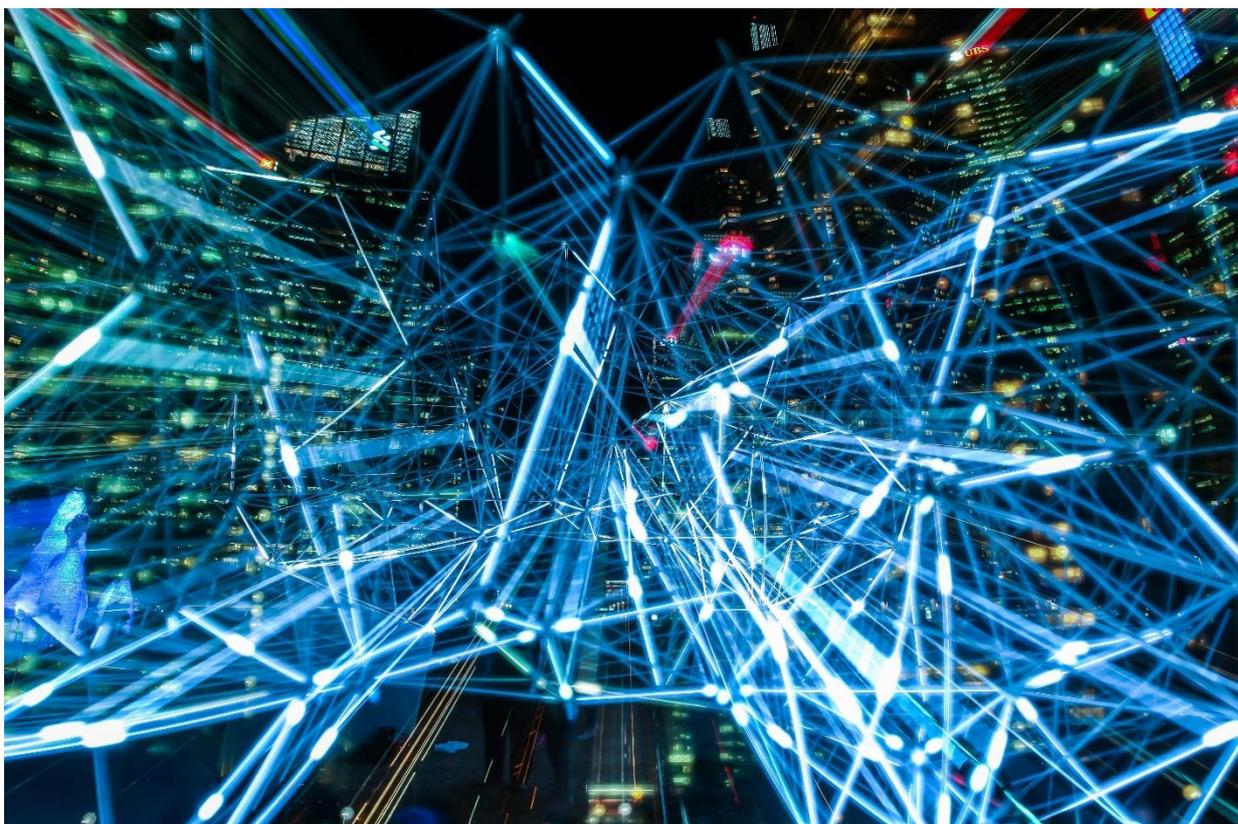


---

# IKT-Sourcing-Strategie des Bundes 2018–2023

---



# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Vision und strategische Grundsätze</b> .....	<b>5</b>
1.1 Vision .....	5
1.2 Strategische Grundsätze .....	5
<b>2 IKT-Sourcing-Modell</b> .....	<b>7</b>
2.1 Sourcing-Leistungskategorien .....	7
2.2 Sourcing-Steuerung .....	10
2.3 Sourcing-Optionen .....	11
<b>3 Stossrichtungen und Ziele</b> .....	<b>15</b>
<b>4 Massnahmen und Umsetzungsplanung</b> .....	<b>17</b>
4.1 Übersicht Massnahmen .....	17
4.2 Umsetzungsplanung .....	18
<b>Anhang A: Terminologie</b> .....	<b>18</b>
<b>Anhang B: Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>20</b>

## Einleitung

Die Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) ist ein entscheidender Faktor für die Bundesverwaltung, damit sie ihre Aufgaben optimal, zielgerichtet und effizient erfüllen kann. Ein wesentlicher Aspekt ist daher auch die Steuerung und Führung der IKT innerhalb der Bundesverwaltung. Gestützt auf Artikel 5 und 14 der Bundesinformatikverordnung (BinfV<sup>1</sup>) bestimmt der Bundesrat die IKT-Strategie des Bundes. Für die Umsetzung der Strategie sorgt das Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB).

In der letzten Strategieperiode (2012–2015) konnten die Steuerung und die Führung der IKT gestärkt, ein Portfoliomanagementwerkzeug auf Stufe Bund eingeführt, IKT-Standarddienste aufgebaut, die Infrastrukturen modernisiert und das mobile Arbeiten vermehrt unterstützt werden. Darauf aufbauend wurde die aktuelle IKT-Strategie des Bundes<sup>2</sup> für die Jahre 2016–2019 am 4. Dezember 2015 verabschiedet. Diese sieht drei strategische Stossrichtungen vor: 1) Geschäftsausrichtung der IKT (S01), 2) Steuerung und Führung der IKT (S02) sowie 3) Erbringung der IKT-Leistungen (S03). Ein wichtiger Punkt ist die Modernisierung und Optimierung der Leistungserbringung, damit die Verwaltungseinheiten IKT-Leistungen erhalten, welche ihre Anforderungen zeitnah, sicher, wirtschaftlich und in der geforderten Qualität erfüllen.

In den letzten Jahren unternahm die Bundesverwaltung verschiedene Anstrengungen zur Optimierung der Leistungserbringung. Im Rahmen des Reorganisationsprojektes der Informatik in der Bundesverwaltung (NOVE-IT) wurde die Anzahl der internen Leistungserbringer auf höchstens einen pro Departement reduziert. Mittlerweile gibt es fünf interne departementale Leistungserbringer (BIT, FUB, ISC-EJPD, ISCeco, IT EDA). Insbesondere das Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT) erbringt Leistungen, die in der ganzen Bundesverwaltung nachgefragt werden. Neben den in der Strategieperiode 2012–2015 eingeführten Standarddiensten wurde auch der Grundsatz der komplementären Leistungserbringung verankert. Die internen Leistungserbringer sollen zueinander komplementäre Leistungsangebote führen, die ihren Kernkompetenzen entsprechen. Für die Umsetzung der komplementären Leistungserbringung, für die Zusammenarbeit und Abstimmung der internen Leistungserbringung und dem externen Leistungsbezug gibt es bis anhin keine harmonisierten Grundlagen (Ausnahmen bilden die Standarddienste, Supportprozesse «SuPro» sowie das Betriebsmodell RZ-Verbund Leitbild 2025).

Externe Einflussfaktoren wie die stetig steigenden Anforderungen an die Verwaltungseinheiten sowie die Schnelllebigkeit und Komplexität der Informations- und Kommunikationstechnologie erfordern klare Rahmenbedingungen und Grundlagen für die Leistungserbringung sowie für deren Beschaffung und Bezug. U. a. Wirtschaftlichkeit, Spezialität oder verfügbare Personalressourcen können den externen Leistungsbezug notwendig machen.

Durch die Digitalisierung und die organisationsübergreifenden Prozesse wächst der amtsübergreifende Abstimmungs- und Koordinationsbedarf. Dabei werden Erfolgsfaktoren wie Flexibilität, Agilität, Innovationsfähigkeit und Geschäftsausrichtung („Business-IT-Alignment“) immer wichtiger.

Dies spiegelt sich in der definierten Massnahme zur Erarbeitung einer „IKT-Sourcing-Strategie des Bundes“ wider. Entsprechend wurde das ISB vom Bundesrat im Masterplan<sup>3</sup> zur „IKT-Strategie des Bundes 2016–2019“ beauftragt, unter Einbezug der Departemente und der Bundeskanzlei, eine IKT-Sourcing-Strategie für die Bundesverwaltung auszuarbeiten. Diese erste

---

<sup>1</sup> SR 172.010.58, Verordnung über die Informatik und Telekommunikation in der Bundesverwaltung (Bundesinformatikverordnung)

<sup>2</sup> SB000 IKT-Strategie des Bundes 2016-2019 - 4.12.2015

<sup>3</sup> IKT-Strategie des Bundes 2016-2019, Anhang B: Masterplan zur „IKT-Strategie des Bundes 2016-2019“ - Ausgabe 2017, Ziff. 4.1.3

bundesübergreifende IKT-Sourcing-Strategie ist auf einen Planungshorizont von sechs Jahren ausgerichtet (2018–2023).

IKT-Sourcing ist die Beschaffung und Bereitstellung von IKT-Leistungen, welche von a) Geschäftsbereichen für die Unterstützung Ihrer Geschäftsprozesse eingesetzt und/oder b) von den Leistungserbringern für die Bereitstellung ihrer eigenen IKT-Leistungen genutzt werden können. IKT-Sourcing umfasst die Wahl des Leistungserbringers sowie die darauffolgenden Aufgaben und Aktivitäten innerhalb der IKT-Leistungserstellung und des IKT-Leistungsbezugs. Im Rahmen von IKT-Sourcing können IKT-Leistungen intern erbracht („Insourcing“) oder extern bezogen („Outsourcing“) werden. IKT-Sourcing wird im Anhang A „Terminologie“ im Detail definiert und beschrieben.

Die IKT-Sourcing-Strategie setzt den Rahmen, um das IKT-Sourcing innerhalb und ausserhalb der Bundesverwaltung im Planungshorizont 2018–2023 zu definieren, zu steuern und zu führen. Sie orientiert sich als Teilstrategie thematisch und strukturell an ihrer „Dachstrategie“, der IKT-Strategie des Bundes 2016–2019. Gleichzeitig baut sie auf bereits existierenden Strategien, Modellen, Vorgaben und Rahmenbedingungen auf (z. B. den Planungsfeldern, dem Steuerungsmodell RZ-Verbund, den Marktmodellen für IKT-Standarddienste, usw.).

Die Vision und die strategischen IKT-Sourcing Grundsätze (Kapitel 1) bilden den Rahmen für das zukünftige Zielbild „Sourcing 2023“, um die interne Leistungserbringung und den externen Leistungsbezug laufend auf die Bedürfnisse der Bundesverwaltung hin zu optimieren.

Das IKT-Sourcing-Modell ist der künftige Handlungsrahmen mit den Kernaspekten der *Sourcing-Leistungskategorien*, der *Sourcing-Steuerung* und den *Sourcing-Optionen* (Kapitel 2). Die Gliederung des Sourcing-Modells in vier Sourcing-Leistungskategorien (Unterkapitel 2.1) bildet die Basis zur differenzierten Umsetzung der Vision und den strategischen IKT-Sourcing-Grundsätzen. Die Sourcing-Steuerung (Unterkapitel 2.2) regelt die zukünftige Zusammenarbeit der Akteure (Departemente, Ämter und Leistungserbringer). Mit Sourcing-Optionen (Unterkapitel 2.3) wird die zukünftige Ausrichtung des IKT-Sourcings für die interne Leistungserbringung und für den externen Leistungsbezug festgelegt. Übergeordnete Kriterien dienen als Entscheidungsgrundlage, wann eine IKT-Leistung extern bezogen werden darf.

Die Stossrichtungen (Kapitel 3) sind unter Berücksichtigung des Handlungsbedarfs („Ist-Soll“) in Einklang mit der Vision und den strategischen Grundsätzen definiert. Die Stossrichtungen und die dazugehörigen Ziele fassen zusammen, was es mit der IKT-Sourcing-Strategie und dem IKT-Sourcing-Modell zu erreichen gilt. Sie stellen sicher, dass die Voraussetzungen für die Implementierung der Strategie gegeben sind.

Die für die Umsetzung der IKT-Sourcing-Strategie notwendigen Massnahmen (Kapitel 4) werden im Masterplan der IKT-Strategie des Bundes geplant und beauftragt. So wird die Implementierung wie auch die Integration des IKT-Sourcing-Modells in der bundesweiten IKT-Planung und -Steuerung gewährleistet.

# 1 Vision und strategische Grundsätze

## 1.1 Vision

Die Vision bildet den Rahmen für das zukünftige IKT-Sourcing-Zielbild „Sourcing 2023“, zu dem sich die IKT des Bundes mittelfristig hinbewegen soll und legt fest, inwiefern das IKT-Sourcing (interne Leistungserbringung und externer Leistungsbezug) hinsichtlich der Bedürfnisse der Bundesverwaltung optimiert werden soll. Sie baut auf der Vision und den Grundsätzen der IKT-Strategie des Bundes auf (Geschäftsorientiert, Fokussiert, Integral und Verlässlich) und schafft ein gemeinsames Verständnis:

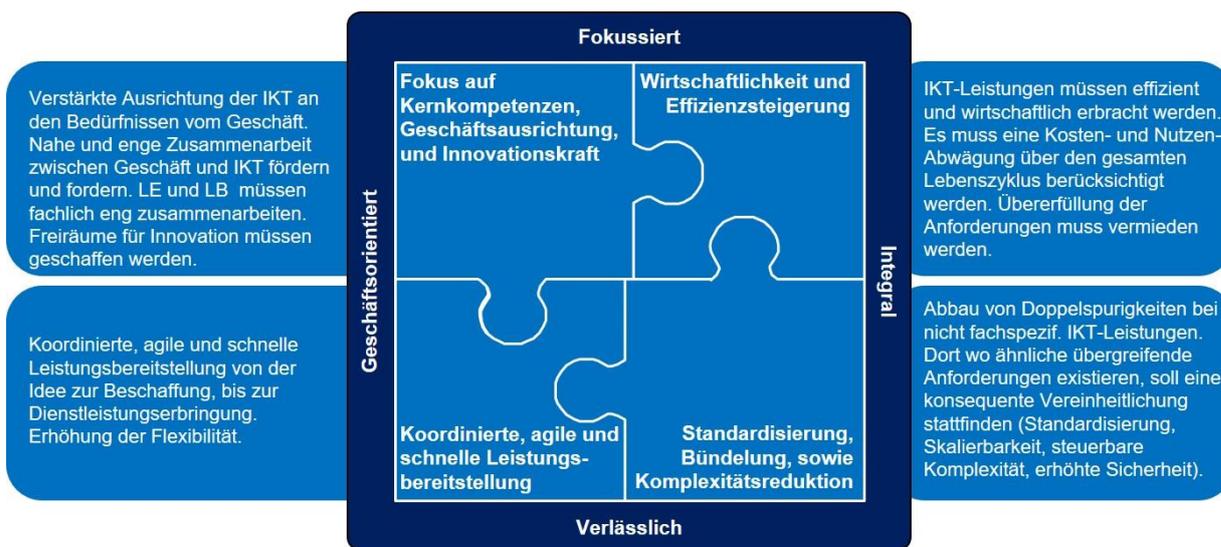


Abbildung 1 - Vision und strategische Grundsätze

## 1.2 Strategische Grundsätze

Die folgenden vier strategischen Grundsätze vertiefen und detaillieren die Vision:

### Grundsatz 1: Fokus auf Kernkompetenzen, Geschäftsausrichtung und Innovationskraft

Es muss eine verbesserte, nähere und engere Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsgeschäft („Business“ beziehungsweise „Geschäft“) und der IKT erfolgen. Die IKT muss ihre Ausrichtung an den Bedürfnissen des „Business“ verstärken und die Nähe zum Fach, respektive den Fachämtern erhöhen. Das „Business“ muss die Entwicklungen und Möglichkeiten der IKT – unter anderem hinsichtlich der Digitalisierung – besser verstehen, da dies Implikationen auf die Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse haben kann. Es müssen zudem gemeinsame Freiräume für die Innovation, die Digitalisierung und die damit einhergehenden Transformationen geschaffen werden. Zu diesem Grundsatz gehören folgende Erfolgsfaktoren:

- An der Schnittstelle von „Business“ zur IKT müssen gemeinsames Know-How und Verständnis geschaffen werden. Übergreifender Wissensaustausch muss gefördert und Gremien müssen effektiver werden.
- Stärkung der fachnahen Ausrichtung der Leistungserbringer durch den Aufbau von Kompetenzen („Business Analyse“, „Requirements Engineering“ und „Business Partner“-Modellen bzw. -Fähigkeiten).
- Freiräume und Möglichkeiten für die Anpassungsfähigkeit und Innovationsentwicklung müssen geschaffen werden.
- Förderung von gemeinsamen interdisziplinären Teams und Fachgemeinschaften.
- Stärkere Fokussierung der Leistungserbringer auf die jeweiligen Kernkompetenzen.

## Grundsatz 2: Wirtschaftlichkeit und Effizienzsteigerung

Lösungen werden vom Leistungserbringer erbracht, der diese am effizientesten und für die Bundesverwaltung als Ganzes am wirtschaftlichsten gemäss „Total Cost of Ownership“ (TCO) über den gesamten Lebenszyklus erbringen kann und die notwendigen Anforderungen erfüllt. Kosten- und Nutzenabwägungen müssen stattfinden, damit eine Übererfüllung der Anforderungen proaktiv verhindert werden kann. Erfolgsfaktoren von diesem Grundsatz:

- **Rahmenbedingungen und Voraussetzungen müssen geschaffen werden** (Kostentransparenz beziehungsweise -nachvollziehbarkeit, Fähigkeiten, Flexibilitätsfreiräume).
- **Abbau/Reduktion von systemischen und technischen Hürden** (Regulierungen, Audits, Controlling, Rapportierung, Architektur).
- **Schaffen von Kriterien zur Beurteilung der TCO über den gesamten Lebenszyklus einer IKT-Lösung**, sowie, wo anwendbar, der Durchführung von periodischen und regelmässigen Benchmarks, mit dem Ziel, die notwendige Kostentransparenz/-nachvollziehbarkeit für alle Interessensvertreter zu ermöglichen und erhöhen.

## Grundsatz 3: Standardisierung, Bündelung sowie Komplexitätsreduktion

Doppelspurigkeiten bei der Erbringung von IKT-Leistungen sollen reduziert, beziehungsweise abgebaut werden. Dort wo ähnliche übergreifende Anforderungen existieren, sollen durch die konsequente Vereinheitlichung der Dienstleistungen, die Skalierbarkeit und Sicherheit erhöht sowie die Komplexität reduziert werden (dies gilt insbesondere für IKT-Leistungen wie z. B. Systeme / Plattformen, aber auch bei den IKT-Architekturen). Hierfür werden klare Richtlinien und Modelle benötigt, welche die konsequente Standardisierung, wo möglich und aus Sicht Bund sinnvoll, fördern. Gleichzeitig müssen Möglichkeiten und Anreize für die komplementäre Leistungserbringung geschaffen und etabliert werden. Erfolgsfaktoren von diesem Grundsatz:

- **Standardisierung bei grundlegenden Aspekten** (wie z. B. Daten, Schnittstellen, Architektur, Lifecycle Management, Organisation und Prozessen), **damit die Komplexität der IKT-Landschaft steuerbarer ist**.
- **Komplementarität des Leistungsangebotes der internen Leistungserbringer muss gestärkt und gefördert werden**. Hierfür müssen Hürden abgebaut sowie fördernde Rahmenbedingungen und Freiräume/Anreize geschaffen werden.
- **Konsequente Standardisierung bei allen nicht zwingend fachspezifischen IKT-Leistungen**, wo wirtschaftlich oder aus Risikoüberlegungen sinnvoll. Für nicht zwingend fachspezifische IKT-Leistungen werden Standards benötigt, welche ein akzeptiertes Kosten/Nutzen-Verhältnis im Interesse der gesamten Bundesverwaltung gewährleistet. Das heisst, dass nicht die Summe aller Anforderungen umgesetzt wird, sondern der kleinste sinnvolle bundesverwaltungsübergreifende gemeinsame Nenner.

## Grundsatz 4: Koordinierte, agile und schnelle aber auch nachhaltige Leistungsbereitstellung

Die Leistungsspezifikation und -bereitstellung von der Idee bis zur Dienstleistungserbringung muss koordinierter, agiler und schneller erfolgen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass für langfristige IKT-Vorhaben auch nachhaltige Leistungsbereitstellung erforderlich ist. Die Flexibilität und Skalierbarkeit beim Bezug von Ressourcen und Dienstleistungen muss erhöht werden. Erfolgsfaktoren von diesem Grundsatz:

- **Abbau und Entschlackung systemischer Hürden** (Regulierungen in Bezug auf Prozesse / Vorgaben / Controlling, arbeits-/zeitintensive Vorgaben, vorgegebene Vollzeit-äquivalent-Grenzen (VZÄ), usw.), um die Geschwindigkeit und Agilität der Leistungsbereitstellung zu erhöhen.
- **Die Beschaffung muss koordinierter, schneller und agiler durchgeführt werden können**. Das benötigt auch neue Ansätze und kulturelle Anpassungen, rechtliche Anpassungen müssen geprüft werden.
- **Verbesserung der Lieferfähigkeit bei Überbrückung von Ressourcen-Lastspitzen** und bei Bedarf von Spezialwissen, **insbesondere externe Fach-/IKT-Experten für Programme und Projekte** („VZÄ-Spitzen brechen“).

## 2 IKT-Sourcing-Modell

Das IKT-Sourcing-Modell strukturiert, vereinheitlicht und homogenisiert die Art und Weise, wie IKT-Leistungen innerhalb der Bundesverwaltung intern erbracht und extern bezogen werden. Ein wesentliches Ziel ist die Reduktion von Schnittstellen und Doppelspurigkeiten im Rahmen des IKT-Sourcings. Gleichzeitig berücksichtigt das IKT-Sourcing-Modell die Bedürfnisse und Ansprüche der Leistungsbezüger und internen Leistungserbringer, indem zwischen fachnahen aufgabenspezifischen IKT-Leistungen und aufgabenneutralen IKT-Leistungen („Commodities“) unterschieden wird. Auch unterschieden wird zwischen IKT-Leistungen, welche für einen Endkunden direkt (z. B. Büroautomatisation), oder für Leistungserbringer (z. B. ein virtueller Server, welcher als Komponente für eine weitere IKT-Leistung benötigt wird) erbracht werden. Dies erlaubt eine verbesserte und fokussierte Ausrichtung entlang der Bedürfnisse des jeweiligen Leistungsbezügers.

Im Zusammenhang mit der strategischen Stossrichtung der IKT-Strategie des Bundes „S03 – Erbringung der IKT-Leistungen“ und der komplementären Leistungserbringung ist ein wesentlicher Grundsatz des IKT-Sourcing-Modells, dass innerhalb der Bundesverwaltung und zwischen den internen Leistungserbringern kein „Markt“ bzw. „Wettbewerb“ besteht (konsequenter komplementärer Fokus, departementsübergreifende Nutzung Synergien/Skaleneffekte, unter Berücksichtigung des geforderten konsolidierten und akzeptierten Kosten/Nutzen-Verhältnisses). Leistungsbezüger steuern das IKT-Sourcing aktiv über das IKT-Leistungsportfolio, wofür das IKT-Sourcing-Modell mit seinen Komponenten das Grundgerüst im Sinne eines Rahmenwerks vorgibt. Die Kernaspekte des IKT-Sourcing-Modells sind:

- **Sourcing-Leistungskategorien:** Definierte Sourcing-Leistungskategorien, für ein vereinheitlichtes, komplementäres, homogenes und auf die Bedürfnisse der Verwaltungseinheit abgestimmtes IKT-Sourcing.
- **Sourcing-Steuerung:** Die Steuerung der Sourcing-Leistungskategorien, mit definierten Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben.
- **Sourcing-Optionen:** Die zukünftige Ausrichtung, in Form von nicht abschliessenden „Sourcing-Optionen“, der Sourcing-Leistungskategorien und des externen Leistungsbezugs.

### 2.1 Sourcing-Leistungskategorien

Die Sourcing-Leistungskategorien bilden einen der drei zentralen Pfeiler des IKT Sourcing-Modells. Jede Sourcing-Leistungskategorie beinhaltet gruppierte IKT-Leistungen, wo jeweils die Ansprüche, Bedürfnisse, Leistungsbezüger und Leistungserbringer unterschiedlich sind. Die Unterscheidung beziehungsweise Aufgliederung wird benötigt, da jede Sourcing-Leistungskategorie eine unterschiedliche strategische Ausrichtung, Leistungsbezüger/Leistungserbringer Schnittstellendefinition und Verantwortlichkeiten bei der Steuerung benötigt.

Sie beinhalten aufgabenbezogene / fachliche IKT-Leistungen, sowie aufgabenneutrale IKT-Leistungen. Die aufgabenbezogene / fachliche IKT-Leistungen (Sourcing-Leistungskategorien 1 und 2) werden nahe bei den Departementen erbracht, durch Leistungserbringer, welche sich auf das Geschäftsumfeld / die Geschäftsprozesse des Departements und dessen Ämter fokussieren und ausrichten, um entsprechend die geforderte Nähe zum Fach zu erfüllen. Die aufgabenneutralen IKT-Leistungen (Sourcing-Leistungskategorien 3 und 4) werden übergreifend für die Bundesverwaltung von so wenigen Leistungserbringern wie möglich erbracht. Nachfolgend werden die vier Sourcing-Leistungskategorien aufgezeigt und beschrieben. Es handelt sich um eine Übersicht mit den wichtigsten Informationen.

		Aufgabenbezogene / Fachliche IKT-Leistungen		Aufgabenneutrale IKT-Leistungen	
		Sourcing-Leistungskategorie 1 <i>Fachspezifische IKT-Leistungen</i>	Sourcing-Leistungskategorie 2 <i>Übergreifende fachliche IKT-Leistungen („Center of Expertise“)</i>	Sourcing-Leistungskategorie 3 <i>Standardisierte IKT-Leistungen</i>	Sourcing-Leistungskategorie 4 Basis-IKT-Leistungen
Beschreibung		Fach- und amtspezifische IKT-Leistungen, welche ein hohes Know-How vom jeweiligen Fachbereich benötigen (Umfeld, Prozesse, usw.) und dessen Nutzung sich prinzipiell auf ein Departement bzw. dessen Verwaltungseinheiten, Ämter und Stakeholder beschränkt. Interne und externe Leistungen werden zu fachlichen IKT-Leistungen integriert und orchestriert.	Spezifische Fachleistungen mit übergreifender Wirkung, welche die Bedürfnisse von mehreren Departementen abdecken. Wird in Form von einem themen-spezifischen „Center of Expertise“ (CoE) gebündelt. Eine Fachstelle, Benutzergruppe bzw. Fachgemeinschaft führt das CoE. Die Leistung wird von einem beauftragten Leistungserbringer (jenem mit der grössten Fachkompetenz im jeweiligen Bereich) für alle Leistungsbezüger erbracht (ohne dass wesentliche individuelle Anpassungen gemacht werden müssen).	Standardisierte IKT-Leistungen welche zentral erbracht werden und die Departemente die Hauptabnehmer sind. Zumeist handelt es sich bei diesen IKT-Leistungen um Standarddienste. Mittels dieser Sourcing-Leistungskategorie ist es aber auch möglich, standardisierte IKT-Leistungen zu erbringen und zur Verfügung zu stellen, welche nicht zwingend ein Standarddienst sein müssen. Sofern es sich um einen Standarddienst handelt, besteht je nach Marktmodell ein Bezugswang für diese IKT-Leistungen.	Basis-IKT-Leistungen, welche zentral erbracht werden und für welche die Leistungserbringer die Hauptabnehmer sind. Diese bilden die Grundlage für fachspezifische IKT-Leistungen der Departemente, den CoEs, sowie den standardisierten IKT-Leistungen. Sofern es sich um einen Standarddienst handelt, besteht je nach Marktmodell ein Bezugswang für diese IKT-Leistungen.
	Kriterien/Grundsätze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IKT-Leistungen mit hohem benötigtem Know-How vom Fach / Geschäft (z. B. Entwicklung und Betrieb Fachanwendungen)</li> <li>• Unterstützung der Kerngeschäftsprozesse eines Amtes</li> <li>• Hohe Abdeckung von amts-spezifischen Bedürfnissen, individuelle Lösungen, decken Spezialanforderungen ab</li> <li>• Enge und agile Zusammenarbeit zwischen Department / Verwaltungseinheit und Leistungserbringer, Entwicklung von fachspezifischen Innovationen</li> <li>• Der interne Leistungserbringer übernimmt, je nach Sourcing-Entscheid des jeweiligen Departements, entweder die Rolle eines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bündelung spezifischer IKT-Leistungen, Fachwissen oder Kompetenzen, wo übergreifendes Interesse besteht (mehrere Ämter / Verwaltungseinheiten departementsübergreifend – aber nicht alle – abdeckt), z. B. Fachanwendungen, Plattformen, techn. Kompetenzen, Methoden.</li> <li>• Fördern die Nutzung von Skaleneffekten</li> <li>• Werden durch den qualifiziertesten (Erfahrung, Kompetenzen, Wirtschaftlichkeit) Leistungserbringer erbracht.</li> <li>• Das „Center of Expertise“ definiert die Anforderungen an und den Standard von der IKT-Leistung (keine wesentlichen individuellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden zentral für die gesamte Bundesverwaltung erbracht. Standardisierte IKT-Leistungen decken die konsolidierten/gemeinsamen Prioritäten und Anforderungen der Bundesverwaltung ab</li> <li>• Konsolidiertes und akzeptiertes Kosten/Nutzen-Verhältnis, welches den Standard definiert und die Wirtschaftlichkeit steuert</li> <li>• Wirtschaftlichkeit regelmässig und periodisch durch Benchmarks überprüft</li> <li>• Vermehrte Verwendung SaaS- und „Self Service“-Modellen</li> <li>• Vermehrtes externes Sourcing bei „Commodity“-IKT-Leistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decken Prioritäten und Anforderungen der Leistungserbringer der Bundesverwaltung ab</li> <li>• Traditionelle und agile Leistungserbringungsmodelle mit Fokus auf Standardisierung und Skalierbarkeit, Wirtschaftlichkeit sowie schnelle Leistungsbereitstellung. Segmentierung und flexible Servicemodelle der Leistungen je nach Anforderungen und Bedürfnisse der Leistungserbringer</li> <li>• Fokus liegt auf einem „Self Service“-Modell</li> <li>• Werden in der Regel von wenigen, maximal zwei, internen Leistungserbringern pro IKT-Leistung innerhalb der Sourcing-Leistungskategorie bereitgestellt</li> </ul>

	<p>Integrators und Brokers von den zu erbringenden IKT-Leistungen oder die notwendigen Beistellungen von Basis-IKT-Leistungen für das Fach</p>	<p>Anpassungen pro Verwaltungseinheit / Amt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IKT-Leistungen und deren Erbringungsmodell sind klar definiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden in der Regel von wenigen, maximal zwei, internen Leistungserbringern pro IKT-Leistung innerhalb der Sourcing-Leistungskategorie bereitgestellt</li> <li>• Fördern die Nutzung von Skaleneffekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fördern die Nutzung von Skaleneffekten</li> </ul>
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RIPOL (recherches informatisées de police, Fahndungssystem, EJPD), FIS-LW / FIS-Heer (militärische Kommando-Systeme, VBS), usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geodaten, Biometrie, Übersetzungssoftware, SAP / Finanzen, BUR (Betriebs- und Unternehmensregister, BFS), usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Büroautomatisation, Datenkommunikation mobile Dienste, GEVER (Geschäftsverwaltungs-System in der Bundesverwaltung) / CMS (Content Management Systeme), IAM (Identity and Access Management Lösungen), usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beinhalten IKT-Leistungen wie z. B. Rechenzentrums- und Infrastrukturleistungen, Netzwerkdienste, Helpdesk, usw.</li> </ul>
IKT-Planungsfelder <sup>4</sup>	Planungsfelder der Bundeskanzlei und Departemente	Planungsfelder der Bundeskanzlei und Departemente / Bundesweite Supportprozesse	Planungsfeld Bundesweite IKT-Grundleistungen („IKT-Standarddienste“)	Planungsfeld Bundesweite IKT-Grundleistungen („gemeinsam genutzte IKT-Dienste“)

Tabelle 1 - Übersicht der Sourcing-Leistungskategorien

<sup>4</sup> Die in der IKT-Sourcing-Strategie verwendeten Leistungskategorien sind spezifischer definiert als die Planungsfelder der IKT-Strategie des Bundes (Anhang A)

## 2.2 Sourcing-Steuerung

Die Sourcing-Steuerung definiert klare Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben. Durch die Regelung der zukünftigen Zusammenarbeit der Akteure (Departemente, Ämter und Leistungserbringer) werden Doppelspurigkeiten sowie hoher Abstimmungs- und Koordinationsaufwand vermieden. Die Sourcing-Steuerung umfasst folgende vier Verantwortungsbereiche:

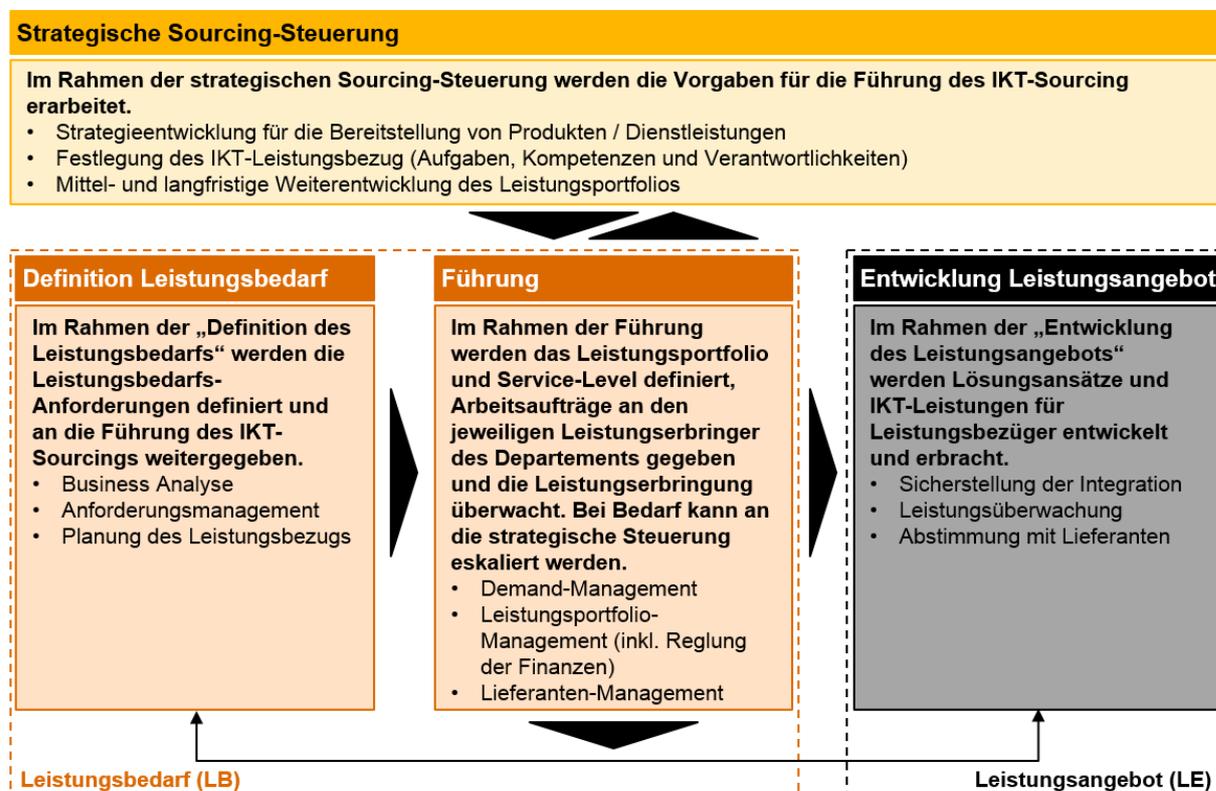


Abbildung 2 - Sourcing-Steuerungsmodell

Die Ausprägung und Gewichtung der Sourcing-Steuerung kann je nach Sourcing-Leistungskategorie unterschiedlich ausfallen. Dies liegt vor allem an den Eigenschaften und Charakteristiken der Sourcing-Leistungskategorien. Die Steuerung der aufgabenbezogenen IKT-Leistungen wird z. B. mehrfach, dezentral und departementsspezifisch instanziiert. Die Steuerung der aufgabenneutralen IKT-Leistungen wird hingegen einmal, zentral und bundesweit instanziiert. Diese unterschiedlichen Ausprägungen werden im Rahmen von der Umsetzung der IKT-Sourcing-Strategie geklärt und im Detail ausgearbeitet (Massnahme „M2“). Da jede Sourcing-Leistungskategorie unterschiedliche Ansprüche an den Bedarf und das Angebot von IKT-Leistungen stellt, wurden die Verantwortungen im Sourcing-Steuerungsmodell auf Stufe der Sourcing-Leistungskategorien festgelegt:

	Strategische Sourcing-Steuerung	Definition Leistungsbedarf	Führung	Entwicklung Leistungsangebot
Fachspezifische IKT-Leistungen	Generalsekretär / Generalsekretärin <sup>5</sup>	Amtsleiter / Amtsdirektorin <sup>5</sup>	Verantwortlicher für Leistungsbezug <sup>6</sup>	Chef des internen oder externen Leistungserbringers

<sup>5</sup> Möglichkeit zur Delegation gegeben (innerhalb LB-Seite, nicht zur LE-Seite).

<sup>6</sup> Beispiele: IT-Leiter / IM / CIO des Departements

	Strategische Sourcing-Steuerung	Definition Leistungsbedarf	Führung	Entwicklung Leistungsangebot
<b>Übergreifende fachliche IKT-Leistungen</b> („Center of Expertise“)	Vorsitzende der designierten Gremien / des designierten Amts	Alle beteiligten Fachbereiche, Ämter und Verwaltungseinheiten	Fachstelle, Benutzergruppe bzw. Fachgemeinschaft (das „CoE“), gemeinsam mit den beteiligten Leistungsbezüglern	Leistungserbringer mit der grössten Fachexpertise
<b>Standardisierte IKT-Leistungen</b>	Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB) im Auftrag des Bundesrats, im Rahmen der IKT-Strategie des Bundes	Alle beteiligten Fachbereiche, Ämter und Verwaltungseinheiten, via Departement	Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB) im Auftrag des Bundesrats	Leistungserbringer für die standardisierten IKT-Leistungen
<b>Basis-IKT-Leistungen</b>		Alle Leiter der Leistungserbringer (als Leistungsbezüglern der Basis-IKT-Leistungen)	Alle Leiter der Leistungserbringer (als Leistungsbezüglern der Basis-IKT-Leistungen)	Leistungserbringer für Basis-IKT-Leistungen

Tabelle 2 - Zuordnung der Steuerungs-Verantwortlichkeiten

### 2.3 Sourcing-Optionen

Die Sourcing-Optionen zeigen die zukünftige Ausrichtung der Sourcing-Leistungskategorien in Bezug auf die interne Leistungserbringung und den externen Leistungsbezug auf. Die interne Leistungserbringung wird gemäss IKT-Strategie des Bundes komplementär ausgerichtet, d. h. identische IKT-Leistungen werden – in der Regel, es kann begründete Ausnahmen geben – durch genau einen Leistungserbringer entwickelt und angeboten (ausser für solche IKT-Leistungen, die neben „normalen“ auch „erhöhten“ Anforderungen bezüglich Verfügbarkeit, Integrität und Vertraulichkeit, genügen müssen).

Gleichzeitig soll die interne Leistungserbringung vermehrt durch externe bezogene IKT-Leistungen ergänzt werden. Bei dem externen Leistungsbezug werden vor allem die Flexibilität / Eigenschaften (XaaS, „Self Service“, „On Demand“) sowie die Kostentransparenz oft als Vorteile gesehen. Zum einen sollen gewisse Komponenten – sofern aus Sicht Bund sinnvoll – flächendeckend extern bezogen werden (z. B. „Commodities“), bei anderen Gebieten, wie z. B. die fachspezifischen und allgemeinen fachlichen Leistungen, wird der externe Leistungsbezug eher als komplementäre Ergänzung zu den Kernkompetenzen der Leistungserbringer gesehen. Die nachfolgenden Aufzählungen für die zukünftige Ausrichtung der Sourcing-Leistungskategorien sind als beispielhafte und nicht abschliessende strategische „Richtungsweiser“ beziehungsweise „Tendenzen“ zu verstehen. Sie zeigen auf, welche IKT-Leistungen tendenziell zu welcher Sourcing-Leistungskategorie gehören und was intern erbracht und extern bezogen werden sollte. Die Sourcing-Optionen müssen im Rahmen der Massnahmen zur Umsetzung der IKT-Sourcing-Strategie abschliessend definiert und ausgearbeitet werden müssen (Massnahmen „M1“ und „M3“).

	Interne Leistungserbringung	Externer Leistungsbezug
<b>Fachspezifische IKT-Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtes Lifecycle-Management von fachspezifischen Fachlösungen</li> <li>• Beschaffungsmanagement und Begleitung / Coaching</li> <li>• Architektur- und Projektmanagement</li> <li>• Fachnahe „Business Analyse“ / „Requirement Engineering“</li> <li>• Knowledge Management und Sharing</li> <li>• „Business Process Design“ / „Design Thinking“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergänzende externe Dienstleistungen, welche bei einem oder mehreren der Komponenten der IKT Projekte und Programme (Design, Entwicklung, Betrieb, Weiterentwicklung, Wartung und Support) von allen fachspezifischen Fachlösungen zum Zuge kommen. Hierbei handelt es sich vor allem um Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen.</li> </ul>
<b>Übergreifende fachliche IKT-Leistungen („Center of Expertise“)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtes Lifecycle-Management von Querschnittslösungen</li> <li>• Bundesweites Stammdatenmanagement</li> <li>• Plattformen (-Services)</li> <li>• Testing Center</li> <li>• SAP Betrieb und Instruktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleich wie fachspezifische IKT-Leistungen (siehe oben). Hierbei handelt es sich vor allem um Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen.</li> </ul>
<b>Standardisierte IKT-Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtes Lifecycle-Management von standardisierten Lösungen</li> <li>• Standarddienste (wie z. B. Büroautomatisation)</li> <li>• Datenkommunikation (Fokus Verwaltungseinheiten, Departemente, Endbenutzer)</li> <li>• Sicherheitslösungen: Sichere Datenplattformen und Sicherheitssysteme („Identity and Access Management“, „Public Key Infrastructure“, usw.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design, Entwicklung, Betrieb, Weiterentwicklung, Wartung und Support von standardisierten Lösungen / Applikationen.</li> <li>• Jegliche „Commodity“-IKT-Leistung (z. B. Büroautomatisation, SAP, GEVER, CMS, usw.), wo es nachweislich effizienter, wirtschaftlicher und / oder qualitative hochwertiger ist, diese extern zu beziehen. Die Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit muss im Einzelnen abgeklärt werden.</li> </ul>
<b>Basis-IKT-Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Server-, Rechenzentrumdienstleistungen und Cloud Lösungen im „Self Service“-Modell.</li> <li>• Datenkommunikation (Fokus Leistungserbringer)</li> <li>• Projekt-/Programmressourcen für strategische Projekte, IKT-Grossprojekte und IKT-Schlüsselprojekte</li> <li>• Bundesweite IKT-Helpdesk für Support-Leistungen</li> <li>• Operations Control Center</li> <li>• Storage- / Backup-Lösungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Server-, Rechenzentrumdienstleistungen und Cloud Lösungen im „Self Service“-Modell.</li> <li>• Projekt-/Programmressourcen für strategische Projekte, IKT-Grossprojekte und IKT-Schlüsselprojekte (z. B. Projekt-/Programmlieferer, „Requirements Engineer“, usw.). Fokus liegt auf gemeinsamen, koordinierten Rahmenverträgen, welche von einer Stelle koordinierend für die gesamte Bundesverwaltung zur Verfügung gestellt werden).</li> </ul>

Tabelle 3 - Beispiele zukünftige Sourcing-Optionen / Ausrichtung

Für einen externen Leistungsbezug müssen bestimmte Kriterien erfüllt sein, die es in einem dreistufigen Verfahren durch die Departemente und die Bundeskanzlei (gemäss BinJV Art. 9) zu prüfen gilt. Erstens muss geprüft werden, ob es aus Sicht Bund sinnvoll ist (gemäss den untenstehenden definierten Kriterien), den **Leistungsbedarf** mit einem externen Leistungsbezug zu decken. Zweitens muss geprüft werden, ob der **externe Leistungsbezug / externe Lieferant** alle notwendigen Anforderungskriterien erfüllt. Drittens muss geprüft werden, ob intern genügend Kompetenzen für eine überschaubare und professionelle Abwicklung des **Lieferantenmanagements** vorhanden sind.

Bezogen auf die einzelnen Sourcing-Leistungskategorien müssen die Kriterien mehr oder weniger stark gewichtet werden. Der externe Leistungsbezug kommt für Leistungen aller Sourcing-Leistungskategorien in Frage. Für externen Leistungsbezug eignen sich „Commodity“-IKT-Leistungen, Standardsoftware und Dienstleistungen, die von mehreren Anwendern bezogen werden und reproduzierbar sind. Zudem kann aber gerade die hochgradige Spezialität einer Leistung für einen externen Bezug sprechen, wenn für deren Entwicklung und Betrieb dazu innerhalb der Bundesverwaltung für einen einmaligen Aufwand spezielle Kenntnisse aufgebaut werden müssten. Die in der nachstehenden Tabelle aufgeführten Kriterien geben die Minimalanforderungen wieder, welche bei der Entscheidungsfindung unterstützen. [Die detaillierten Kriterien, wann etwas extern bezogen werden darf, müssen im Rahmen der Massnahme „M3“, auf Basis der untenstehenden Kriterien, durch die Departemente vertieft werden.](#)

<b>Prüfung des Leistungsbedarfs</b>	
<b>Option für extern günstigere Bedarfsdeckung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leistungsbedarf, der durch externen Leistungsbezug über den gesamten Lifecycle hinweg für die gesamte Bundesverwaltung betrachtet bedarfsgerecht, günstiger und mit geringerem Aufwand gedeckt werden kann</li> <li>Dabei sind auch allfällige Synergiepotentiale mit anderen Schweizerbehörden oder öffentlichen Institutionen zu berücksichtigen</li> </ul>
<b>Keine interne Verfügbarkeit zur Bedarfsdeckung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedarf an intern nicht verfügbaren Spezialisten bzw. Expertenwissen</li> <li>Bedarf an Technologien / Skills, die aufgrund des schnellen technologischen Fortschritts intern nicht aufgebaut werden können, und / oder aus Sicht Bund nicht sinnvoll, nicht strategisch oder zu aufwändig ist, intern aufzubauen</li> </ul>
<b>Temporärer interner Bedarf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedarf nach externen Ressourcen / Fachkompetenzen, um einmalige Kapazitätsengpässe zu vermeiden / Spitzen zu brechen, oder spezifisches Know-How für eine bestimmte Zeit benötigt wird</li> </ul>
<b>Prüfung externer Leistungsbezug / externer Lieferant</b>	
<b>Datenschutz-/ Gesetzes- und Sicherheitsanforderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfüllung der laufend aktualisierten Sicherheitsanforderungen, gesetzlichen und politischer Rahmenbedingungen</li> <li>Einhaltung von Schutzmassnahmen gemäss Vorgaben des ISDS-Konzepts und in Übereinstimmung mit den RINA-Kriterien</li> </ul>
<b>Externe Verfügbarkeit der nachgefragten Leistung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verfügbarkeit der Ressourcen, technischen Fähigkeiten und Expertise zur Erbringung der Leistung mit angemessener „time to market“ / gegebene Lieferfähigkeit des Lieferanten in Bezug auf die Leistung</li> <li>Erfüllung der qualitativen Leistungsanforderungen zu marktkonformen Preisen (Betrachtung der Total Cost of Ownership resp. gesamten Lifecycles)</li> <li>Wirtschaftlichere und effizientere Leistung durch Nutzung von Skaleneffekten (bspw. bei „Commodity“-IKT-Leistungen)</li> <li>Gegebene Nachhaltigkeit des Marktangebotes (Anzahl bzw. die Grösse des Lieferanten, usw.)</li> </ul>
<b>Kompetenter externer Partner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sicherstellung der Expertise, Erfahrung, technologischen Fähigkeiten und wirtschaftlichen Stabilität des externen Lieferanten</li> <li>Flexibilität des externen Lieferanten zur Gewährleistung des externen Leistungsbezugs</li> <li>Genügend hohe Maturität der extern bezogenen Technologie zur Minimierung des Abhängigkeits-Risikos von externen Lieferanten</li> <li>Überprüfung der Referenzen bzw. der bisherigen geleisteten Arbeit innerhalb der gesamten Bundesverwaltung, sofern vorhanden bzw. möglich</li> </ul>
<b>Verhältnismässiger Migrationsaufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migrationsfähigkeit von und zu externen Lieferanten</li> <li>Verhältnismässig hohe technische Barrieren / organisatorischer Aufwand, Integration / Integrationsfähigkeit der Leistungen in / zu den internen Systemen und Daten sowie Architekturkonformität</li> </ul>

<b>Prüfung Lieferantenmanagement</b>	
<b>Kontrollierbares Lieferantenmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intern verfügbare Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrung, um die Vereinbarungen mit dem externen Lieferanten zu überwachen und steuern („don't outsource what you don't master“)</li> <li>• Erfahrung und Seniorität, um mit externen Lieferanten im Falle von Konflikten direkt und fachlich argumentieren zu können. Periodische Überwachung der SLAs, Performance und Verrechnung (z. B. bei Changes)</li> </ul>
<b>Ausschreibungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichst frühzeitige Involvierung der Beschaffungsstellen (BBL / armasuisse) in die Diskussionen und Pläne einer externen Beschaffung zur beratenden Unterstützung und Begleitung für die Ausschreibung. Einholung Expertise, Erfahrung und Vorgaben der Beschaffungsstellen</li> <li>• Einbindung von Experten mit IKT-Know-How (technisch, IKT Möglichkeiten, IKT Beschaffungen, IKT Ausschreibungen usw.), sofern diese nicht in der eigenen Verwaltungseinheit vorhanden sind (z. B. durch Einbezug von einem internen Leistungserbringer, dem ISB oder weiteren erfahrenen Experten)</li> </ul>

Tabelle 4 - Entscheidungskriterien externer Leistungsbezug

### 3 Stossrichtungen und Ziele

Die folgend beschriebenen Stossrichtungen mit den dazugehörigen Zielen für die IKT-Sourcing-Strategie sollen sicherstellen, dass die Voraussetzungen für die Implementierung des IKT-Sourcing-Modells mit effizienten Sourcing-Leistungskategorien und effektiver Sourcing-Steuerung gesichert sind. Die Stossrichtungen wurden unter Berücksichtigung des Handlungsbedarfs („Ist-Soll“) und in Einklang mit der Vision und den strategischen Grundsätzen definiert und fassen das zu erreichende IKT-Sourcing Zielbild „Sourcing 2023“ zusammen. Die Stossrichtungen haben das Ziel das Sourcing innerhalb und/oder ausserhalb der Bundesverwaltung zu vereinfachen. Sie führen zu keinem Mehraufwand bei den Departementen und Ämtern.

<b>S1 Stärkung und konsequente Ausrichtung der fachnahen Leistungserbringung auf die individuellen Bedürfnisse der Fachbereiche</b>	
<b>Ziel 1.1</b>	<b>Ziel 1.2</b>
Die fach- und amtsspezifischen IKT-Leistungen werden <b>konsequent am entsprechenden individuellen Bedarf der Departemente</b> bzw. derer Leistungsbezüger und Anspruchsgruppen <b>ausgerichtet</b> . Jeder fachnahe Leistungserbringer verfügt über ein separates auf das Departement abgestimmtes und auf die Bedürfnisse angepasstes IKT-Leistungsportfolio, welches durch den Leistungsbezüger des Departements, nach dem von den Verwaltungseinheiten geforderten Leistungsbedarf, definiert und abgerufen wird.	Der fachnahe Leistungserbringer verfügt über das nötige Know-How vom jeweiligen Fachbereich (Umfeld, Prozesse, Geschäftsumfeld, usw.) und stärkt durch enge und agile Zusammenarbeit mit dem Departement und der Verwaltungseinheit seine (dort wo benötigt) <b>fachnahe Leistungserbringung</b> .
<b>S2 Departements-übergreifende, fachliche, flexible und wirtschaftliche Leistungserbringung durch die Etablierung von „Centers of Expertises“ (CoEs)</b>	
<b>Ziel 2.1</b>	<b>Ziel 2.2</b>
Ein „Center of Expertise“ stellt innerhalb der Bundesverwaltung <b>departements-übergreifende fachliche IKT-Leistungen</b> und themen-spezifischem Expertenwissen (z. B. Fach- oder Prozess-Know-How, spezifische Projekt- / Technologie-Kompetenzen, usw.) zur Verfügung.	Durch die <b>Etablierung von „Centers of Expertise“</b> werden Skaleneffekte im Hinblick auf Fachkompetenz und Wirtschaftlichkeit bei <b>gemeinsamen fachlichen Bedürfnissen</b> genutzt. Ein Typ solcher Leistungen wird von einem Leistungserbringer für alle interessierten Departemente und Verwaltungseinheiten erbracht und von einer Fachstelle, Benutzergruppe bzw. Fachgemeinschaft (des „CoE“) geführt.
<b>S3 Sicherstellung von auf die Bedürfnisse der Leistungserbringung ausgerichteter Basis-IKT-Leistungen</b>	
<b>Ziel 3.1</b>	<b>Ziel 3.2</b>
Die <b>Basis-IKT-Leistungen werden, in der Regel, von maximal zwei, internen Leistungserbringern</b> pro IKT-Leistung innerhalb dieser Sourcing-Leistungskategorie, <b>bereitgestellt</b> . Es ist auch ein externer Bezug von Basis-IKT-Leistungen möglich.	Die Basis-IKT-Leistungen sind auf die <b>Anforderungen und deren Prioritäten</b> der internen Leistungserbringer ausgerichtet, lassen ein bedarfsgerechtes <b>Mass an Flexibilität</b> zu, währenddessen <b>durch gezielte Segmentierung ein so hoher Grad an Standardisierung</b> und Skalierbarkeit wie möglich erreicht wird.

<b>Ziel 3.3</b>	<b>Ziel 3.4</b>
Der Bezug von Basis-IKT-Leistungen erfolgt <b>bedürfnisgerecht zu wirtschaftlichen Bedingungen</b> . Komplementarität, Austauschbarkeit und die Erfüllung von Sicherheits- und Datenschutzanforderungen sind sichergestellt.	Basis-IKT-Leistungen werden vermehrt in „ <b>Self Service</b> “-Modellen angeboten. Die <b>Komplementarität und Austauschbarkeit</b> von Basis-IKT-Leistungen ist sichergestellt.

**S4 Sicherstellung von Standardisierung, Effizienzsteigerung und Wirtschaftlichkeit der standardisierten IKT-Leistungen**

<b>Ziel 4.1</b>	<b>Ziel 4.2</b>
Die Erbringung, Optimierung und Weiterentwicklung der standardisierten IKT-Leistungen erfolgt <b>einheitlich und unter Einhaltung der Bundesverwaltungsstandards</b> . Der Fokus liegt auf einem bundesweiten akzeptierten Kosten/Nutzen-Verhältnis (Standard = kleinster gemeinsamer Nenner, nicht grösster gemeinsamer Nenner).	Standardisierte IKT-Leistungen werden mit Fokus auf <b>Effizienzsteigerung, Skalierbarkeit und Wirtschaftlichkeit gebündelt</b> und in der Regel von maximal zwei, internen Leistungserbringern, pro IKT-Leistung innerhalb der Sourcing-Leistungskategorie bereitgestellt. Leistungen sind wirtschaftlich und werden durch periodische Benchmarks überprüft.

**S5 Vereinheitlichung, Steigerung der Agilität und Vereinfachung des externen Leistungsbezugs für alle Leistungskategorien**

<b>Ziel 5.1</b>	<b>Ziel 5.2</b>
Der externe Leistungsbezug erfolgt <b>„on demand“ und agil</b> , um zeitnah bei Bedarf den internen Leistungsbezug zu ergänzen, um z. B. Kapazitätsengpässe zu vermeiden oder benötigtes Experten Know-How zu beziehen.	Für Leistungen, welche aus wirtschaftlicher und / oder qualitativer Sicht extern zu beziehen sind, wird der externe Leistungsbezug <b>gefördert und vereinfacht</b> – sofern alle Rahmenbedingungen und definierten Kriterien (Kapitel 2.3) eingehalten werden.
<b>Ziel 5.3</b>	<b>Ziel 5.4</b>
Der externe Leistungsbezug erfolgt gemäss den <b>vom Bund vorgegebenen Rahmenbedingungen</b> , Anforderungen und Vorgaben (insbesondere hinsichtlich Qualitäts-, Sicherheits- und Datenschutzanforderungen).	Für die Beschaffung von externen Leistungen sind intern genügend <b>Fachexperten mit Know-How über Beschaffungen</b> (BBL / armasuisse) <b>so wie IKT</b> (Leistungserbringer / Leistungsbezüger) vorhanden, welche die Leistungsbezüger bei der eigentlichen Beschaffung und Selektion unterstützen, coachen und begleiten.

**S6 Professionalisierung und Stärkung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zur Koordination, Abstimmung und Harmonisierung der Leistungsbeschaffung**

<b>Ziel 6.1</b>	<b>Ziel 6.2</b>
Die <b>Kompetenzen und Fähigkeiten</b> welche für ein zielgerichtetes IKT-Sourcing benötigt werden, sind auf Seiten der Leistungserbringer und Leistungsbezüger <b>aus-/aufgebaut, professionalisiert und gestärkt</b> (analog der Steuerung und den Verantwortungen).	Ein <b>harmonisiertes Sourcing-Steuerungsmodell</b> soll sicherstellen, dass die Leistungsbeschaffung <b>koordiniert und abgestimmt</b> verläuft, unter Sicherstellung eines bedarfsgerechten Masses an Flexibilität.

## 4 Massnahmen und Umsetzungsplanung

Zur Erfüllung der vorgängig definierten Ziele werden konkrete Massnahmen mit Festlegung der Verantwortlichkeiten, sowie der geplanten Etappe (Zeitraumen) und den Abhängigkeiten definiert. Die definierten Massnahmen werden im Masterplan der IKT-Strategie des Bundes geplant und beauftragt. Die Umsetzung der Masterplan-Meilensteine wird im Rahmen des strategischen IKT-Controllings auf Stufe Bund überwacht. Die IKT-Sourcing-Strategie gibt die Leitplanken für Sourcing-Entscheide vor, trifft aber keine Entscheide. Solche werden durch die Departemente gemäss BinfV, Art. 9 getroffen. Ausser bei den Standarddiensten, bei welchen der Bundesrat über das Sourcing (Marktmodell) entscheidet.

### 4.1 Übersicht Massnahmen

<b>M1</b> Verankerung IKT-Sourcing Grundlagen	<b>M2</b> Schaffung der Sourcing-Steuerung
<p><u>Meilensteine:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung und Verabschiedung von «IKT-Vorgaben Stufe Bund» durch das ISB (inkl. detaillierter Kriterien der Sourcing-Leistungskategorien und einer Zuordnungsmatrix von zu erhebenden IKT-Leistungen zu den Sourcing-Leistungskategorien)</li> <li>• Förderung der komplementären Leistungserbringung bei Basis-IKT-Leistungen durch Schaffung von Anreizen, Rahmenbedingungen und Strukturen</li> <li>• Sicherstellen, dass das Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB) und die dazugehörige Verordnung (VöB) die geforderte Agilität der Beschaffungen berücksichtigen.</li> </ul> <p><u>Stossrichtungen:</u> S1-S6  <u>Verantwortlich:</u> ISB  <u>Etappe:</u> Etappe 1 (2018/2019)</p>	<p><u>Meilensteine:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausarbeitung der unterschiedlichen Ausprägungen der Sourcing-Steuerung pro Sourcing-Leistungskategorie</li> <li>• Definition und Etablierung Sourcing-Steuerungsmodell mit verantwortlichen Personen / Fähigkeiten pro Sourcing-Leistungskategorie</li> <li>• Erstellung departementaler IKT-Leistungsportfolios (und bundesweites IKT-Service-Portfolio gemäss IKT-Strategie) als Basis für die Sourcing-Steuerung</li> <li>• Prüfung möglicher Anpassung der Rechtsgrundlagen gemäss definierter Sourcing-Steuerung (ISB steuert Basis-IKT-Leistungen)</li> </ul> <p><u>Stossrichtungen:</u> S1-S6  <u>Verantwortlich:</u> Departemente und ISB  <u>Etappe:</u> Etappe 1-2 (2018/2020)</p>
<b>M3</b> Ableitung der IKT-Sourcing-Strategie für Departemente	<b>M4</b> Etablierung von „Centers of Expertise“ (CoEs)
<p><u>Meilensteine:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktualisierung departementaler IKT-Strategien gemäss IKT-Sourcing-Strategie</li> <li>• Erstellung departementaler detaillierter Kriterien für den externen Leistungsbezug</li> </ul> <p><u>Stossrichtungen:</u> S1-S6  <u>Verantwortlich:</u> Departemente  <u>Etappe:</u> Etappe 2 (2020/2021)</p>	<p><u>Meilensteine:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition und Etablierung der benötigten Rahmenbedingungen, Spielregeln, Anreizsystemen und Steuerungselemente für CoEs und die komplementäre Leistungserbringung</li> </ul> <p><u>Stossrichtungen:</u> S1, S2, S4  <u>Verantwortlich:</u> CoE-Kandidaten und ISB  <u>Etappe:</u> Etappe 2-3 (2020–2023)</p>

## 4.2 Umsetzungsplanung

Die Umsetzungsplanung zeigt die definierten Massnahmen auf der Zeitachse, unterteilt in 3 Etappen, auf. Gleichzeitig werden mittels der grauen Pfeile die Abhängigkeiten zwischen den Massnahmen (und weiteren Vorhaben) aufgezeigt.

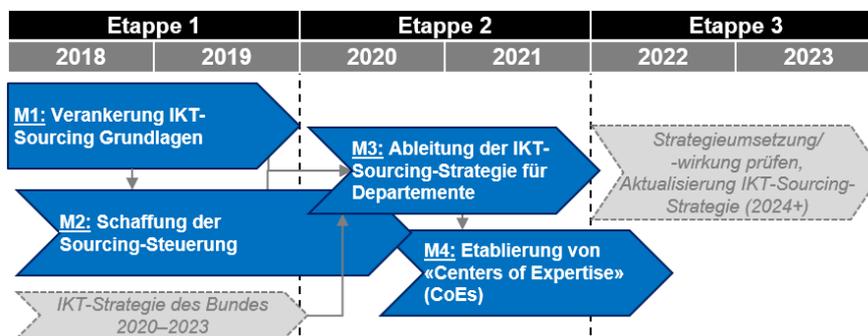


Abbildung 3 - Umsetzungsplanung

## Anhang A: Terminologie

Um ein einheitliches Verständnis über die Ausprägungen des Sourcings, beteiligter Rollen sowie Aktivitäten zu schaffen, werden an dieser Stelle die in dieser Strategie vordergründig verwendeten Terminologien beschrieben.

Thema	Ausprägung	Beschreibung
Sourcing	IKT-Sourcing	Beschaffung und Bereitstellung von Informations- und Kommunikationstechnik-Leistungen, welche von Geschäftsbereichen für die Unterstützung Ihrer Geschäftsprozesse eingesetzt und genutzt werden können und / oder von den internen Leistungserbringern für die Bereitstellung / Produktion ihrer eigenen IKT-Dienstleistungen genutzt werden. Unter dem Begriff „IKT-Sourcing“ werden sämtliche Aufgaben und Aktivitäten der Beteiligten bei der Wahl des internen oder externen Leistungserbringers sowie der darauffolgenden IKT-Leistungserstellung und des IKT-Leistungsbezugs, d.h. der Integration, Beschaffung, Bereitstellung und Erbringung von IKT-Leistungen, zusammengefasst. Diese Aufgaben und Aktivitäten umfassen die Handlungsebenen der „Steuerung“, „Führung“ und „Ausführung“.
	Outsourcing	Outsourcing beschreibt die mittel- und langfristige Inanspruchnahme von externen Informations- und Kommunikationstechnik-Leistungen im Sinne der „Nutzung von Fremdleistungen durch Auslagern“.
	Insourcing	Insourcing ist der Einsatz unternehmenseigener Ressourcen. Informations- und Kommunikationstechnik-Leistungen werden also intern erbracht und bezogen. Nicht zu verwechseln mit der Zurückführung von Leistungen, Aufgaben beziehungsweise Ressourcen in das Unternehmen, welche vorher extern erbracht wurden (z. B. „Resourcing“ oder „Backsourcing“).
Rollen	Leistungsbezüger / LB	Kunden, welche IKT-Leistungen von Leistungserbringern intern oder extern erbringen lassen. Im Normalfall werden mit dem Begriff „Kunden“ die Departemente, Verwaltungseinheiten und Fachbereiche (bzw. das „Business“) bezeichnet. Leistungsbezüger können Endkunden / Endbenutzer sein, aber auch Benutzergruppen, Integrationsmanager oder IT Leiter auf der Fachseite.  Ein interner Leistungserbringer kann jedoch auch IKT-Leistungen beziehen (z. B. von einem anderen internen oder einem externen Leistungserbringer), wodurch dieser in diesem Zusammenhang auch als „Leistungsbezüger“ bezeichnet wird.
	Leistungserbringer / LE	Leistungserbringer sind interne oder externe Erbringer von IKT-Leistungen, welche für die Leistungsbezüger (Kunden, Verwaltungseinheiten der Bundesverwaltung) IKT-Leistungen erbringen. Intern handelt es sich um die fünf departementalen Leistungserbringer (BIT, FUB, ISC-EJPD, ISCeco und IT EDA). Externe Leistungserbringer sind Lieferanten, Hersteller, Provider, Anbieter, Betreiber, usw.  Die Leistungserbringer können zur Leistungserbringung selbst Leistungen beziehen und damit in der Doppelrolle fungieren.

	(Externe) Lieferanten	Externe Lieferanten (Hersteller, Provider, Anbieter, Betreiber, usw.), von welchen die Leistungsbezüger der Bundesverwaltung IKT-Leistungen beziehen. Externe Lieferanten sind Leistungserbringer. Dabei kann es sich auch um andere Behörden oder öffentliche Institutionen handeln.
Aktivitäten	Leistungs- erbringung	IKT-Leistungen werden durch einen internen oder externen Leistungserbringer erbracht.
	Leistungsbezug	IKT-Leistungen werden bundesintern oder extern von einem Leistungsbezüger bezogen (interner oder externer Leistungsbezug).
	Leistungsbedarf	Der Leistungsbedarf wird von Leistungsbezügern definiert (Anforderungsdefinition, Mengenplanung, Kriterien für Beschaffung aus dem IKT-Leistungsportfolio, usw.) und aus Leistungsangeboten von internen Leistungserbringern oder externen Lieferanten abgedeckt.  Ein Leistungsbezüger wird in der Regel seinen Leistungsbedarf aus Leistungsangeboten mehrerer Leistungserbringer bzw. Lieferanten abdecken („Multi-Provider“-Situation) und muss die fachliche Integration dieser IKT-Leistungen leisten können.
	Leistungsangebot	Das Leistungsangebot wird von einem internen Leistungserbringer oder externen Lieferanten entwickelt und angeboten. Das Leistungsangebot beruht auf dem geforderten und definierten Leistungsbedarf aller Leistungsbezüger, die entsprechende Leistungen benötigen.
Weitere	Standarddienst	IKT-Leistungen, welche die Verwaltungseinheiten des Bundes in gleicher oder ähnlicher Funktionalität und Qualität benötigt werden. Diese werden zentral als so genannte IKT-Standarddienste durch das ISB für die ganze Bundesverwaltung geführt (gemäss BinfV). Standarddienste sind in den Sourcing-Leistungskategorien 3 und 4 enthalten. Jeder IKT-Standarddienst verfügt über ein verabschiedetes Marktmodell (z. B. Büroautomation, Datenkommunikation oder Identitäts- und Zugriffsverwaltung).

## Anhang B: Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Beschreibung
AKVs	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
BBL	Bundesamt für Bauten und Logistik
BinfV	Bundesinformatikverordnung
BIT	Bundesamt für Informatik und Telekommunikation
BV	Bundesverwaltung
CoE	Center of Expertise (Benutzergruppen bzw. Fachgemeinschaften)
FUB	Führungsunterstützungsbasis
GSK	Konferenz der Generalsekretäre der Departemente
IaaS	Infrastructure as a Service
IBK	Informatikbetreiberkonferenz Bund
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
IRB	Informatikrat des Bundes
ISB	Informatiksteuerungsorgan des Bundes
ISCeco	Information Service Center WBF ISCeco
ISC-EJPD	Informatik Service Center ISC-EJPD
ISDS-Konzept	Informationssicherheits- und Datenschutzkonzept
IT EDA	Informatik EDA
LB	Leistungsbezüger
LE	Leistungserbringer
OLA	Operational Level Agreement
PaaS	Platform as a Service
RINA	Risikomanagementmethode zur Reduktion nachrichtendienstlicher Ausspähung
RZ-Verbund	Rechenzentrums-Verbund
SaaS	Software as a Service
SLA	Service Level Agreement
SPOC	Single Point of Contact
SuPro	Supportprozesse
SWOT	Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren
TCO	Total Cost of Ownership (Gesamtkosten des Betriebs)
VE	Verwaltungseinheit(en) des Bundes
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WTO	Welthandelsorganisation (World Trade Organization)