzepts durch den Auftraggeber) sichergestellt.</p> <p>Zum anderen wurden den befragten Personen (vgl. Kapitel 3.3) die Ziele der Evaluation jeweils mündlich erläutert.</p>
<p>N3 Glaubwürdigkeit Wer Evaluationen durchführt, ist sowohl vertrauenswürdig als auch kompetent, damit bei den Evaluationsergebnissen ein Höchstmass an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erreicht wird.</p>	Standard N3 stellen die Evaluatoren der ED sicher.
<p>N4 Umfang und Auswahl der Informationen Der Umfang und die Auswahl der erhobenen Informationen ermöglichen die Behandlung sachdienlicher Fragen zum Evaluationsgegenstand und berücksichtigen gleichzeitig die Interessen und Bedürfnisse des Auftraggebers und anderer Beteiligter und Betroffener.</p>	Standard N4 wurde durch ein hierfür geeignetes Detailkonzept sichergestellt.

<p>N5 Transparenz der Bewertung Die Perspektiven und Gedankengänge, auf denen die Interpretation der Ergebnisse beruht, werden so beschrieben, dass die Grundlagen der Werturteile klar ersichtlich sind.</p>	<p>Standard N5 wird im Rahmen des vorliegenden Berichts gewährleistet.</p>
<p>N6 Vollständigkeit und Klarheit des Berichts Evaluationsberichte beschreiben den Evaluationsgegenstand einschliesslich seines Kontextes ebenso wie die Ziele, die Fragestellungen, die Verfahren und Befunde der Evaluation, damit die wesentlichen Informationen zur Verfügung stehen und leicht verstanden werden können.</p>	<p>Standard N6 wird im Rahmen des vorliegenden Berichts gewährleistet.</p>
<p>N7 Rechtzeitigkeit der Berichterstattung Wichtige Zwischenergebnisse und Schlussberichte werden den vorgesehenen Nutzerinnen und Nutzern so zur Kenntnis gebracht, dass diese sie rechtzeitig verwenden können.</p>	<p>Ein erster Entwurf des Evaluationsberichts lag in Absprache mit dem Auftraggeber Ende April 2004 vor. Die definitive Fassung wurde Anfang Juni 2004 eingereicht.</p>
<p>N8 Wirkung der Evaluation Planung, Durchführung und Darstellung einer Evaluation ermuntern die Beteiligten und Betroffenen dazu, dem Evaluationsprozess zu folgen und die Evaluation zu nutzen.</p>	<p>Durch das gewählte Verfahren, mit allen Schlüsselpersonen Interviews zu führen, wurden diesbezüglich günstige Voraussetzungen geschaffen. Weiter wurden die Umsetzungschancen der Evaluationsergebnisse dadurch gefördert, indem die Schlussfolgerungen mit ausgewählten Interviewpartnern vor Abgabe des Schlussberichtsentwurfs nochmals besprochen und punktuell überarbeitet wurden (zuständige Personen des ISB).</p>

Durchführbarkeit	
<p>D1 Praktikable Verfahren Evaluationsverfahren sind dazu geeignet, die benötigten Informationen zu beschaffen ohne den Evaluationsgegenstand oder die Evaluation unnötig zu beeinträchtigen.</p>	<p>Das gewählte Verfahren der Informationserhebung ist vergleichsweise „schlank“. Auf umfassende (quantitative) Datenerhebungen wurde verzichtet, um die Belastung der Mitarbeitenden der Bundesverwaltung zu minimieren.</p>
<p>D2 Politische Tragfähigkeit Evaluationen werden unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Positionen der verschiedenen Interessengruppen geplant und durchgeführt, um deren Kooperation zu erreichen und um mögliche Versuche irgendeiner dieser Gruppen zu vermeiden, die Evaluationsaktivitäten einzuschränken oder die Ergebnisse zu verzerren respektive zu missbrauchen.</p>	<p>Es wurden sämtliche relevanten Interessengruppen in die Untersuchung mit einbezogen: IRB-Vertreter, Programmleitung, Umsetzungsverantwortliche, Kernprojektleiter, Prozessverantwortliche und externe Berater.</p>
<p>D3 Kostenwirksamkeit Evaluationen bringen Informationen mit einem Wert hervor, der die eingesetzten Mittel rechtfertigt.</p>	<p>Die Evaluation war inhaltlich darauf ausgerichtet, Lehren für die Zukunft ziehen zu können. Damit wurde ein grösstmöglicher Nutzen der Evaluation angestrebt.</p>

Korrektheit	
<p>K1 Formale Vereinbarungen Die Pflichten der Vertragsparteien einer Evaluation (was, wie, von wem, wann getan werden soll) werden schriftlich festgehalten, damit die Parteien verpflichtet sind, alle Bedingungen dieser Vereinbarung zu erfüllen oder diese neu auszuhandeln.</p>	<p>Durch das Detailkonzept mit anschliessender Abnahme durch den Auftraggeber wurde Standard K1 sichergestellt.</p>
<p>K2 Schutz individueller Rechte Evaluationen werden so geplant und durchgeführt, dass die Rechte und das Wohlergehen der Menschen respektiert und geschützt sind.</p>	<p>Standard K2 wurde durch die Erfahrung und Charakteren der Evaluatoren gewährleistet.</p>

<p>K3 Menschlich gestaltete Interaktion Evaluationen sind so angelegt, dass die Kontakte zwischen den Beteiligten von gegenseitiger Achtung geprägt sind.</p>	<p>Standard K3 wurde durch die Erfahrung und Charakteren der Evaluatoren gewährleistet.</p>
<p>K4 Vollständige und faire Einschätzung Evaluationen sind in der Überprüfung und in der Darstellung der Stärken und Schwächen des Evaluationsgegenstandes vollständig und fair, so dass die Stärken weiter ausgebaut und die Problemfelder behandelt werden können.</p>	<p>Standard K4 wurde durch das Evaluationsmodell und die Erfahrung der Evaluatoren gewährleistet. Die Interviews liefen durchweg in einem angenehmen Klima und konstruktiv.</p>
<p>K5 Offenlegung der Ergebnisse Die Vertragsparteien einer Evaluation stellen sicher, dass die Evaluationsergebnisse den betroffenen Personen zugänglich gemacht werden, ebenso wie all jenen, die einen ausgewiesenen Anspruch darauf haben.</p>	<p>Standard K5 wurde durch die ED nicht behindert. Die Verbreitung der Ergebnisse ist jedoch Sache des Auftraggebers.</p>
<p>K6 Deklaration von Interessenkonflikten Interessenskonflikte werden offen und aufrichtig behandelt, damit sie die Evaluationsverfahren und -ergebnisse möglichst wenig beeinträchtigen.</p>	<p>Die ED hat keine Interessenskonflikte im Zusammenhang mit den zu untersuchenden Fragestellungen bzw. Bereiche.</p>

<p>Genauigkeit</p>	
<p>G1 Dokumentation des Evaluationsgegenstandes Der Evaluationsgegenstand wird klar und genau beschrieben und dokumentiert, so dass er eindeutig identifiziert werden kann.</p>	<p>Standard G1 wurde durch das Detailkonzept gewährleistet.</p>
<p>G2 Kontextanalyse Die Einflüsse des Kontextes auf den Evaluationsgegenstand werden identifiziert.</p>	<p>Die relevanten Kontextfaktoren wurden, soweit für den Untersuchungsgegenstand bedeutend, berücksichtigt (vgl. Rubrik äussere Einflüsse / Rahmenbedingungen bei der Erläuterung des Untersuchungsgegenstands).</p>
<p>G3 Beschreibung von Zielen und Vorgehen Ziele, Fragen und Vorgehen der Evaluation werden ausreichend genau dokumentiert und</p>	<p>Standard G3 wird im Rahmen des vorliegenden Berichts ge-</p>

beschrieben, so dass sie identifiziert und beurteilt werden können.	währleistet. Basis bildet das Detailkonzept.
G4 Verlässliche Informationsquellen Die in einer Evaluation genutzten Informationsquellen sind hinreichend genau beschrieben, damit die Angemessenheit der Informationen eingeschätzt werden kann.	Standard G4 wird im Rahmen des vorliegenden Berichts gewährleistet.
G5 Valide und reliable Informationen Die Verfahren zur Gewinnung von Informationen werden so gewählt oder entwickelt und dann eingesetzt, dass Gültigkeit und Zuverlässigkeit der gewonnenen Interpretationen für den gegebenen Zweck sichergestellt sind.	Die geplanten Informationsquellen wurden bereits im Detailkonzept beschrieben. Wir erachten sie als ausreichend valide und reliabel.
G6 Systematische Informationsüberprüfung Die in einer Evaluation gesammelten, aufbereiteten und präsentierten Informationen werden systematisch auf Fehler überprüft.	Standard G6 wurde im Rahmen der Datenauswertung sichergestellt. Eine wichtige Prüfung war jeweils die Frage nach der Konsistenz von (redundanten) Informationsquellen, die sich auf gleiche Aspekte bezogen. Ausserdem dienten die Verifikationsgespräche ebenfalls diesem Zweck.
G7 Analyse qualitativer und quantitativer Informationen Qualitative und quantitative Informationen einer Evaluation werden angemessen und systematisch analysiert, damit die gestellten Fragen durch die Evaluation effektiv beantwortet werden.	Standard G7 wurde im Rahmen der Datenauswertung und Interpretation sichergestellt.
G8 Begründete Schlussfolgerungen Die in einer Evaluation gezogenen Folgerungen werden ausdrücklich begründet, damit die Beteiligten & Betroffenen diese nachvollziehen und einschätzen können.	Standard G8 wurde im Rahmen der Datenauswertung, Interpretation und Berichterstattung sichergestellt.
G9 Unparteiische Berichterstattung Die Berichterstattung wird gegenüber Verzerrungen durch persönliche Gefühle und Vorlieben irgendeiner Evaluationspartei geschützt, so dass Evaluationsberichte die Ergebnisse fair wiedergeben.	Standard G9 wurde durch die Erfahrung der Evaluatoren gewährleistet.

G10 Meta-Evaluation

Die Evaluation selbst wird anhand der vorliegenden oder anderer wichtiger Standards evaluiert, so dass die Durchführung entsprechend angeleitet werden kann und damit die Beteiligten & Betroffenen bei Abschluss einer Evaluation deren Stärken und Schwächen einschätzen können.

Standard G10 stellt der Auftraggeber im Rahmen einer Meta-Evaluation sicher.

Nach unserer Einschätzung ist der Verlauf der Evaluation aufgrund der folgenden Überlegungen positiv zu bewerten: Die Egger, Dreher & Partner AG hat im Detailkonzept eine Methodik vorgeschlagen, die sie auf Basis des damaligen Kenntnisstandes und unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen und der existierenden und verfügbaren Informationsquellen als die aufgrund ihrer Erfahrung als geeignetste Methode erachtete.

Während der Evaluation ergaben sich keine wesentlich anderen Rahmenbedingungen, als im Detailkonzept erwartet wurde. Es gab auch keine nennenswerten Problemstellungen bei der Durchführung der Evaluation. Deshalb vertritt die Egger, Dreher & Partner AG die Auffassung, dass die Methodik und Durchführung der Evaluation auch im Nachhinein betrachtet zweckmässig war.

Anhang C: Informationsquellen

Übergreifende Sekundärinformationen zu den Evaluationsbereichen

Folgende Sekundärunterlagen werden als Grundlage für die Evaluation aller Evaluationsbereiche verwendet:

- Masterplan NOVE-IT, Meilenstein und Abhängigkeiten, Version 0.1/0.2 sowie 4.1/5.1
- Programmorganisation, NOVE-IT, 25.09.2003
- Ergebnismessung NOVE-IT, 12.08.2003
- Ergebnismessung NOVE-IT, Version 1.0 vom 15.03.2004
- Bericht Informatikrat, Stand Programm NOVE-IT, 28.03.2003
- Beschlussliste IRB vom 01.04.2004
- Neues Rechnungsmodell Bund, Fachspezifikation Teilprojekt Finanzplanung und Budgetierung, 15.10.2003
- Neues Rechnungsmodell Bund, Konzept Finanzplanung und Budgetierung SAP R/3 Prototyp, 15.10.2003
- Neues Rechnungsmodell Bund, Fachdokument Kosten- und Leistungsrechnung, 15.10.2003
- Bericht an den Bundesrat über den Stand des Programms, 30.11.2000
- Bericht des Informatikrates an den Bundesrat am 31.05.2001, September 2001
- Bericht des Informatikrates an den Bundesrat am 31.10.2001, 12.12.2001
- Bericht des Informatikrates an den Bundesrat am 30.04.2002
- NOVE-IT, Statusbericht Programmleitung, 31.10.2001
- NOVE-IT, Statusbericht Programmleitung, 30.04.2002
- NOVE-IT, Statusbericht Programm-Manager, 30.09.2002
- NOVE-IT, Statusbericht Programmleitung, 28.02.2003
- NOVE-IT, Statusbericht Programmleitung, 31.08.2003
- NOVE-IT-Controllingbericht per Februar 2000, Version 1.0
- NOVE-IT-Controllingbericht per Oktober 2000, Version 2.0
- NOVE-IT-Controllingbericht per Februar 2001, Version 1.0
- NOVE-IT-Controllingbericht per Mai 2001, Version 1.0
- NOVE-IT-Controllingbericht per Februar 2002, Version 1.0
- NOVE-IT-Controllingbericht per Oktober 2002, Version 1.0
- Stellungnahme zum Bericht der EFK über die Prüfung des Projektes NOVE-IT, Version 1.0, 06.08.2001
- Bericht an den Programmdelegierten über die Prüfung des Projektes NOVE-IT, Juni 2001
- Fazit zum Change-Management, Ragaz Consult, 12.01.2004

- IKT-Ausgaben Bund 1998-2007

Sekundärinformationen betreffend Umsetzung der Harmonisierung der Infrastruktur

Folgende Sekundärunterlagen werden als Grundlage für die Evaluation der Umsetzung der Harmonisierung verwendet:

- IRB-Beschluss - Auftrag für die Harmonisierung der Infrastruktur, 13.08.2001
- IRB-Beschluss - Auftrag für die Harmonisierung der Infrastruktur und Architekturen, 13.08.2001
- Annahmen/Lösungsvarianten für das technische Lösungskonzept, Version 1.0
- Personalübersicht 24.02.2003
- Übersicht Lokationen 04.03.2003
- Meilensteinplanung ISB, Version 41
- Zeit- und Meilensteinpläne der einzelnen Departemente
 - Gesamtplanung, Version 0.4, 01.03.2001
 - EDA, Version 0.1, 01.02.2001
 - EDI, Version 0.4, 27.02.2002
 - EFD, Version 1.0, 28.03.2002
 - EJPD, Version 0, 01.02.2001
 - EVD, Version 0.1, 09.07.2001
 - UVEK, Version 0.4, 04.03.2002
 - Masterplan VBS, Version V2.0, 01.06.2001
- Programmstatusbericht CSC, 12.06.2001
- Programmstatusbericht CSC, 12.01.2002
- Programmstatusbericht CSC, 01.12.2003
- Programmstatusbericht CSC, 31.12.2003
- SynergieMap V26 CSC

Sekundärinformationen betreffend Umsetzung der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen

Folgende Sekundärunterlagen werden als Grundlage für die Evaluation der Leistungsverrechnung und der SLA/Projektvereinbarungen verwendet:

- KLR-Umsetzung, Status per November 2003, Bearing Point
- KLR-Umsetzung, Status per Dezember 2003, Bearing Point

- KLR Meilenstein und Ergebnisplanung, Version 2.0, 01.04.2004
- Organisation KLR/LV/FF 2004/2005, PMgr NOVE-IT 21.01.2004
- Neufestlegung Programmorganisation und Gesamtplanung, Kernteam 18.02.2004
- Masterpläne 30.05.2000, 13.08.2001, 12.08.2002
- Masterplan 2004, Version 1.1
- Grobeinführung KLR und LV in Departementen, 2003
- Grobplanung Einführung KLR und LV in Departementen, Version 1.2, Januar 2004
- Überführung IKT – LE → FLAG, Präsentation ISB-Plenum 13.04.2004
- Übersichtsdokument KLR-LV in der IKT, Version 1.0, 26.04.2004
- KLR-Gesamtkosten, Stand 31.12.2003
- KLR-LV Gesamtfinanzierung, 14.03.2004
- KLR-Statusbericht April 2003
- LV-Statusbericht August 2003 Kurzinfo
- LV-Statusbericht November 2003 Kurzinfo
- Kernteamprotokolle
 - 2003 (10.01.2003, 06.02.2003, 20.02.2003, 06.03.2003, 20.03.2003, 13.05.2003, 20.05.2003, 28.05.2003, 08.10.2003, 23.10.2003, 05.11.2003, 19.11.2003, 03.12.2003, 17.12.2003)
 - 2004 (21.01.2004, 18.02.2004, 03.03.2004, 17.03.2004)
- Ausbildungen pro Rolle
- Konzept Finanzplanung und Budgetierung SAP R/3 Prototyp NRM
- Anlagerechnung und Inventory-Management, Version 0.3, 12.03.2004
- Ausführungsbestimmungen zur Führung, Organisation und Betriebswirtschaft im Rahmen der Einführung NOVE-IT KLR/LV Version 1.0
- KLR Ausführungsbestimmungen Version 2.2
- Standard Service- und Produktkatalog Version 2.0
- Arbeitsauftrag QS KLR/LV, Version 1.0, 02.04.2004
- Verrechnungssystem, Version 0.98, 16.02.2004
- Stand SLA per 2003

Sekundärinformationen betreffend Wirkungen der Methodik ICO

Folgende Sekundärunterlagen werden als Grundlage für die Evaluation der Wirkungen der Methodik ICO verwendet:

- Übersicht Informatikcontrolling Bund
- ICO-Methode und ITP-Methode, 48.IRB-Sitzung, 01.12.2003
- IPCO Bericht Bund, Version 02, 12.06.2002
- Handbuch Informatikcontrolling, Version 3.0, 02.07.2002

- ICO Projektstand, 25.03.2002
- Implementierung der Informatikprozesse Bund, August 2001
- IPCO-VE, 05.02.2003
- Arbeitsauftrag strategisches Controlling, Version 1.0, 08.03.2004
- Abklärung ICO/SAP, META Group, Februar 2002
- Kurzzusammenfassung Abklärung ICO/SAP, META Group, IRB Präsentation 25.03.2002
- Strategisches Führungssystem für die Bundesinformatik „Balanced Scorecar“, IRB, 26.04.2004

Primärerhebungen

Wir haben mit folgenden Personen ein Interview mit / ohne abschliessenden Verifikationsgespräch geführt.

Interview-partner			Harmoni- sierung	Leistungs- verrech- nung / SLA	ICO- Methodik	Verifizierungs- gespräch
IRB	Vorsitzender	H.Grütter			V	
EDI	UV	H.Moret	V			
	LE	H.Kyburz IDZ EDI	V			
EVD	ICB	H.Mulhauser			V	
	UV	H.Meier	V	V	V	
	LE	H.Schorpp, H.Vögele ISCeco	V	V		
	seco	Integrationsma- nager (H.Flück)	V	V	V	
	GS-EVD	Integrationsma- nager (H.Bögli)	V	V	V	
EFD	UV	H.Hess	V	V	V	
	LE	H.Hänsli, H.Hübscher + H.Naef, H.Kropf + H.Witwer	V	V		
	Steuer- verwaltung	Integrationsma- nager (H.Leuen- berger)	V	V	V	
	Personalamt	Integrationsma- nager (H.Graf)	V	V	V	
Prog. mgt. / PV Bund	Prg.delegiert er	H.Römer	V	V	V	V
	Prg. mgt	H.Trachsel		V		V
	Prozess P04	H.Siegenthaler		V	V	
	CM	H.Ragaz		V	V	

Inter- view- partner			Harmoni- sierung	Leistungs- verrech- nung / SLA	ICO- Methodik	Verifizierungs- gespräch
	ICO	H.Heinis			V	
	Harmoni- sierung Infra- struktur	H.Roth	V			
	KLR	H.Bruderer		V		V
Consul- tants		CSC: Projektleiter Harmonisierung H.Gnägi + H.Edwards	V			
		Bearing Point: Projektleiter KLR H.Alberti		V		
		IBM: Consultant KLR H.Sperling		V		

Für jeden Interviewpartner wurde ein individueller Interviewleitfaden er-
 stellt.