



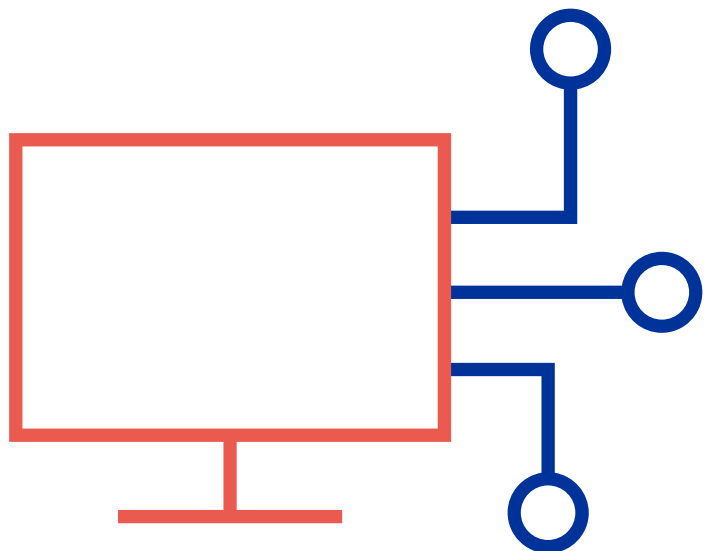
Prüfung der IT-Governance

Schweizerischer Nationalfonds

EFK-24494

VERSION INKL. STELLUNGNAHMEN

25.11.2025



DOKUMENTINFORMATION

BESTELLADRESSE

ADRESSE DE COMMANDE
INDIRIZZO DI ORDINAZIONE
ORDERING ADDRESS

Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)
Monbijoustrasse 45
3003 Bern
Schweiz

BESTELLNUMMER

NUMÉRO DE COMMANDE
NUMERO DI ORDINAZIONE
ORDERING NUMBER

929.24494

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

COMPLÉMENT D'INFORMATIONS
INFORMAZIONI COMPLEMENTARI
ADDITIONAL INFORMATION

www.efk.admin.ch
info@efk.admin.ch
+ 41 58 463 11 11

ABDRUCK

REPRODUCTION
RIPRODUZIONE
REPRINT

Gestattet (mit Quellenvermerk)
Autorisée (merci de mentionner la source)
Autorizzata (indicare la fonte)
Authorized (please mention source)

PRIORITÄTEN DER EMPFEHLUNGEN

Die Eidgenössische Finanzkontrolle priorisiert ihre Empfehlungen auf der Grundlage definierter Risiken: 1 = hoch, 2 = mittel, 3 = gering.
Als Risiken gelten beispielsweise unrentable Projekte, Verstösse gegen die Legalität oder Ordnungsmässigkeit, Haftungsfälle oder Reputationsschäden. Damit werden die Auswirkungen und die Wahrscheinlichkeit des Eintretens beurteilt. Diese Beurteilung richtet sich nach dem konkreten Prüfungsgegenstand (relativ) und nicht nach der Relevanz für die Bundesverwaltung als Ganzes (absolut).

INHALTSVERZEICHNIS

Das Wesentliche in Kürze	4
L'essentiel en bref	6
L'essenziale in breve	8
Key facts	10
1 Auftrag und Vorgehen	13
1.1 Ausgangslage	13
1.2 Prüfungsziel und- frage	13
1.3 Prüfungsumfang und-grundsätze	14
1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung	14
1.5 Schlussbesprechung	14
2 Strategie und Organisation	15
2.1 Leitsätze geben den Rahmen für die Handlungsfelder	15
2.2 Die Unternehmensarchitektur als Instrument der Steuerung ist im Aufbau	16
2.3 Die Grundlagen für die agile Zusammenarbeit sind etabliert	17
3 Projekt und Portfolio Management	19
3.1 Das PPM für die strategische Steuerung von Vorhaben	19
3.2 Systematische Portfoliosteuerung durch Lean Portfolio Management	20
3.3 EIGER – Programm zur Modernisierung der Forschungsförderung beim SNF	21
Anhang 1 – Rechtsgrundlagen	26
Anhang 2 – Abkürzungen	27
Anhang 3 – Glossar	28

Prüfung der IT-Governance

Schweizerischer Nationalfonds

DAS WESENTLICHE IN KÜRZE

Der Schweizerische Nationalfonds (SNF) vergibt im Auftrag des Bundes die meisten öffentlichen Fördermittel für wissenschaftliche Forschung in der Schweiz. Ende 2024 finanzierte der SNF rund 6000 Projekte mit etwa 22 000 Forschenden. Jährlich werden rund 3000 Fördergesuche bewilligt und Fördermittel in Höhe von etwa einer Milliarde Franken vergeben.

Für die Jahre 2021 bis 2028 hat der SNF vier strategische Prioritäten festgelegt, die durch Mehrjahresprogramme und eine IT-Strategie konkretisiert werden. Das zentrale Transformationsprogramm EIGER modernisiert die Forschungsförderung mit einer neuen, cloudbasierten IT-Plattform. EIGER und weitere Initiativen werden mit modernen Methoden wie Lean Portfolio Management und agilem Projektmanagement umgesetzt.

Die EFK hat geprüft, ob der SNF über eine angemessene IT-Governance verfügt. Die Prüfung hat ergeben, dass die IT-Governance insgesamt gut funktioniert. Nichtsdestotrotz muss der SNF in Zukunft die internen Personalkosten im Reporting berücksichtigen.

Die strategischen Leitsätze und die Unternehmensarchitektur ermöglichen zielgerichtetes Handeln

Die IT-Strategie des SNF orientiert sich an den strategischen Zielen der Organisation 2021–2028 und positioniert die IT als Business Partner und Treiber der digitalen Transformation. Mit dem Programm EIGER wird die Optimierung der Forschungsförderungsprozesse konsequent vorangetrieben. Vision und Leitsätze bieten klare Orientierung, während ein fundierter Geschäftsreferenzrahmen faktenbasierte und zielgerichtete Entscheidungen ermöglicht. Der SNF etablierte mit dem Architekturmandat und dem Architekturboard zentrale Strukturen. Klare Zuständigkeiten, definierte Prinzipien sowie transparente Entscheidungsprozesse sorgen für Konsistenz und erleichtern eine strategiekonforme Geschäftsentwicklung. Instrumente wie projektbegleitende Architekturprüfungen und die modellierte Soll- und Ist-Landschaft erleichtern die Ausrichtung der IT-Systemlandschaft.

Das Projektportfolio-Management stärkt die strategische Projektsteuerung

Das Projekt und Portfolio Management (PPM) des SNF verbindet die strategische Planung mit der operativen Umsetzung und richtet die Ressourcen gezielt auf die wichtigsten Vorhaben aus. Ein strukturierter Projektlebenszyklus und ein standardisiertes Verfahren schaffen Transparenz und Vergleichbarkeit. Das quartalsweise Reporting liefert fundierte Entscheidungsgrundlagen für alle Stakeholder. Mit dem Instrument Panorama entsteht ein ergänzendes Steuerungswerkzeug, das einen kompakten Überblick über laufende und geplante Projekte bietet. Die EFK erachtet es als zielführend, die Anforderungen an die neue Anwendung Panorama zu evaluieren und eine Integration in das bestehende PPM zu prüfen.

Effiziente Portfoliosteuerung durch Lean-Prinzipien

Die IT des SNF setzt agile und lean-orientierte Methoden strukturiert und praxisnah um. Die schlank adaptierte Anwendung des Scaled Agile Frameworks sowie ein definiertes Portfolio-Hierarchiemodell schaffen Transparenz, Effizienz und strategische Ausrichtung. Durchgängige Kanban-Prozesse, flexible Roadmaps und standardisierte Templates unterstützen faktenbasierte Entscheidungen und ein abgestimmtes Portfoliomanagement.

Das SNF Programm EIGER optimiert die Prozesse der Forschungsförderung

Das Programm EIGER ist ein zentraler Baustein der digitalen Erneuerung der Forschungsförderung beim SNF. Ziel ist es, die Abläufe für Fördergesuche einfacher und effizienter zu machen. Klare Rollen, eine strukturierte Steuerung und ein transparentes Berichtswesen sorgen dafür, dass Entscheidungen gut nachvollziehbar sind. Die internen Personalkosten werden im Reporting derzeit noch nicht berücksichtigt und würden eine bessere Basis für die Steuerung darstellen. Praxisnahe Handbücher helfen die Qualität im Betrieb zu sichern. Rückmeldungen von Nutzerinnen und Nutzern sowie regelmässige Prozess- und Organisationsentwicklung fördern die laufende Verbesserung. Die externe Qualitätssicherung trägt dazu bei, die Methoden weiter zu optimieren.

AUDIT

Audit de la gouvernance informatique

Fonds national suisse

L'ESSENTIEL EN BREF

Sur mandat de la Confédération, le Fonds national suisse (FNS) octroie la majorité des aides publiques destinées à la recherche scientifique en Suisse. À la fin de l'année 2024, il finançait près de 6000 projets auxquels participaient 22 000 chercheurs. Chaque année, le FNS approuve près de 3000 demandes d'encouragement et octroie des subsides pour un montant total d'environ un milliard de francs.

Pour les années 2021 à 2028, le FNS a défini quatre priorités stratégiques qui sont mises en œuvre dans le cadre de programmes pluriannuels et d'une stratégie informatique. Le programme de transformation EIGER a pour but d'encourager la recherche au moyen d'une nouvelle plateforme informatique basée sur le nuage. Tout comme d'autres initiatives prévues pour cette période, il repose sur des méthodes actuelles telles que le *lean portfolio management* et la gestion de projet agile.

Au terme de son audit portant sur la gouvernance informatique du FNS, le Contrôle fédéral des finances (CDF) parvient à la conclusion que celle-ci est adéquate et fonctionne globalement bien. Il souligne toutefois que le FNS devra dorénavant intégrer les frais de personnel internes dans ses rapports.

Les principes stratégiques et l'architecture d'entreprise permettent une action ciblée

La stratégie informatique du FNS s'aligne sur les objectifs stratégiques de l'organisation pour les années 2021 à 2028 et attribue à l'informatique les rôles de partenaire d'affaires et de moteur de la transformation numérique. Le programme EIGER vise à améliorer systématiquement les processus d'encouragement de la recherche. Il définit une vision et des principes directeurs offrant une orientation claire et fournit un cadre de référence solide permettant de prendre des décisions fondées et ciblées. En outre, le FNS a mis en place des structures centralisées, notamment le mandat d'architecture et le comité d'architecture. Il assure la cohérence et favorise un développement des affaires conforme à la stratégie en définissant clairement les responsabilités et en établissant des principes précis et des processus décisionnels transparents. Par ailleurs, des instruments tels que les contrôles de l'architecture réalisés dans le cadre de l'accompagnement des projets ainsi que la modélisation des environnements théorique et réel soutiennent la transformation du paysage informatique.

La gestion de portefeuille de projets renforce le pilotage stratégique

À l'interface entre la planification stratégique et la mise en œuvre opérationnelle, la gestion du portefeuille de projets du FNS attribue les ressources aux projets prioritaires. Un cycle de vie structuré et une procédure standardisée garantissent la transparence et la comparabilité des projets. Les rapports trimestriels fournissent des bases de décision solides à toutes les parties prenantes. En offrant un aperçu des projets en cours et planifiés, l'application Panorama vient compléter l'éventail d'outils de pilotage. Le CDF estime qu'il serait pertinent d'évaluer les exigences posées à cette nouvelle application et d'examiner la possibilité de l'intégrer dans la gestion de portefeuille de projets.

Une gestion de portefeuille efficace grâce aux principes de *lean management*

L'informatique du FNS met en œuvre de manière structurée et pragmatique des méthodes agiles et fondées sur le *lean management*. L'application souple du *scaled agile framework* et la structure hiérarchique de portefeuille favorisent la transparence, l'efficacité et l'orientation stratégique. De plus, l'utilisation de processus Kanban continus, de feuilles de route flexibles et de modèles standardisés permet de prendre des décisions fondées et d'assurer une gestion de portefeuille harmonisée.

Le programme EIGER améliore les processus d'encouragement de la recherche

Le programme EIGER constitue un élément fondamental du nouveau système numérique d'encouragement de la recherche au FNS. Il vise à rendre les processus de demande de subsides plus simples et plus efficaces, en introduisant notamment des rôles clairement définis, un pilotage structuré et un système de *reporting* transparent qui garantissent une bonne traçabilité des décisions. Les frais de personnel internes ne sont actuellement pas pris en compte dans les rapports ; leur intégration donnerait au pilotage une assise plus solide. L'existence de manuels pratiques contribue aussi à assurer la qualité au sein de l'organisation. Les retours des utilisateurs ainsi que l'évolution continue des processus et de l'organisation favorisent une amélioration constante. L'assurance qualité externe permet en outre de continuer à optimiser les méthodes.

VERIFICA

Verifica concernente la governance informatica

Fondo nazionale svizzero

L'ESSENZIALE IN BREVE

Su mandato della Confederazione, il Fondo nazionale svizzero (FNS) assegna la maggior parte dei fondi pubblici a favore della ricerca scientifica in Svizzera. Alla fine del 2024 il FNS aveva finanziato circa 6000 progetti a cui hanno partecipato 22 000 ricercatori. Ogni anno vengono approvate circa 3000 domande di promozione, per un totale di circa un miliardo di franchi.

Per il periodo 2021–2028, il FNS ha definito quattro priorità strategiche, che saranno concretizzate attraverso programmi pluriennali e una strategia informatica. Il programma di trasformazione centrale, denominato EIGER, mira a modernizzare il sistema di promozione della ricerca attraverso una nuova piattaforma informatica basata sul cloud. Il programma EIGER e le altre iniziative saranno attuate con metodi di gestione moderni, come il «lean portfolio management» e l'«agile project management».

Il Controllo federale delle finanze (CDF) ha verificato se il FNS dispone di una governance informatica adeguata, constatando che nel complesso essa funziona bene. Tuttavia, in futuro il FNS dovrà integrare i costi interni per il personale nei propri rapporti.

I principi strategici e l'architettura aziendale consentono un'azione mirata

La strategia informatica del FNS si fonda sugli obiettivi strategici dell'organizzazione stabiliti per il periodo 2021–2028 e attribuisce al settore informatico il ruolo di partner commerciale e di motore della trasformazione digitale. Con il programma EIGER, l'ottimizzazione dei processi di promozione della ricerca viene portata avanti in modo coerente. La visione e i principi offrono un orientamento chiaro, mentre un solido quadro di riferimento aziendale consente di prendere decisioni oggettive e mirate. Con il mandato e il comitato di architettura il FNS ha stabilito strutture centrali, che garantiscono responsabilità chiare, principi definiti e processi decisionali trasparenti, favorendo la coerenza e facilitando lo sviluppo dell'attività in linea con la strategia. Inoltre, strumenti come le verifiche dell'architettura a supporto dei progetti e la rappresentazione dello scenario attuale e dello scenario auspicato mediante modelli facilitano l'orientamento dei sistemi informatici.

La gestione del portafoglio progetti rafforza la gestione strategica dei progetti

Lo strumento di gestione del portafoglio progetti («project portfolio management», PPM) del FNS unisce la pianificazione strategica con l'attuazione operativa, indirizzando le risorse verso i progetti più importanti. Un ciclo di vita del progetto ben strutturato e una procedura standardizzata garantiscono trasparenza e comparabilità. La stesura di rapporti trimestrali fornisce basi solide a tutte le parti interessate per prendere decisioni informate. L'applicazione Panorama rappresenta un ulteriore strumento di gestione che offre una panoramica compatta dei progetti in corso e di quelli in programma. Il CDF ritiene opportuno valutare i requisiti di questa nuova applicazione e verificare la possibilità di integrarla nell'attuale strumento PPM.

Gestione del portafoglio efficiente grazie ai principi del metodo Lean

Il settore informatico del FNS applica in modo strutturato e concreto le metodologie Agile e Lean. L'applicazione snella dello «scaled agile framework» e un modello gerarchico definito del portafoglio garantiscono trasparenza, efficienza e coerenza strategica. Processi Kanban integrati, tabelle di marcia flessibili e modelli standardizzati favoriscono le decisioni basate sui fatti e una gestione del portafoglio coordinata.

Il programma EIGER del FNS ottimizza i processi di promozione della ricerca

Il programma EIGER è un elemento chiave del rinnovamento digitale dei processi di promozione della ricerca presso il FNS e punta a semplificare e a rendere più efficienti le procedure per le domande di promozione. Ruoli ben definiti, una gestione strutturata e una reportistica trasparente garantiscono decisioni ragionevoli. Attualmente i costi interni per il personale non sono inclusi nei rapporti. Il CDF ritiene che la loro integrazione garantirebbe una base migliore per la gestione. Grazie a manuali pratici è possibile assicurare la qualità nell'esercizio dell'attività, mentre i riscontri degli utenti e lo sviluppo continuo dei processi e dell'organizzazione favoriscono il miglioramento costante. Inoltre, la garanzia esterna della qualità contribuisce a ottimizzare ulteriormente i metodi impiegati.

AUDIT

Audit of IT governance

Swiss National Science Foundation

KEY FACTS

The Swiss National Science Foundation (SNSF) awards most of the public funding for scientific research in Switzerland on behalf of the Confederation. At the end of 2024, the SNSF was funding around 6,000 projects involving some 22,000 researchers. Every year, around 3,000 funding applications are approved and funding of around CHF 1 billion is awarded.

The SNSF has set four strategic priorities for the years 2021 to 2028, which are being implemented as part of multi-year programmes and an IT strategy. The central transformation programme EIGER is modernising research funding with a new, cloud-based IT platform. EIGER and other initiatives are being implemented using modern methods such as lean portfolio management and agile project management.

The SFAO examined whether the SNSF has adequate IT governance. The audit found that IT governance is generally functioning well. Nevertheless, the SNSF must take internal personnel costs into account in its future reporting.

Strategic principles and corporate architecture enable targeted action

The SNSF's IT strategy is aligned with the organisation's strategic goals for 2021–2028 and positions IT as a business partner and driver of digital transformation. The EIGER programme is consistently advancing the optimisation of research funding processes. Vision and guiding principles provide clear orientation, while a sound business reference framework enables fact-based and targeted decisions. The SNSF established central structures with the architecture mandate and the architecture board. Clear responsibilities, defined principles and transparent decision-making processes ensure consistency and facilitate strategy-compliant business development. Tools such as project-accompanying architecture reviews and the modelled target and current landscape facilitate the alignment of the IT system landscape.

Project portfolio management strengthens strategic project steering

The SNSF's project and portfolio management (PPM) combines strategic planning with operational implementation and focuses resources on the most important projects. A structured project life cycle and a standardised procedure ensure transparency and comparability, and quarterly reporting provides a sound basis for decision-making for all stakeholders. The Panorama tool is a complementary management tool that provides a compact overview of current and planned projects. The EFK considers it beneficial to evaluate the requirements for the new Panorama application and to examine its integration into the existing PPM.

Efficient portfolio management thanks to lean principles

The SNSF's IT department implements agile and lean-oriented methods in a structured and practical manner. The lean adaptation of the Scaled Agile Framework and a defined portfolio hierarchy model ensure transparency, efficiency and strategic alignment. End-to-end Kanban processes, flexible roadmaps and standardised templates support evidence-based decisions and coordinated portfolio management.

The SNSF's EIGER programme optimises research funding processes

The EIGER programme is a central component of the SNSF's efforts to digitally transform research funding. Its aim is to simplify and streamline the processes for funding applications. Clear roles, structured management and transparent reporting ensure that decisions are easy to understand. Internal personnel costs are not yet included in the reporting and this would provide an improved basis for management. Practical manuals help to ensure quality in operations and feedback from users and regular process and organisational development promote ongoing improvement. External quality assurance contributes to further optimising the methods.



GENERELLE STELLUNGNAHME DES SCHWEIZERISCHEN NATIONALFONDS

Der SNF dankt der EFK für den vorgelegten Bericht sowie für die darin enthaltenen Erkenntnisse aus der Evaluation der IT-Governance beim SNF. Zudem möchte sich der SNF für die angenehme und konstruktive Zusammenarbeit während des Audits bedanken.

Der SNF teilt die Auffassung, dass das IT-Business Alignment eine zentrale Rolle spielt, um die Geschäftsprozesse des SNF optimal zu unterstützen und somit den Stiftungszweck wirtschaftlich sowie effektiv zu erfüllen.

Die im Bericht gemachte Feststellung wird vom SNF akzeptiert und fliesst in die Planung und Umsetzung zukünftiger Grossprojekte ein. Aufgrund der Tatsache, dass bestimmte interne Ressourcen während der Programmlaufzeit nahezu ausschliesslich für das Programm eingesetzt wurden und für diesen Zeitraum auch gezielt in die Programmorganisation eingebunden waren, verfügt der SNF über ein aussagekräftiges Bild der internen Kosten. Allerdings wurde auf deren Reporting verzichtet.

Der SNF ist bestrebt, die gewonnenen Erkenntnisse weiter zu berücksichtigen und die Transparenz sowie Effizienz der Prozesse kontinuierlich zu verbessern.

1 AUFTRAG UND VORGEHEN

1.1 Ausgangslage

Der Schweizerische Nationalfonds (SNF) ist eine privatrechtliche Stiftung mit einem öffentlich-rechtlichen Förderauftrag. Im Auftrag des Bundes fördert er die Grundlagenforschung in allen wissenschaftlichen Disziplinen. Ende 2023 finanzierte er rund 5700 Projekte mit 21 000 beteiligten Forschenden, wodurch er die bedeutendste Institution der Schweiz in diesem Bereich ist. Die Fördermassnahmen umfassen im Wesentlichen Projekte, Programme und Karrieren. Die Vergabe der Fördermittel erfolgt über ein kompetitives Evaluationsverfahren. Der SNF prüft jährlich 8800 Gesuche und bewilligt davon etwa 3000 Gesuche mit Fördermitteln von rund 1.2 Milliarden Franken.

Der Stiftungsrat des SNF ist für die Wahrung des Stiftungszwecks und für die übergeordnete Leitung verantwortlich. Auf Vorschlag des Forschungsrats verabschiedet er die Grundlagen der Förderpolitik, namentlich das Mehrjahresprogramm. Die Delegiertenversammlung ist ein beratendes Organ, das die Entwicklung des SNF aktiv mitgestaltet. Sie bringt die Meinungsvielfalt der Schweizer Forschungsgemeinschaft in die Diskussionen ein. Der Forschungsrat setzt sich aus bis zu 80 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zusammen, die mehrheitlich an schweizerischen Hochschulen tätig sind. Dieser ist für die Beurteilung der Gesuche zuständig und entscheidet über deren Förderung. Der Vorstand leitet den Forschungsrat. Er legt die Förderpolitik fest und verteilt die Rollen innerhalb des Rats. Für die vom SNF unterstützten Forschenden und Projekte stellt er die Qualität und die Fairness der Evaluationsverfahren sicher. Die Evaluationsgremien begutachten die Gesuche und bereiten die Entscheide des Forschungsrats vor. Die meisten Mitglieder dieser Gremien sind an Hochschulen tätige Forschende.

Im Rahmen des strategischen Programms AARE hat der SNF im Jahr 2020 gemeinsam mit einem interdisziplinären Team eine zukunftsgerichtete Prozessvision für die Forschungsförderung erarbeitet. Mit dieser Grundlage transformiert der SNF das bestehende System mySNF in ein modernes, flexibles und modulares System mit dem Namen SNF Portal.

Die Einführung des AARE-Programms hat die Relevanz einer unternehmensweiten Architekturfunktion aufgezeigt. Deren Etablierung stellt eine zentrale Voraussetzung für die nachhaltige und strategiekonforme Weiterentwicklung der Applikationslandschaft dar. Die 2021 geschaffene Architekturfunktion übernimmt die Verantwortung für die Definition und Steuerung der Unternehmensarchitektur und schafft verbindliche Rahmenbedingungen für Projekte sowie für den operativen Betrieb.

Das Programm EIGER wurde 2023 lanciert, basiert auf den Ergebnissen des Programms AARE und ist auf eine Umsetzung bis Ende 2025 ausgerichtet.

Die IT-Abteilung kommt aus einer organisatorischen Transformation und setzt neu bei der Steuerung ihres Projektportfolios sowie für die Umsetzung des Programms EIGER auf das LPM basierend auf dem Scaled Agile Framework (SAFe). Ziel ist es, Strategie und Umsetzung eng miteinander zu verzahnen, agile Zusammenarbeit zu fördern und die Transparenz sowie Priorisierung innerhalb der IT zu verbessern. Mit LPM ist ein Rahmen geschaffen worden, um Investitionen zielgerichtet zu steuern und kontinuierlich Mehrwert für die Organisation zu schaffen.

1.2 Prüfungsziel und -frage

Mit dieser Prüfung beurteilt die EFK, ob der SNF über eine angemessene IT-Governance verfügt.

Die Prüfungsfrage lautet:

- Ist die Steuerung und Führung der IT angemessen und auf die strategischen Unternehmensziele ausgerichtet?

1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze

Die Prüfung orientierte sich an folgenden Vorgaben und Rahmenwerken:

- COBIT 2019
- Scaled Agile Framework
- ExpertSuisse Prüfungsstandards

Die Prüfung wurde von Stefano Iafigliola (Revisionsleiter) und Manfred Schärli in der Zeit von Mitte März bis Ende April 2025 durchgeführt. Fernando Guntern nahm die Federführung wahr. Der vorliegende Bericht berücksichtigt nicht die weitere Entwicklung nach der Prüfungsdurchführung.

1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung

Die notwendigen Auskünfte wurden der EFK vom SNF umfassend und zuvorkommend erteilt. Die gewünschten Unterlagen (sowie die benötigte Infrastruktur) standen dem Prüfteam vollumfänglich zur Verfügung.

1.5 Schlussbesprechung

Die Schlussbesprechung fand am 10. November 2025 statt. Teilgenommen haben:

- Leiter Informationstechnologie, SNF
- Leiter IT Management & Administration Services, SNF
- Federführung, EFK
- Revisionsleiter, EFK

Die EFK dankt für die gewährte Unterstützung und erinnert daran, dass die Überwachung der Empfehlungsumsetzung der Geschäftsleitung bzw. dem Stiftungsrat obliegt.

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE

2 STRATEGIE UND ORGANISATION

Die gesetzliche Grundlage für die Gesamtstrategie des SNF bilden das Bundesgesetz über die Förderung der Forschung und der Innovation (FIFG) und die Statuten. Gleichzeitig hat der SNF im Leitbild festgehalten, wie sich die Organisation für die Forschenden, die politischen Auftraggeber, die breite Öffentlichkeit und die Mitarbeitenden engagieren will. Ausgehend vom gesetzlichen Auftrag und der im Leitbild festgelegten Ambition, wurden die Wertangebote und Beziehungen zu wesentlichen Elementen, die für das Erbringen dieses Angebotes relevant sind, in einem Geschäftsmodell visualisiert. Auf dieser Grundlage wurde 2018 der Ist-Zustand analysiert und Vorschläge erarbeitet, in welche Richtung sich der SNF längerfristig entwickeln will. Um diese gewünschten Entwicklungen und Zielbilder zu erreichen, wurden vier strategische Prioritäten für den Zeitraum 2021-2028 definiert:

- Wir fördern die Vielfalt der Forschung
- Wir gestalten die Zukunft der Forschung
- Wir vermitteln den Wert der Forschung
- Wir stärken die Kompetenz des SNF

Die Mehrjahresprogramme zeigen die möglichen zukünftigen Schwerpunkte und die zu ihrer Erreichung vorgesehenen Massnahmen auf. Auf der Grundlage, der vom Bund bewilligten, finanziellen Mittel werden die Prioritäten im Aktionsplan konkretisiert. Die Leistungsvereinbarung regelt in Absprache mit dem Bund den finanziellen Rahmen für eine jeweils vier Jahre umfassende Periode. Der SNF hat zur Unterstützung und Konkretisierung der vier strategischen Prioritäten Teilstrategien erarbeitet. Sie helfen bei der Konkretisierung der vier strategischen Prioritäten und geben themenbezogene Orientierung.

2.1 Leitsätze geben den Rahmen für die Handlungsfelder

Die IT-Strategie leitet sich von den vier strategischen Prioritäten des SNF für den Zeitraum 2021-2028 ab. Bei Ihrer Erarbeitung wurden wichtige Einflussfaktoren berücksichtigt. Die IT ist in der Geschäftsleitung vertreten und übernimmt als Business Partner die Aufgabe, Geschäftsanforderungen in IT-Lösungen umzusetzen. Der SNF vereinfacht die Prozesse für die Forschungsförderung durch das strategische Programm EIGER und eine cloudbasierte Lösung. Dem SNF stehen für die Leistungserstellung 7 % des in der Leistungsvereinbarung festgelegten Betrag für die Forschungsförderung zur Verfügung.

Der SNF hat eine IT-Vision definiert. Diese beantwortet die Frage nach dem „Wo wollen wir hin?“ und dient als kurze und prägnante Darstellung der strategischen Leitlinien:

«Als Partner und Vorausdenker schaffen wir in enger Zusammenarbeit mit dem Business eine sichere, stabile, flexible und benutzerorientierte IT-Umgebung und ermöglichen, gemeinsam die Geschäftsprozesse des SNF wirtschaftlich, agil und innovativ zu gestalten und modular und experimentell weiterzuentwickeln».

Der SNF hat für die wichtigsten Domänen in Abhängigkeit der Vision Leitsätze definiert:

- Services und Service Lifecycle
- Prozesse und Methodik
- Personen und Fähigkeiten
- Architektur und Infrastruktur
- Informationen und Daten
- Wirtschaftlichkeit und Qualität

Im Strategieentwicklungsprozess hat der SNF den unternehmerischen Kontext, die aktuelle Arbeitsweise und die Digitalisierungsambitionen analysiert. Das SNF-Domänenmodell und die Beschreibung der Geschäftsfähigkeiten wurden 2020 im AARE-Projekt erarbeitet. Besonderes Augenmerk lag dabei auf der Forschungsförderung. Der Business Capability Katalog listet diese Geschäftsfähigkeiten detailliert auf und beschreibt sie umfassend. Er dient als Grundlage für strategische Investitionsentscheidungen und die

Entwicklung der Roadmap. Zur Umsetzung der Strategie unterstützt das PPM die Steuerung aus geschäftlicher Perspektive, während das LPM die notwendigen Aktivitäten auf IT-Seite koordiniert.

Der SNF überprüft derzeit seine IT-Strategie, um möglichen Anpassungsbedarf zu erkennen und neue Massnahmen abzuleiten. Im Rahmen dieser Überprüfung wird der Umsetzungsstand der Leitsätze analysiert und bei Bedarf angepasst. Zudem hat das IT-Führungsteam prioritäre IT-Management-Themen identifiziert, die gezielt weiterverfolgt werden sollen.

BEURTEILUNG

Die IT-Strategie des SNF ist an den strategischen Prioritäten der Organisation für den Zeitraum 2021–2028 ausgerichtet und berücksichtigt wesentliche interne und externe Einflussfaktoren. Sie bildet eine fundierte Grundlage für die Weiterentwicklung der IT in ihrer Rolle als aktiver Business Partner und Treiber der digitalen Transformation.

Mit dem strategischen Programm EIGER verfolgt der SNF konsequent das Ziel, die Prozesse für die Forschungsförderung durch eine moderne, cloudbasierte Lösung nachhaltig zu optimieren.

Die Vision und die daraus abgeleiteten Leitsätze geben Orientierung in zentralen Handlungsfeldern und schaffen ein gemeinsames Verständnis für die Ausrichtung der IT. Die IT-Strategie wird systematisch aus einem fundierten Geschäftsmodell-Referenzrahmen und dem Business Capability Model abgeleitet. Dies gewährleistet, dass strategische Entscheidungen faktenbasiert und zielgerichtet sind.

2.2 Die Unternehmensarchitektur als Instrument der Steuerung ist im Aufbau

Der SNF hat zur Regelung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ein Mandat definiert. Die Aufgaben umfassen das Definieren von Architekturgrundlagen, die Bewertung von Architektur Designs und die Unterstützung bei der Entscheidungsfindung. Das Architekturboard bildet ein wichtiges Gremium. Der Hauptzweck des Architekturboards besteht darin, eine bestmögliche Unterstützung der Geschäftsprozesse durch Informationssysteme sicherzustellen. Es legt für alle Stakeholder verbindliche Vorgaben, Leitplanken und Rahmenbedingungen fest und definiert bei Bedarf auch Lösungsarchitekturen in unterschiedlichen Architekturbereichen.

Ein Prozess definiert, wie Enterprise-Architecture-Themen in das Architekturboard eingebracht werden, wie sie vom Board bearbeitet werden und welche Folgeaktivitäten daraus resultieren. Das Architekturboard bearbeitet Themen, die aus verschiedenen Quellen stammen können. Diese Themen werden von der zuständigen Architekturverantwortlichen in Zusammenarbeit mit dem Board im Rahmen des Architekturboard Meeting regelmässig behandelt und analysiert. Die Entscheidungen werden in einer Liste strukturiert gesammelt und mit Datum, Genehmiger und Ergebnisse ergänzt.

Der SNF prüft mithilfe einer Checkliste aus Sicht der Unternehmensarchitektur Projekte und wesentliche Änderungen. Die Checkliste dient der Orientierung und Unterstützung. Ihr Vorteil liegt darin, dass relevante Anforderungen für Themen wie bspw. Sicherheit, Kritikalität und Compliance bereits zu Beginn angemessen berücksichtigt werden. Änderungen in der Anwendungslandschaft werden dem Architekturboard vorgelegt. Mit dieser Basis können unterschiedliche Lösungsalternativen evaluiert werden.

Zur Steuerung der Unternehmensarchitektur hat der SNF Prinzipien, Guidelines und Policies definiert. Architekturprinzipien stellen eine Sammlung grundlegender Regeln dar. Sie steuern die Gestaltung und beeinflussen die Entwicklung, Pflege und Nutzung der Unternehmensarchitektur. Die Prinzipien des SNF leiten sich aus der IT-Strategie ab und dienen als Grundlage für die Ableitung weiterer technischer Richtlinien. Die Richtlinien sind IT-spezifische Umsetzungsvorgaben, die in technologiespezifischen Bereichen anwendbar sind. Die Richtlinien sind konkret, eindeutig und enthalten umsetzbare Empfehlungen. Die Policies sind übergeordnete und restriktive Normen. Sie fungieren als Vorgaben für bestimmte Bereiche wie bspw. Cloud und Informationssicherheit.

Der SNF hat die IST Applikationslandschaft modelliert. Sie gibt einen systematischen Überblick darüber, welche Applikationen aktuell im Einsatz sind, wie sie miteinander verknüpft sind und welche Funktionen

oder Geschäftsprozesse sie unterstützen. Des Weiteren hat der SNF die Zielarchitektur definiert. Diese vermittelt ein Bild davon, wie die Systemlandschaft aussehen soll, wenn die laufenden SNF-Projekte umgesetzt sind, und den geltenden Richtlinien und Prinzipien folgen. Sie dient als Grundlage für die Abstimmung zwischen dem Architekturboard und den Stakeholdern.

BEURTEILUNG

Der SNF hat mit der Definition eines Architekturmandats sowie der Etablierung eines aktiven Architekturboards wichtige Grundlagen für eine effektive Steuerung der Unternehmensarchitektur geschaffen. Aufgaben, Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse sind nachvollziehbar geregelt und werden durch definierte Prinzipien, Richtlinien und Policies verbindlich unterstützt.

Das Architekturboard nimmt eine zentrale Rolle in der Sicherstellung einer konsistenten und strategiekonformen Ausgestaltung der Geschäftsprozesse durch Informationssysteme ein. Die strukturierte Behandlung und systematische Dokumentation von Architekturthemen tragen zur Sicherstellung von Qualität, Nachvollziehbarkeit und Verbindlichkeit bei.

Die Einführung standardisierter Verfahren – etwa der projektbegleitenden Architekturprüfung auf Basis einer Checkliste – unterstützt die frühzeitige Berücksichtigung kritischer Aspekte wie Sicherheit, Compliance und Systemintegration. Die modellierte Ist-Landschaft in Kombination mit einer definierten Zielarchitektur bietet eine fundierte Grundlage für strategische Entscheidungen und die Ableitung von Projekten.

Die Unternehmensarchitektur des SNF erscheint insgesamt gut durchdacht und professionell gesteuert. Sie begleitet die Weiterentwicklung der Applikationslandschaft wirkungsvoll und trägt zur Harmonisierung sowie zur Nachhaltigkeit der IT-Systemlandschaft bei.

Für die Weiterentwicklung der Funktion Unternehmensarchitektur erachtet die EFK den Einsatz eines spezialisierten Tools zur Verwaltung und Dokumentation von Architektur-Artefakten als zielführend. Ein solches Tool ermöglicht die strukturierte Erfassung, Pflege und Verknüpfung zentraler Architekturkomponenten. Die zentrale Verfügbarkeit und Versionierung der Artefakte gewährleistet Transparenz und Konsistenz und ermöglicht eine effiziente Bearbeitung.

2.3 Die Grundlagen für die agile Zusammenarbeit sind etabliert

Der SNF hat die fachliche IT-Aufbauorganisation definiert. Diese beschreibt strukturiert die Gliederung der Organisation. Sie beinhaltet die Aufteilung nach Funktion und nach Verantwortlichkeiten für Themenbereiche. Die Linienorganisation umfasst sowohl Elemente der Fach- als auch der organisatorischen Führung.

Zur Unterstützung der agilen Vorgehensweise hat der SNF ein Zusammenarbeitsmodell entwickelt. Dieses definiert die Kernelemente sowie die Kriterien für eine optimale Zusammenarbeit. Das Organisationsmodell ermöglicht eine flexible Zusammenarbeit über verschiedene Teams hinweg. Die agilen Teams sind interdisziplinär zusammengesetzt und betreuen einen oder mehrere Services über den ganzen Lebenszyklus. Innerhalb der Teams bestehen unterschiedliche Rollen. Die Zusammensetzung ist stabil und langfristig ausgelegt, und die Mitglieder arbeiten nach Möglichkeit dediziert. Die Teams sind selbstorganisiert, handeln eigenständig und kooperieren bei Bedarf mit anderen Teams, Fachbereichen und Organisationseinheiten. Sie arbeiten nach agilen Prinzipien und nach DevOps. Das Shared-Service-Team erbringt Leistungen, die allen Mitarbeitern und der ganzen IT-Organisation zugutekommt. Das Portfolio Management übernimmt dabei eine unterstützende Funktion.

Der SNF beschreibt die Rollen in Factsheets. Sie beinhalten die Verantwortlichkeiten und die Zuständigkeiten, welche mit der Rolle verknüpft sind, sowie die Abgrenzungen zu den anderen Rollen. Der SNF stützt sich weitgehend auf die Definitionen, wie sie im Scrum Guide beschrieben sind. Der SNF ergänzt und präzisiert diese, wenn nötig, um damit die organisationsspezifischen Anforderungen zu gewährleisten.

Die IT des SNF ist Service orientiert aufgestellt. Das bedeutet, dass sich die IT-Abteilungen konsequent an den Bedürfnissen und Anforderungen der Nutzer und des Geschäfts orientieren. Zur Regelung hat der SNF eine Service Governance definiert. Diese hat zum Ziel, gemeinsame Minimalstandards für Tool und die Zusammenarbeit festzulegen. Somit fördert es einen reibungslosen Wissensfluss und steigert den Mehrwert der Dienste. Die Service Governance dient daher auch als Grundlage, um die Nutzung der Services innerhalb einer Abteilung oder eines Bereichs zu klären.

Der SNF sammelt strukturiert alle relevanten Richtlinien. Diese umfassen vor allem die Informationssicherheit und die Cloud Nutzung. Sie beinhalten Anforderungen und Verfahren um die Einhaltung sowie die Leistungsmessung von Richtlinien und anderen Bestandteilen des Kontrollrahmens sicherzustellen.

Das IT-Management-Team hält wöchentlich eine Führungsbesprechung ab, um Entscheidungen für das operative Tagesgeschäft zu treffen. Die Sitzung folgt einem strukturierten Ablauf, zusätzliche Traktanden können im Vorfeld von den Teilnehmenden eingebracht werden. Die Besprechung wird protokolliert. Wichtige Informationen oder Beschlüsse werden bei Bedarf ergänzend über eine wöchentliche E-Mail am Freitag kommuniziert. Ergänzend zur wöchentlichen Besprechung findet ein regelmässiger Jour Fixe statt. Das sogenannte «Breakout Meeting» dient der vertieften inhaltlichen Auseinandersetzung, der Bearbeitung spezifischer Themen sowie der Vorbereitung von Entscheidungen.

BEURTEILUNG

Der SNF hat eine klar strukturierte IT-Aufbauorganisation geschaffen, die Zuständigkeiten transparent regelt und eine effektive Linienführung sicherstellt. Die Kombination aus fachlicher und organisatorischer Führung fördert die gezielte Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Zudem sind die Rollen klar und nachvollziehbar definiert und berücksichtigen durch ergänzende Anpassungen die spezifischen Anforderungen der Organisation in guter Weise.

Die IT des SNF ist konsequent serviceorientiert ausgerichtet. Die definierte Service Governance stellt einheitliche Standards sicher und ermöglicht eine effiziente, nutzerzentrierte Zusammenarbeit. Das erarbeitete Zusammenarbeitsmodell unterstützt eine agile, teamübergreifende Arbeitsweise wirksam. Die selbstorganisierten, interdisziplinären Teams arbeiten stabil und eigenverantwortlich über den gesamten Service-Lebenszyklus. Das LPM unterstützt die Teams gezielt und fördert die Effizienz.

Der SNF erfasst relevante Richtlinien strukturiert und umfassend. Der Fokus auf Informationssicherheit und Cloud stellt klare Vorgaben sowie eine wirksame Kontrolle und Leistungsmessung sicher.

Das IT-Management des SNF gewährleistet durch strukturierte Besprechungen und ergänzende Kommunikationsformate eine effiziente Entscheidungsfindung und transparente Informationsweitergabe.

3 PROJEKT UND PORTFOLIO MANAGEMENT

Der SNF hat für die strategische Steuerung ein PPM im Einsatz. Das PPM ist ein übergeordneter Managementprozess, bei dem alle strategischen Projekte und Programme eines Unternehmens zentral verwaltet, priorisiert und gesteuert werden. Ziel ist es, sicherzustellen, dass diese Projekte mit den strategischen Zielen und der verfügbaren Ressourcen des Unternehmens in Einklang stehen.

Die IT steuert ihre Aktivitäten mit dem sogenannten LPM. LPM ist eine moderne Methode, um Projekte und Produkte zu planen und zu verwalten. Sie basiert auf den Grundsätzen des schlanken („Lean“) und flexiblen („Agilen“) Arbeitens. Ziel ist es, die Arbeit der IT besser an die Unternehmensziele anzupassen, schnell auf Veränderungen reagieren zu können und sicherzustellen, dass die wichtigsten Aufgaben erledigt werden. LPM orientiert sich dabei an einem bewährten Rahmenwerk namens SAFe (Scaled Agile Framework).

3.1 Das PPM für die strategische Steuerung von Vorhaben

Das PPM schafft den Übergang von der Strategie zur Implementierung. Die Ressourcen werden auf Vorhaben fokussiert, die die Strategie bestmöglich unterstützen. Es hilft bei der gesamtheitlichen, durchgängigen Planung von Projekten. Hierbei können ebenfalls Synergien identifiziert, Abhängigkeiten erkannt und Verbindlichkeiten geschaffen werden.

Für das PPM werden Projekte berücksichtigt, die mehr als 50 000 Franken kosten, mehr als 25 Mitarbeiter erfordern oder als strategisch relevant eingestuft sind. Das PPM-Board besteht aus Rollenvertreterinnen und -vertretern mit definierten Aufgaben. Es richtet die Projekte strategisch aus, spricht Empfehlungen zur Priorisierung aus, steuert den Projektlebenszyklus, beobachtet die Entwicklung der Projekte und berät diese bei Bedarf.

Für die Umsetzung von Projekten sind neben der Geschäftsleitung auch weitere Anspruchsgruppen von Bedeutung. Die gemeinsam zu bearbeitenden Aufgaben sind definiert. Die Priorisierung und Auswahl der Projekte erfolgen durch die Geschäftsleitung, basierend auf den vorhandenen Informationen sowie den Empfehlungen des PPM-Boards. Der Prozess des Projektportfolio-Managements ist strukturiert und verbindlich festgelegt.

Bereits in der Ideenphase müssen erste grundlegende Angaben zum Projekt gemacht werden. In der anschliessenden Initialisierungsphase werden mögliche Lösungsansätze geprüft, wobei eine geeignete Variante ausgewählt wird. Zu diesem Zeitpunkt ist ein Projektauftrag mit allen relevanten Informationen zu erstellen. In der Realisierungsphase sind regelmässige Statusberichte einzureichen, um die Transparenz und Steuerbarkeit des Projekts sicherzustellen. Die Erfolgskontrolle erfolgt nach einer zu definierenden Zeit im Betrieb und dient der übergeordneten, langfristigen Bewertung des Projekterfolgs.

Für die Priorisierung der Projekte nutzt der SNF ein standardisiertes Bewertungssystem, in dem sowohl die Abwicklungskomplexität als auch der erwartete Nutzen anhand vordefinierter Kriterien analysiert werden. Verschiedene unterstützende Anwendungen stehen zur Verfügung, um die Verwaltung des gesamten PPM-Prozesses effizient zu gestalten.

Das quartalsweise Reporting bietet eine strukturierte Übersicht über den aktuellen Stand der Projekte, gegliedert nach Projektphasen. Dabei wird der Status der im PPM Board geführten Projekte in Bezug auf Zielerreichung, Terminplanung, Kostensituation sowie Risikolage dargestellt.

Ergänzt wird das Projektportfolio mit dem Panorama. Die Panoramatafel gibt einen Gesamtüberblick über laufende und geplante Vorhaben im SNF und umfasst sowohl die im PPM geführten Projekte als auch kleinere weitere Vorhaben.

Das PPM des SNF stellt eine wirksame Brücke zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung dar. Es gewährleistet, dass Ressourcen gezielt auf Vorhaben ausgerichtet werden, die den grössten Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele leisten.

Durch die strukturierte, durchgängige Planung werden Synergien erkannt, Verbindlichkeiten geschaffen und Projekte wirksam gesteuert. Das PPM fokussiert auf Projekte mit hoher Relevanz und klar definierten Kriterien und wird durch ein interdisziplinäres PPM-Board unterstützt, das Aufgaben wie strategische Ausrichtung, Priorisierung, Steuerung und Beratung wahrnimmt.

Der gesamte Projektlebenszyklus – von der Ideenphase über die Initialisierung bis hin zur Realisierung und abschliessenden Erfolgskontrolle – ist klar strukturiert. Standardisierte Bewertungsverfahren sowie digitale Werkzeuge unterstützen Transparenz und Vergleichbarkeit.

Das quartalsweise Reporting bietet eine fundierte Entscheidungsgrundlage für alle Stakeholder und gibt einen umfassenden Überblick über Status, Fortschritt und Risiken der laufenden Projekte.

Ergänzend wird derzeit das Instrument Panorama weiterentwickelt, das einen kompakten Überblick über alle laufenden und geplanten Vorhaben bis zu einer definierten Relevanzgrenze bietet und somit das bestehende PPM sinnvoll ergänzt. Die EFK erachtet es als zielführend, die Anforderungen für das neue Projektportfolio-Management Instrument Panorama zu evaluieren und gegebenenfalls in das bestehende Projektportfolio-Management zu integrieren.

3.2 Systematische Portfoliosteuerung durch Lean Portfolio Management

Die IT des SNF arbeitet mit agilen und lean-orientierten Methoden. Das IT-Portfoliomanagement ist eng am Scaled Agile Framework ausgerichtet und orientiert sich an den dort beschriebenen Prinzipien und Methoden. Der SNF hat zu Beginn die verfügbaren Elemente analysiert und die anwendbaren eingeführt. Der SNF wendet eine vereinfachte Version des LPM an. Auf diese Weise wird der administrative Aufwand so gering wie möglich gehalten. Erweiterungen werden nur vorgenommen, wenn sie einen Mehrwert schaffen.

Zur strukturierten Arbeit innerhalb des Portfolios gibt es vier Hierarchieebenen: Strategic Themes, Initiatives, Epics und Stories. Während Strategic Themes langfristige Ziele abbilden, dienen Initiatives der Bündelung grösserer Anforderungen. Epics umfassen zusammenhängende Aufgabenpakete und Stories bilden die konkrete operative Ebene. Ein Prozess strukturiert den Lebenszyklus von Portfolioideen über die Analyse, bis hin zur Umsetzung.

Der SNF verwaltet Roadmaps, um den Zustand der verschiedenen Portfolios transparent darzustellen. Diese Roadmaps werden bei Bedarf flexibel angepasst. Auf der SNF-IT-Roadmap werden strategisch relevante Themen, Initiativen und Epics abgebildet, die zur Beurteilung des Gesamtfortschritts der Abteilung auf unterschiedlichen Flughöhen beitragen. Da manche Initiativen mehrere Jahre in Anspruch nehmen, ist ein erweiterter Planungshorizont erforderlich, der über einzelne Planungsintervalle (PI) hinausgeht.

Für die Priorisierung wird die Initiative anhand der «Weighted Shortest Job First» (WSJF) bewertet. Diese Methode basiert auf zwei wesentlichen Grössen: Dem erwarteten Nutzen, und dem dafür nötigen Aufwand. Das Verhältnis dieser beiden Werte ergibt den WSJF-Wert, der als Entscheidungsgrundlage für die Reihenfolge der Umsetzung dient. Der Start- und Endzeitpunkt definiert den geplanten Zeitraum für die Umsetzung des Vorhabens. Diese Daten sind wichtig für die Kapazitätsplanung, die Überwachung und die Kommunikation gegenüber Stakeholdern.

Ein wesentlicher Bestandteil ist der «Lean Business Case», der über die reine Idee hinaus den geschäftlichen Nutzen und die Umsetzbarkeit beschreibt. Hier werden zunächst die «Expected Business Outcomes» festgehalten – also die erwarteten Resultate auf Unternehmensseite, etwa Umsatzsteigerung, Kostenersparnis oder Prozessverbesserung. Zur Erfolgskontrolle werden «Leading Indicators» definiert – das sind Frühindikatoren, anhand derer sich bereits während der Umsetzung erkennen lässt, ob sich die Massnahme in die gewünschte Richtung entwickelt. Ergänzt wird der Business Case durch die nicht-

funktionalen Anforderungen wie Systemverfügbarkeit, Sicherheit, Performance oder Datenschutz. Sie sorgen dafür, dass neben der Funktionalität auch qualitative Kriterien erfüllt werden. Des Weiteren werden Stakeholder-Gruppen, die von der Massnahme betroffen sind oder Einfluss auf deren Erfolg haben, identifiziert. Dazu gehören typischerweise Fachabteilungen, Management, IT oder externe Partner. Ebenso wichtig ist die Identifikation der Benutzer- oder Mitarbeitergruppen, deren Arbeitsweise oder Systemnutzung sich durch das Vorhaben verändert.

Der «Impact» beschreibt die Auswirkungen der Initiative auf Organisation, Prozesse, Systeme und Mitarbeitende. Dabei werden sowohl positive Veränderungen als auch potenzielle Risiken und Herausforderungen berücksichtigt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Link zu den strategischen Prioritäten. Hier wird erläutert, inwiefern das Vorhaben auf übergeordnete Unternehmensziele, strategische Initiativen oder Transformationsprogramme Einfluss nimmt. Nicht zuletzt wird die PPM-Board Relevanz bewertet. Dabei geht es darum, ob und in welchem Umfang das Vorhaben durch die IT in bestehende Programme eingebettet ist.

Die Lean Portfolio Management Events

Der effektive Betrieb der LPM-Funktion stützt sich auf zentrale Ereignisse, insbesondere das Program Increment (PI) Planning. Ein PI ist eine feste Zeitspanne von 8 bis 12 Wochen, in der Service-Teams koordiniert und kontinuierlich Mehrwert liefern. Typischerweise umfasst ein PI vier Entwicklungsiterationen sowie eine Innovations- und Planungsiteration. Ziel ist es, die Arbeit gemeinsam zu planen, umzusetzen, zu prüfen und bei Bedarf anzupassen.

Das PI Planning markiert den Start jedes Intervalls. Dabei legen die Teams gemeinsam Ziele fest, identifizieren Abhängigkeiten und stimmen sich mit der Unternehmensvision ab. Unterstützt wird dies durch das ROAM-Board (zur Identifikation und Bearbeitung von Risiken) und das PI-Planungsboard (für eine Übersicht der Abhängigkeiten zwischen den Teams). Die Voraussetzungen für ein erfolgreiches PI-Planning sind organisatorische, inhaltliche und logistische Vorbereitung, wie etwa Zielvorgaben und Briefings.

Zur Steuerung dient das regelmässige PI-Stand-Up, bei dem Fortschritte visualisiert, Feedback eingeholt und Risiken sowie Abhängigkeiten adressiert werden. Auch Geschäftsvertreter können teilnehmen. Ein weiteres wesentliches Element ist das Portfolio Sync, das der strategischen Abstimmung und Synchronisation auf Portfolio-Ebene dient.

BEURTEILUNG

Die IT des SNF wendet agile und lean-orientierte Methoden strukturiert und konsequent an. Die Adaptation des Scaled Agile Frameworks erfolgt praxisgerecht und in schlanker Form, wodurch administrativer Aufwand reduziert und gleichzeitig Mehrwert erzielt wird. Mit der Einführung eines klar definierten, vierstufigen Portfolio-Hierarchiemodells (Strategic Themes, Initiatives, Epics und Stories/Tasks) sowie die Etablierung eines durchgängigen Kanban-Prozesses werden Transparenz, Effizienz und Priorisierung sichergestellt.

Die flexible Pflege und Nutzung von Roadmaps unterstützen die Steuerung des strategischen Fortschritts. Ein strukturiertes Template zur Beschreibung und Bewertung von Vorhaben – mit Lean Business Case, Akzeptanzkriterien und WSJF-Methode – fördert faktenbasierte Entscheidungen und ein abgestimmtes Portfoliomanagement. Der Fokus auf die Verbindung zu den strategischen Zielen sowie die Einbindung relevante Rollen verdeutlichen ein umfassendes Verständnis für Wirkung und Nachhaltigkeit. Zentrale Events wie dem PI-Planning und PI-Stand-up belegen die praktische Umsetzung agiler Arbeitsweisen.

3.3 EIGER – Programm zur Modernisierung der Forschungsförderung beim SNF

Das Programm EIGER verfolgt das Ziel, die Prozesse der Forschungsförderung zu vereinfachen und durch moderne, nachhaltige Systeme zu unterstützen. Dabei stehen die Weiterentwicklung und der Ausbau des SNF-Portals im Mittelpunkt. Ziel ist es, sämtliche Ausschreibungen, Evaluationsprozesse und

Beitragsabwicklungen über das neue Portal durchzuführen – inklusive finanzieller Abwicklung, Monitoring, Nutzung der Fördermittel sowie der Messung und Nutzung von Forschungsergebnissen.

Die Umsetzung erfolgt im Einklang mit der AARE-Prozessvision und deren Grundsätzen. Die bisherigen Ergebnisse aus dem AARE-Programm bilden die Basis und werden durch EIGER weitergeführt.

Methodisch nutzt das Programm die LPM-Methode. Durch inkrementelle Entwicklung kann flexibel auf Veränderungen reagiert und die Komplexität effizient bewältigt werden. Die Einführung neuer Prozesse und Systeme erfolgt schrittweise, begleitet durch regelmässige Evaluation und transparente Kommunikation bei Abweichungen.

Die Steuerung erfolgt durch ein Steering Committee mit strategischer Verantwortung sowie durch eine operative Programmsteuerung bestehend aus dem Leiter der Forschungsförderung als Auftraggeber, dem CIO des SNF und dem Mandatsleiter des Umsetzungspartners. Während der Programmlaufzeit trägt das Programm die Verantwortung für alle Systeme zur Unterstützung der Forschungsförderungsprozesse. Der Auftraggeber kann dabei – nach Rücksprache mit den relevanten Anspruchsgruppen – über die Ausgestaltung der Prozesse entscheiden. Zur fachlichen Abstimmung kommen das Prozess- und Organisations-Board, das SNF-Architektur-Board, das PPM Board und die IT-Führungssitzung zum Einsatz.

Programm-Reporting und Fortschrittsüberblick

Das Programm-Reporting liefert einen umfassenden Überblick über den Fortschritt und dem aktuellen Stand des Programms. Es informiert über den Gesamtstatus, das Budget, bestehende Risiken und den Projektumfang. Darüber hinaus wird die Qualitätssicherung, das Stakeholdermanagement sowie erzielte Erfolge, wichtige Entscheidungen, erreichte Meilensteine und laufende Aktivitäten dargestellt. Die Kosten für interne personelle Ressourcen sind nicht Bestandteil vom Reporting.

Initiativen repräsentieren die Geschäftsperspektive

Für die Umsetzung des Programms sind Initiativen identifiziert und strukturiert, um eine transparente Übersicht sowie eine effektive Steuerung zu gewährleisten. Jede Initiative wird dabei anhand eines einheitlichen Templates dokumentiert, das zentrale Informationen erfasst und die Vergleichbarkeit ermöglicht.

Die Vision und Ziele jeder Initiative beschreiben den angestrebten Nutzen sowie die strategische Einordnung. Als «Main Outcome» wird das primäre Ergebnis definiert, das durch die Umsetzung erreicht werden soll. Die Priorität dient der Einordnung innerhalb des Gesamtportfolios und hilft bei der Ableitung von Massnahmen.

Darüber hinaus werden wesentliche Rahmenbedingungen festgehalten: Die «Main Dependencies» beschreiben Abhängigkeiten zu anderen Initiativen oder Projekten, während die «Main Preconditions» die Voraussetzungen benennen, die erfüllt sein müssen, bevor mit der Umsetzung begonnen werden kann. Abschliessend listet das Template die «Main Business and IT Contributors» auf, um die Verantwortlichkeiten und beteiligten Einheiten zu benennen.

Kommunikationsplanung und -steuerung im Programm EIGER

Der Kommunikationsplan dokumentiert sämtliche internen und externen Kommunikationsmassnahmen in chronologischer Reihenfolge. Für jede Massnahme werden die Zielgruppe, der Kommunikationskanal, der geplante Termin, der aktuelle Status sowie die verantwortliche Person definiert. Die sich daraus ergebenden Aufgaben werden direkt in der Anwendung JIRA erfasst und verfolgt, um eine transparente und koordinierte Umsetzung sicherzustellen.

Ein zentraler Bestandteil des Plans sind die regelmässigen Kommunikationsformate, die zur kontinuierlichen Information und Einbindung der relevanten Stakeholder beitragen:

- Wöchentlicher Ausblick auf den nächsten Release
- Wöchentliche Release-News im Intranet

Unabhängige Qualitätssicherung

Im Zeitraum Juni bis Juli 2024 führte eine externe Prüfungsorganisation unabhängige Beurteilung des SNF-Portals durch. Ziel der Analyse war es, die Softwareentwicklungsprozesse, die Cloud-basierte Architektur, die Codequalität sowie die damit verbundenen Kosten zu evaluieren und Optimierungspotenziale aufzuzeigen. Der Schwerpunkt lag auf der Zukunftsfähigkeit, der Wartbarkeit und der Erweiterbarkeit der bestehenden Lösung. Die Ergebnisse zeigen ein insgesamt solides und reifes Vorgehen in der Softwareentwicklung.

Die Empfehlungen des Reviews bieten eine fundierte Grundlage zur Weiterentwicklung der Plattform. Sie unterstützen das Projektteam darin, den eingeschlagenen Weg effizient, nachhaltig und qualitätsorientiert fortzusetzen. Der SNF hat die einzelnen Empfehlungen geprüft und eine Übersicht zur Umsetzung erstellt: Einige wurden nicht übernommen, andere bereits umgesetzt, weitere befinden sich aktuell in der Umsetzung.

Besonders hebt die EFK die Empfehlung zur Erstellung eines Business Cases hervor. Der SNF hat im Verlauf des Programms durch die Analyse der neuen Prozesse bereits Änderungen beschrieben und kann erste Effizienzgewinne ausweisen.

Risikomanagement im Programm

Im EIGER-Programm werden Risiken in einer zentralen Übersicht erfasst. Diese enthält zu jedem Risiko eine Zusammenfassung, eine Beschreibung, definierte Massnahmen, die verantwortliche Person sowie den aktuellen Status. Die Risiken betreffen sowohl technische, organisatorische als auch prozessuale Aspekte sowie Abhängigkeiten von externen Partnern. Die Übersicht dient als Instrument zur laufenden Nachverfolgung und Steuerung.

Grundlagen für die Betriebsübergabe

Das Prozess- und Organisationsboard führt regelmässig umfassende Besprechungen zur Sicherstellung eines reibungslosen Betriebs durch. Im Rahmen der Besprechungen steht der Austausch zur Prozess- und Organisationslage im Vordergrund. Ziel ist es, den Informationsfluss zwischen den beteiligten Bereichen zu stärken und den aktuellen Stand zentraler Entwicklungen zu reflektieren. Zu Beginn werden aktuelle Informationen aus dem Prozessmanagement präsentiert, gefolgt von einem Überblick zum Stand der Roadmap des Projekts EIGER. Anschliessend wird ein Einblick in die Weiterentwicklungen von EIGER im Kontext der Projektförderung gegeben. Dabei stehen insbesondere die laufenden Konzeptarbeiten im Fokus, welche konkrete Anwendungsfälle aufzeigen.

Das Prozesshandbuch dokumentiert die wesentlichen Abläufe und Schritte für die neuen Funktionalitäten der Forschungsförderung. Es bietet eine praxisnahe Anleitung für die beteiligten Mitarbeitenden und stellt sicher, dass bspw. Gesuche einheitlich und nachvollziehbar bearbeitet werden können.

Das Prozesshandbuch enthält sämtliche relevanten Informationen zum Gesamtprozess, inklusive definierter Prüfkriterien, Zuständigkeiten und Verfahrensregeln. Eine strukturierte Übersicht der Seiteninhalte im SNF-Portal erleichtert die Navigation und zeigt, wo zentrale Angaben zu Teammitgliedern, Anstellungsverhältnissen und Projektkontext zu finden sind.

Abschliessend enthält das Handbuch eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Aufgaben. Zahlreiche Screenshots, konkrete Einzelschritte und praxisbezogene Hinweise erleichtern die Umsetzung im Arbeitsalltag. Damit dient das Dokument nicht nur als Nachschlagewerk, sondern auch als Schulungsgrundlage für Mitarbeitende und als Referenz im laufenden Prozess.

Nutzerfeedback und Optimierungspotenziale für das SNF-Portal

Im Zeitraum Januar bis Februar 2025 wurden im Rahmen eines mehrerer Feedbackrunden umfassende Rückmeldungen von Nutzer und Nutzerinnen des SNF-Portals erhoben. Ziel war es, die Benutzerfreundlichkeit sowie funktionale und strukturelle Aspekte des Portals aus Sicht von Forschenden, Gesuchstellenden und SNF-Mitarbeitenden zu evaluieren und daraus Optimierungspotenzial abzuleiten.

Die Rückmeldungen der Forschenden zeigten eine insgesamt hohe Zufriedenheit mit den getesteten Benutzeroberflächen.

Die Befragung der Gesuchstellenden zeigte ein differenziertes Bild. Viele lobten das Layout und die Struktur des neuen SNF-Portals, kritisierten jedoch unterschiedliche Funktionen.

Das interne Feedback der SNF-Mitarbeitenden konzentrierte sich auf die Steuerung und Bewertung von Gesuchen im Portal. Die detaillierten Auswertungen ermöglichen Rückschlüsse auf besonders herausfordernde Prozessschritte und bieten eine Grundlage für gezielte Optimierungen.

BEURTEILUNG

Das Programm EIGER stellt einen wesentlichen strategischen Pfeiler zur digitalen Weiterentwicklung der Forschungsförderung beim SNF dar. Es verfolgt das Ziel, die Förderprozesse zu vereinfachen und durch eine moderne, nachhaltige und cloudbasierte Systemlandschaft wirksam zu unterstützen. Die methodische Umsetzung erfolgt nach dem LPM-Ansatz, wodurch eine inkrementelle und flexible Entwicklung nachhaltig gewährleistet wird. Die strukturierte Programmsteuerung mit definierten Rollen und Gremien sichert eine kohärente Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen und erleichtert die operative Umsetzung.

Das Programm-Reporting bietet einen strukturierten und transparenten Überblick über den Fortschritt und den aktuellen Status des Programms. Es ermöglicht eine fundierte Steuerung durch die umfassende Darstellung relevanter Aspekte wie Budget, Risiken, Qualitätssicherung, Stakeholdermanagement und Meilensteine. Die regelmässige Berichterstattung trägt wesentlich zur Nachvollziehbarkeit und Entscheidungsfindung auf allen Ebenen bei – auch wenn die internen Personalkosten aktuell nicht im Reporting enthalten sind. Eine Integration dieser Kosten würde die Steuerung zusätzlich verbessern.

Das Risikomanagement im Programm ist insgesamt wirksam und angemessen ausgestaltet. Die strukturierte Dokumentation von spezifischen Risiken inklusive Verantwortlichkeiten, Massnahmen und Status schafft Transparenz und ermöglicht eine gezielte Steuerung. Die Nachverfolgbarkeit sowie der hohe Anteil bereits bearbeiteter oder gelöster Risiken bestätigen die Effektivität des Risikomanagements als zentrales Steuerungsinstrument im Programm.

Durch regelmässige P&O-Boards und den gezielten Einbezug von Nutzerfeedback wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess sichergestellt. Die hohe Zufriedenheit der Forschenden mit der Benutzerführung sowie die konstruktiven Rückmeldungen der Gesuchstellenden und internen Mitarbeitenden widerspiegeln die Akzeptanz der Lösung und liefern wertvolle Impulse für die Optimierung.

Die externe Qualitätssicherung durch eine unabhängige Prüfungsorganisation bestätigt das methodisch fundierte und zukunftsorientierte Vorgehen bei der Entwicklung des Portals. Die zielgerichtete und transparente Umsetzung der Empfehlungen verdeutlicht die Reife des Qualitätsmanagements.

Die fortlaufende Analyse der eingeführten Änderungen und die Spezifikation der Effizienzgewinne sind wesentliche Grundlage für die Erstellung und Validierung des Business Cases.

EMPFEHLUNG 1

PRIORITÄT 2

Die EFK empfiehlt dem SNF, in zukünftigen Programmen und Projekten die Kosten interner personeller Ressourcen im Reporting zu berücksichtigen.



STELLUNGNAHME DES SNF

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Der SNF wird das Reporting zukünftiger Programme und Projekte so anpassen, dass interne Ressourcen künftig explizit ausgewiesen und transparent berichtet werden.

Bereits zu Beginn des Programms AARE/EIGER wurden interne personelle Ressourcen eindeutig dem Programm zugewiesen. Da sich diese Zuteilung im Verlauf beider Programmphasen (AARE und EIGER) kaum verändert hat, wurde auf eine detaillierte Darstellung des internen Personalaufwands und der entsprechenden Kosten in den Programm- und Steering Committee-Sitzungen verzichtet. Dem SNF liegt jedoch eine entsprechende Auswertung vor.

ANHANG 1 – RECHTSGRUNDLAGEN

RECHTSTEXTE

Bundesgesetz über die Förderung der Forschung und der Innovation (FIFG)

Verordnung zum FIFG (FIFV)

ANHANG 2 – ABKÜRZUNGEN

SAFe	Scaled Agile Framework
DevOps	Development and Operations
SNF	Schweizerischer Nationalfonds
LPM	Lean Portfolio Management
P&O	Prozess und Organisation
PPM	Projekt Portfolio Management

ANHANG 3 – GLOSSAR

Business Capability	Eine Business Capability beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, eine bestimmte geschäftliche Leistung oder Funktion unabhängig von Prozessen, Systemen oder Organisationseinheiten zu erbringen.
DevOps	Ein Ansatz, der Softwareentwicklung (Dev) und IT-Betrieb (Ops) vereint, um die Zusammenarbeit zu verbessern, Entwicklungszyklen zu verkürzen und kontinuierliche Softwarebereitstellung zu ermöglichen. DevOps fördert Automatisierung, kontinuierliche Integration (CI), kontinuierliche Bereitstellung (CD) und eine enge Zusammenarbeit zwischen Teams, um die Softwarequalität und -stabilität zu steigern.
EPICS	Epics sind bedeutende Unternehmensinitiativen, die einen substanziellen Aufwand und eine übergreifende Koordination erfordern.
Scaled Agile Framework	Das Scaled Agile Framework ist ein bewährtes Vorgehensmodell, das es Unternehmen ermöglicht, agile Prinzipien und Praktiken in grossem Massstab umzusetzen.
Scrum	Das Scrum Team ist eine kleine, selbstorganisierte und interdisziplinäre Einheit, die für die Erstellung von Produktinkrementen mit höchstmöglichem Wert verantwortlich ist.
Stories	Stories sind kleine, unabhängige Funktionseinheiten, die in ein oder zwei Tagen von einem agilen Team umgesetzt werden können, um Kundennutzen zu liefern und schrittweise grössere Ziele wie Features oder Capabilities zu realisieren.
Lean Portfolio Management	Lean Portfolio Management (LPM) bezeichnet auf Deutsch ein schlankes Portfoliomanagement, das sich an den Prinzipien des Lean Thinking und der agilen Arbeitsweise orientiert. Ziel ist es, die strategische Ausrichtung eines Unternehmens mit der operativen Umsetzung von Initiativen in Einklang zu bringen – effizient, flexibel und kundenorientiert.
Kanban	Es hilft, Arbeitsprozesse zu visualisieren, Aufgaben zu priorisieren und den Workflow zu optimieren. Kanban verwendet ein Board, auf dem Aufgaben in verschiedenen Status angezeigt werden, um Engpässe zu identifizieren und die Effizienz zu steigern.
Strategic Themes	Strategic Themes sind differenzierende Geschäftsziele, die als Inputs für das Portfolio Backlog dienen und die strategische Ausrichtung eines Lean Portfolios beeinflussen.
Initiatives	Initiatives sind grosse, bedeutende Investitionen auf Portfolioebene, die erforderlich sind, um strategische Ziele zu erreichen.