Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

IKT-Governance und Strategie:
Aktuelle Herausforderungen der Bundesverwaltung (BVerw)

Swiss Networking Day 2011 – Peter Trachsel / 3. Mai 2011

Rahmenbedingungen

7 Departemente, BK: 66 Ämter, rund 36’000 Bundesangestellte

Heterogene Aufgaben, föderale Steuerungs- und Führungskultur

Mehrere “Stakeholderdimensionen”

(nicht (“nur”) bottom-line):

- Parlament - Exekutive
- BVerw-intern <-> -nahe <-> -extern (eGov)
- Verwaltung <-> Medien
- Hierarchie Bund <-> Dep. <-> Amt
- Geschäftsproz. (GP) <-> Querschnittsproz. (QP)
  (LO, FI, HR, Datenschutz, Beschaffung etc.)
- LB <-> LE <-> LE-Eigner

⟷

Strategiedimensionen:

- IKT-Effizienz (WIE?)
- IKT-Effektivität (FÜR WAS?)
- IKT-Governance
  (WER, WAS, KOMPETENZEN)

Politisches Primat: „So dezentral wie möglich, so zentral wie nötig“…

Ausgabenentwicklung IKT in Mio. Fr. (inkl. NOVE-IT und 2007 NRM/LV):

R2001	R2002	R2003	R2004	R2005	R2006	R2007	R2008	R2009
623	716	730	690	632	655	648	824	920

Mio. Fr.	Rechnung 2009	Voranschlag 2010	Rechnung 2010	Differenz zu VA 2010 absolut	Differenz zu VA 2010 %
Erfolgsrechnung IKT Bund					
Ertrag IKT Bund	39	23	32	+9	+39.1
Ertrag aus Informatikleistungen	26	12	19	+7	+58.3
Übriger Ertrag	13	11	13	+2	+18.2
Aufwand IKT Bund	**1'005**	**1'115**	**1'043**	**-72**	**-6.5**
Personalaufwand (nur Leistungserbringer)	314	322	340	+18	+5.6
Sach- und Betriebsaufwand	609	679	594	-85	-12.5
Hardware	58	52	42	-10	-19.2
Software	36	41	37	-4	-9.8
Betrieb/Wartung	114	121	113	-8	-6.6
Informatikentwicklung, -beratung, -dienstleistungen	227	296	230	-66	-22.3
Telekommunikation	51	44	50	+6	+13.6
Übriger Sach- und Betriebsaufwand (nur LE)	121	125	122	-3	-2.4
Abschreibungen	82	114	109	-5	-4.4
Ausgaben IKT Bund	**920**	**1'022**	**941**	**-81**	**-7.9**
Finanzierungwirksamer Aufwand	820	898	834	-64	-7.1
Investitionsausgaben	100	124	107	-17	-13.7

R2010: Aufwand von 1043 Mio = 11.3 % des Gesamtaufwandes

IKT-Investitionen effektiv

	R 2009 in Mio. Fr.	VA 2010 in Mio. Fr.	R 2010 in Mio. Fr.
Server gross	13	12	12
Server klein	10	9	7
PC und Netzwerkdrucker	10	20	9
Netzwerke / Netzwerkkomponenten	6	13	15
Storage	18	15	18
Total Investitionen in Hardware	**60**	**69**	**61**
Total Investitionen in Software	39	55	46
Total aktivierbare Investitionen	**99**	**124**	**107**
Total Ausgaben für Fachanwendungen mit investivem Charakter gemäss EFV, welche aufgrund NRM-Aktivierungsregeln nicht aktiviert wurden.	273	372	286
Übrige Investitionen (nur Leistungserbringer)	3	–	–
Gesamttotal IKT-Investitionen	**372**	**496**	**393**
Total IKT-Ausgaben	920	1'022	1'048
%-Anteil IKT-Investitionen an IKT-Ausgaben	**40.4**	**48.5**	**37.5**

IKT-Steuerung und Führung BVerw (seit NOVE-IT)

NOVE-IT 99-03: Inv.: 230 Mio, Paybackperiode: 5 Jahre; Einsparung.: 130 Mio /Jahr
(Ziel. Verbessrung der Effizienz (Effektivität, Flexibilität)

1. **IKT ist ein Supportprozess (kein strat. Asset)**
2. **Entflechtung von Leistungserbringern (LE) und –bezügern (LB)**

Voruassetzg.

3. **Max. 1 LE pro Dep**
4. **LE als Service-Center (FLAG)**
5. **Harmonisierung Infrastruktur (Normen, Standards, Arch.)**

LE-Optimierung
Technik
Infrastrukt.
Governance

6. **IKT-Führung (Budgets) durch den LB**
7. **Finanzielle Führung: u.a. KLR durch LE, kreditwirksame LV**
8. **Lockerung des Leistungsbezugszwangs (Ausnahme QL)**

LB -Führung
Marktmodell
„Enabling“
Governance

9. **Vorgaben: IKT-Prozesse, Methoden, Standards**
10. **Neue Steuerungsstrukturen**

Steuerung
Governance

1. IKT = Supportprozess
2. Entflechtung LE / LB
3. Max. 1 LE pro Dep
4. LE als Service-Center (FLAG)
5. Harmonisierung Infrastruktur
6. IKT-Führung durch den LB
7. Finanzielle Führung, u.a. KLR/LV
8. Lockerung Leistungsbezugszwangs (QL)
9. Vorgaben: IKT-Proz., Meth., Stand.
10. Neue Steuerungsstrukturen

NOVE-IT: Annahmen/Voraussetzungen

- Subsidiarität / Marktinteressen
- Effizienz (Fix- und Grenzkosten etc.)
- Verwaltungsproz.: IKT -> Commodity
- Entflechtung ist Voraussetz. für 3, (4), 5, 6, 8, (9)

Heute: Wirkung

- Entflechtung fand zu 95% statt (rel. viel Widerstände!)
- Wenig Ertrag (Fol. 3)
- Gross als Voraussetzung von 3, (4) und 5
- Tendenziell gering was 6, 8, (9)

Heute: Annahmen und Voraussetzungen:

- SOA, Virutalisierung, Cloud für eGov:
  IKT-Services können zum strat. Asset werden
- A/V: Marktinteressen verändern sich rasch (z.B. PKI)
- A/V: NPM, Wirkungs- / Outputorientierung
- Entflechtung LE / LB wird komplexer
  - IKT und GP/SP intergriert
  - SOA, Virutalisierung, Cloud für eGov:
    LB werden zu (partiellen) Service-Eignern

1. IKT = Supportprozess
2. Entflechtung LE / LB

3. Max. 1 LE pro Dep
4. LE als Service-Center (FLAG)
5. Harmonisierung Infrastruktur

6. IKT-Führung durch den LB
7. Finanzielle Führung (u.a. KLR/LV)
8. Lockerung Leistungsbezug (QL)

9. Vorgaben: IKT-Proz., Meth., Stand.
10. Neue Steuerungsstrukturen

Umsetzung / Wirkung:

- Strukturell / geografisch erfolgreich (heute nur noch 5 LE)
- Prozedural / technisch zum Teil erfolgreich
- Widerstände geringer als erwartet (Stakeholder Dep.)
- Hohe Effizienzwirkrung

Aktuelle Herausforderungen:

- Parlament: Fordert weitere Zentralisierung
- Sourcing Netzwerke (?)

Umsetzung / Wirkung:

- Alle LE sind SC und FLAG (Ausnahme VBS)
- Positiv: Makro-Transparenz -> IRB, BR, Parlament (LA, WLB)
- Positiv: Flexibilität LE (Globalbudget, Reservebildung etc.)

Aktuelle Herausforderungen

- Freier interner Markt <-> Service-Center-Modell (?!)
- Missverständnisse: Erst und Ersatzinvestitionen
- Mikrotransparenz gegenüber Eigner und Kunden (Planvollkostenrecnung, Quersubventionierungen, etc.)
- Übersteuerung der LE (Parlament, Kunde, Eigner, Markt)

Umsetzung:

- Aufwändiger als geplant aber erfolgreich (kaum Widerstände)

Aktuelle Herausforderung:

- Nachhaltigkeit (Parl. Motionen etc., siehe auch 9)

1. IKT = Supportprozess
2. Entflechtung LE / LB
3. Max. 1 LE pro Dep
4. LE als Service-Center (FLAG)
5. Harmonisierung Infrastruktur
6. IKT-Führung durch den LB
7. Finanzielle Führung: KLR / LV
8. Lockerung Leistungsbezug (QL)
9. Vorgaben: IKT-Proz., Meth., Stand.
10. Neue Steuerungsstrukturen

Umsetzung / Wirkung: Angestrebte Ziele wurden nie ganz erreicht:

- „LB-Trotzreaktion“ & „Deckung vor Wirkung“
- Zum Teil: Fehlendes Management-Commitment
- Zum Teil: Fehlende Skills (siehe auch 9)
- Verspätet eingeführt (rel. grosse Skepsis bei LE und LB)
- Anreize: Fw-Mittel zu einem grossen Teil beim LE
- Missverständnisse: Erst und Ersatzinvestitionen
- Werkzeuge: Zu komplex und nicht integriert
- Keine Kostentreibertransparenz auf Stufe Bund
- Anreizsysteme (Umgang mit Einsparungen)
- Umgang mit zentralen Rubriken (IKT-Wachstum)
- IKT-Performance durch „int. IKT-Markt“ hat kaum gespielt
- Unzufriedenheit der LB aber kein Re-Sourcing
- Querschnittsleistungen: Telekommunikation , PKI und spez. Sicherheitsdienste (zum Bsp. Firewalls): Effizienzsteigerung markant.

1. IKT = Supportprozess
2. Entflechtung LE / LB
3. Max. 1 LE pro Dep
4. LE als Service-Center (FLAG)
5. Harmonisierung Infrastruktur
6. IKT-Führung durch den LB
7. Finanzielle Führung: KLR / LV
8. Lockerung Leistungsbezug (QL)
9. Vorgaben: IKT-Proz., Meth., Stand.
10. Neue Steuerungsstrukturen

Umsetzung / Wirkung:

- Im Rahmen NOVE-IT formal erreicht
- Stakeholder-Analysen ungenügend (Bsp. ICO)

Aktuelle Herausforderungen

- Tendenziell zu komplex (keep it simpler)
- Zu starke Regulierung im Bereich spez. Fachanwendungen
- Zu wenig Regulierung im Bereich Querschnitts-IKT und IKT-Commodities
- Change-Management (zu reaktiv)
- Kontrolle und Durchsetzung

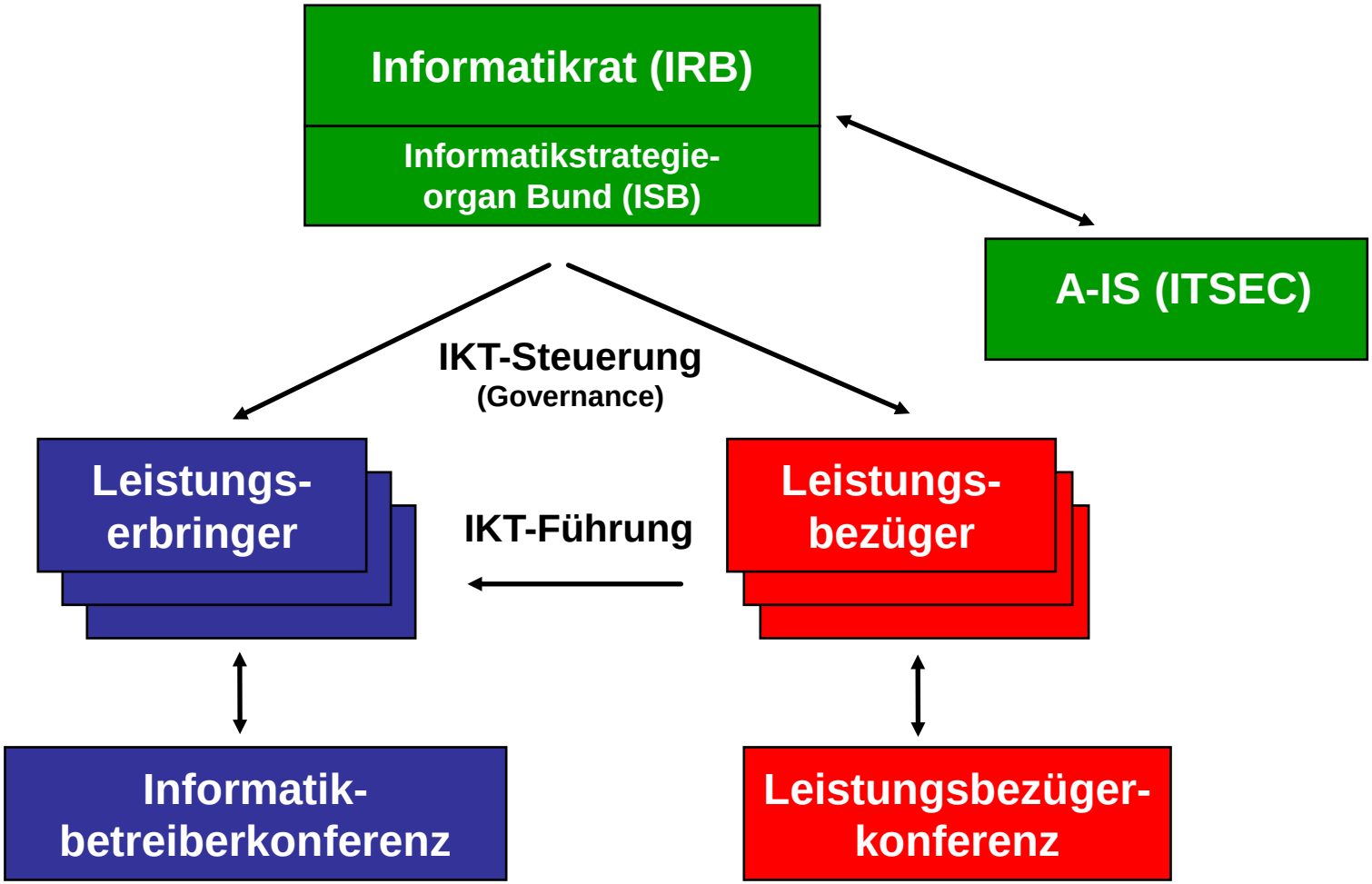
Umsetzung / Wirkung:

- Im Rahmen NOVE-IT formal erreicht (siehe nächste Folie)

Aktuelle Herausforderungen

- Einbezug Geschäftsprozessverantwortliche (z.B. IRB)
- Zu viel Kollektivverantwortung
- Zu föderale Interessenwahrnehmung
- Zu viele Gremien

IKT-Steuerung und Führung BVerw



- eGov CH: Eigenes Steuersystem
- ERP BVerw (SAP für Logistik, Finanzen und Personal): Ergänzendes Steuersystem (SASP)

RBR 27.11.2010:

- Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Bereich der Informatik und Telekommunikation (IKT) des Bundes werden **analog den Supportprozessen Personal, Finanzen und Logistik ausgestaltet**.

BRB: 11.3.2011:

- **BR entscheidet über die strategischen IKT-Stossrichtungen und IKT-Strategie Bund.**
- Das EFD unterbreitet **dem Bundesrat regelmässig strategische Informatik-Controlling-Informationen.**
- Der Bundesrat bestimmt die **IKT-Standarddienste und deren Marktmodell.**

- Das **EFD, unter Einbezug der Departemente und der Bundeskanzlei sowie im Rahmen klar definierter Eskalationswege, übernimmt auf Stufe Bund IKT Querschnittsverantwortung.**
  - Das EFD unterbreitet dem Bundesrat strategische IKT-Entscheidungen.
  - Das EFD entscheidet in untergeordneteren Fällen, unter **Eskalationsmöglichkeit der Departemente und der Bundeskanzlei an die GSK,** selber.
  - Das **EFD ist verantwortlich für die Führung (Anforderungsmanagement, Projektierung, Beschaffung / Sourcing, Change-Management) von IKT-Standarddiensten.**

- Der Informatikrat Bund und der Ausschuss Informatiksicherheit werden zu Konsultativorganen des EFD.

- Die **Generalsekretärenkonferenz wird vom EFD bei wichtigen IKT-Geschäften vorberatend mit einbezogen.** Sie ist Eskalationsstelle bei Differenzen zwischen den Departementen, der Bundeskanzlei und dem EFD.

Weitere IKT-Geschäfte im BR:

- **Bis Mitte 2011:**
  - **Teilsourcingentscheidungen (Telekommunikation Datennetze)**
  - **Revidierte Bundesinformatikverordnung (BInfV)**
  - **Abschreibung von parl. Motionen**
- **Bis Ende 2011:**
  - **FLAG-Leistungsaufträge an LE**
  - **IKT-Strategie 2012-2015 an BR bis Ende 2011**
    - **Gesamtsourcingstrategie Bund**
    - **Bestimmung von ersten Standarddiensten und deren Marktmodellen**
    - **Tendenzen:**
      - **Nach wie vor starker Fokus auf <u>IKT-Effizienz</u>**
      - **Vermehrt auch Fokus auf <u>IKT-Effektivität</u> aus Sicht Gesamt-BVerw (IKT-Portfolio-Bund)**
      - **Abstimmung mit eGov CH**
      - **Weniger Fokus auf IKT-Governance (sollte in BInfV geregelt werden)**