

Prüfung der Leistungserbringung im Bereich «Projekte und Dienstleistungen»

Bundesamt für Informatik und Telekommunikation

Das Wesentliche in Kürze

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) beurteilte beim Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT) die Leistung und Organisation im Bereich «Projekte und Dienstleistungen» nach der Reorganisation «on BIT». Im Fokus standen Zeitdauer, Qualität und Kosten bei der Vorhabensabwicklung, die Qualitätssicherung (Tollgate-Prozess) und Schnittstellen. Weitere Schwerpunkte waren die Kommunikation sowie die Steuerung externer Ressourcen.

Im Leistungsbereich «Projekte und Dienstleistungen» unterstützt das BIT seine Leistungsbezüger (LB), indem es ihren Aufträgen entsprechend Anwendungen entwickelt, pflegt und weiterentwickelt. Dabei wurden 2017 mit durchschnittlich 312 Vollzeitstellen Aufwendungen und Erträge in der Grössenordnung von 146 bzw. 142 Millionen Franken generiert.

Das Benchmarking zeigt eine Effizienzsteigerung in der Entwicklung

Die EFK beauftragte ein Benchmarking der Leistungsdaten (Aufwand, Dauer, Effizienz und Qualität) von elf abgeschlossenen nicht-Schlüsselprojekten des BIT aus den Jahren 2015 bis 2017. Der internationale Branchenvergleich zeigt eine signifikante Effizienzsteigerung in der Softwareentwicklung für die Periode nach der Reorganisation des BIT.

Der Projektaufwand bewegt sich im internationalen Branchendurchschnitt. Die Dauer der BIT-Projekte liegt wesentlich über dem Durchschnitt. Generelle Aussagen zu den Ursachen konnten nicht ermittelt werden. Die Leistungen des BIT werden von den Auftraggebern unterschiedlich beurteilt. Aus Sicht der EFK ist es daher sinnvoll, die Effizienzentwicklung auch künftig mittels regelmässig durchgeführter Benchmarks zu überwachen.

Projektentwicklungsvorgaben sind zielführend, bei frühen Phasen besteht allerdings Optimierungsbedarf

Das BIT hat die Hilfsmittel und Vorgaben zur Projektentwicklung stetig weiterentwickelt. Diese unterstützen die Planung, Abwicklung und Qualitätssicherung eines Vorhabens auf wirksame Weise. Verbesserungen sind aber insbesondere noch in den Phasen Initialisierung und Konzept notwendig. So behinderten etwa ungenügende, schlecht definierte Anforderungen und Ziele eines Vorhabens die Offertphase. Unklarheiten und Missverständnisse führten zu aufwendigen Diskussionen oder gar zum Projektabbruch.

Für die Initialisierungsphase der Vorhaben fehlen explizite Vollständigkeits- und Qualitätskontrollen hinsichtlich der Lieferobjekte. Das BIT hat mit der Einrichtung eines «Vorplanungsworkshops» bereits auf die Situation reagiert.

Aus Sicht der EFK hat der Tollgate-Prozess zur Abwicklung traditioneller Projekte nach der Wasserfallmethode einen angemessenen Reifegrad erreicht. Für agile Projekte¹ und die immer häufiger angewandten Micro-Releases ist der bestehende Prozess jedoch zu schwerfällig und nicht geeignet. Für solche Methoden und Aufgabestellungen müssen die Zielsetzungen des Tollgate-Prozesses anders adressiert werden. Ferner sollte dieser auf Effizienz und Wirtschaftlichkeit überprüft werden.

Die Leistungsbezüger kritisieren die häufigen Wechsel von Projektleitern

In den betrachteten Projekten mussten häufig deren Leiter ausgewechselt werden, was auch die LB negativ wahrgenommen haben. Zudem kritisierten diese mehrfach auch das ungenügende Branchenwissen der eingesetzten Projektleiter.

Bei komplexen Sachverhalten (Projekt und Umfeld) sollten daher zwingend Senior-Projektleiter eingesetzt werden, allenfalls unterstützt von qualifizierten Fachpersonen. Das BIT hat zwar damit begonnen, die Projektleiter auf die Geschäfte der jeweiligen LB vorzubereiten. Die Untersuchungen zeigen jedoch, dass die Vorbereitungen noch intensiviert werden müssen.

Die Kommunikation weist Optimierungspotenzial auf, die Steuerung externer Ressourcen ist effektiv

Die Kommunikation und der Eskalationsprozess im Projekt funktionieren sowohl BIT-intern als auch mit den LB konstruktiv über alle Hierarchiestufen. Bei der BIT-internen Kommunikation wünschen sich die Projektleiter raschere Reaktionen durch das Management und eine stärkere Unterstützung durch die internen Ansprechpartner. Die Auftraggeber fühlen sich grundsätzlich gut im Projekt eingebunden. Es besteht jedoch der Wunsch, bereits zum Zeitpunkt der Scope-Festlegung und Anforderungsdefinition durch den Leistungserbringer unterstützt zu werden. Hauptsächlich bei agilen Vorhaben (SCRUM²) fehlen seitens LB die notwendigen Methodenkenntnisse.

Die Steuerung und Überwachung externer Ressourcen durch das BIT war bei den geprüften Projekten angemessen.

¹ Softwareentwicklungsmethode bei der die Teilprozesse möglichst einfach und somit beweglich (= agil) gehalten sind, um die Entwicklung zu beschleunigen und deren Transparenz und Flexibilität zu erhöhen.

² Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, insbesondere zur agilen Softwareentwicklung