
***Konzept zur „Etablierung Produkt-
verantwortung V-FMÜ“ Informatik
Service Center ISC-EJPD***

Abschlussbericht der PricewaterhouseCoopers AG

11. Dezember 2017

Persönlich & Vertraulich



Inhaltsverzeichnis

1	Management Übersicht	2
2	Ausgangslage	4
2.1	Hintergrund	4
2.2	Auftrag und Ziele	4
2.3	Vorgehen	5
2.4	Projektkernteam	7
2.5	Abgrenzungen	7
2.6	Informationsbasis	7
2.7	Betroffene Stakeholder	12
3	Analyse und Beurteilung der Ist-Situation	15
3.1	Organisation und Governance	15
3.2	Rollen und Verantwortlichkeiten	21
3.3	Aufgaben und Prozesse	24
3.4	Mitarbeitende und Fähigkeiten	27
3.5	Weitere Erkenntnisse	30
4	Produktverantwortung V-FMÜ 2.0	31
4.1	Übergeordnete Vision und Einleitung	31
4.2	Organisation und Governance	32
4.3	Rollen und Verantwortlichkeiten	35
4.4	Aufgaben und Prozesse	40
4.5	Mitarbeitende und Fähigkeiten	45
5	Umsetzungsmassnahmen und Roadmap	47
5.1	Einleitung und Übersicht	47
5.2	Massnahmen im Themengebiet Organisation und Governance	48
5.3	Massnahmen im Themengebiet Rollen und Verantwortlichkeiten	51
5.4	Massnahmen im Themengebiet Aufgaben und Prozesse	52
5.5	Massnahmen im Themengebiet Mitarbeitende und Fähigkeiten	53
5.6	Roadmap zur Umsetzung der Massnahmen	54
6	Anhang	55
6.1	Glossar	55
6.2	Weitere Elemente zur Ausgangslage	56

1 Management Übersicht

Im Rahmen einer internen Analyse hat das ISC-EJPD festgestellt, dass neben technischen Problemen und Schwierigkeiten im Betrieb der FMÜ Informations- und Verarbeitungssysteme seitens des externen Systemlieferanten auch intern ein deutliches Verbesserungspotential in den Bereichen der Zusammenarbeit und Problembewältigung besteht.

Aus diesem Grund wurde das Projekt „Etablierung Produktverantwortung V-FMÜ“ lanciert, welches zum Ziel hat, die Ist-Situation zu analysieren und ein Verbesserungskonzept inkl. Umsetzungsmassnahmen zu erarbeiten. Die vorliegende Analyse beruht einerseits auf Daten und Dokumenten, welche zur Verfügung gestellt wurden, und andererseits auf Information, welche aus den durchgeführten Interviews und Workshops gewonnen werden konnten. Sowohl die Analyse als auch das Konzept sind basierend auf dem PwC-Produktverantwortungs-Modell bzw. Dienstleistungsmodell mit den vier Themengebieten Organisation und Governance, Rollen und Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Prozesse sowie Mitarbeitende und Fähigkeiten strukturiert. Die Details zu Ausgangslage, Vorgehen, Projektteam, Informationsbasis und Stakeholders sind im Kapitel 2 des vorliegenden Berichts beschrieben.

Das Resultat der Analyse der Ist-Situation sind insgesamt 12 Haupterkenntnisse, welche in den vier Themengebieten Organisation und Governance, Rollen und Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Prozesse sowie Mitarbeitende und Fähigkeiten identifiziert werden konnten. Diese Erkenntnisse betreffen u.a. die fehlende Rollendefinition zwischen ISC-EJPD und dem Dienst ÜPF (Leistungserbringer bzw. Leistungsbezüger), eine fehlende Governance und Qualitätssicherung, nicht vorhandene Leistungsvereinbarungen zwischen den involvierten Parteien, unklare Rollen und Verantwortlichkeiten, unklare Regelungen in Bezug auf die Prozesse, Aufgaben und Kompetenzen sowie teilweise fehlende Kapazitäten und Fähigkeiten seitens der Mitarbeitenden. Die Details zu allen 12 Haupterkenntnissen sind im Kapitel 3 des vorliegenden Berichts beschrieben.

Als übergeordnete Vision, welche für die Wahrnehmung der künftigen Produktverantwortung V-FMÜ 2.0 gelten soll, wurden die vier folgenden Elemente definiert:

- Die rechtlichen Grundlagen für die Fernmeldeüberwachung sind geschaffen.
- Die Fernmeldeüberwachungen werden technisch entwickelt und stabil, sicher, effizient, effektiv und wirtschaftlich zur Verfügung gestellt.
- Es wird eine rechtsstaatliche und rechtskonforme Umsetzung und Durchführung der Fernmeldeüberwachung sichergestellt.
- Eine hohe Zufriedenheit der Kunden ist erreicht.

Das Konzept, mit dem die identifizierten Haupterkenntnisse adressiert sowie diese übergeordnete Vision sichergestellt werden kann, basiert auf den folgenden zentralen Eckpfeilern und Inhalten pro Themengebiet:

- **Organisation und Governance:** Etablieren von drei unterschiedlichen Ebenen (strategisch, taktisch, operativ) mit je unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und Governance-Gremien zur Steuerung (u.a. Einführung eines Boards auf Stufe der Geschäftsleitung mit Vertretern des Dienstes ÜPF und des ISC-EJPD)
- **Rollen und Verantwortlichkeiten:** Etablierung von Rollen- bzw. Rollenpaaren mit klar definierten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.

- **Aufgaben und Prozesse:** Etablierung von Prozessen, welchen klare Verantwortlichkeiten pro Rollen(paar) zugeordnet sind.
- **Mitarbeitende und Fähigkeiten:** Je nach Prozess und Aufgabe müssen Fähigkeiten und Ressourcen ausgebaut (z.B. für Strategieentwicklung und Portfolio Management) oder gar neu aufgebaut (z.B. für die Governance und das Architektur Management) werden.

Die Details zum Konzept bzw. Sollzustand der künftigen Produkteverantwortung V-FMÜ 2.0 sind im Kapitel 4 des vorliegenden Berichtes beschrieben.

Um diesen beschriebenen Sollzustand erreichen zu können, wurden in den vier Themengebieten insgesamt 11 Massnahmen identifiziert, welche nun umzusetzen sind. Die detaillierten Steckbriefe pro Massnahme sowie eine zeitliche Roadmap sind im Kapitel 5 des vorliegenden Berichts beschrieben. Unten stehende Abbildung zeigt summarisch auf, welche der 12 Haupterkenntnisse mit den definierten Massnahmen adressiert werden. Es gibt jedoch bei diesen Erkenntnissen auch Elemente, welche durch die beschriebenen Massnahmen nicht explizit adressiert werden können. Dazu gehören z.B. kulturelle Themen, persönliche Differenzen oder die Klärung und Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten seitens der Endkunden und Lieferanten.



2 Ausgangslage

2.1 Hintergrund

Der Dienst Überwachung Post- und Fernmeldeverkehr (nachfolgend Dienst ÜPF genannt) ist zuständig für den Betrieb von Verarbeitungssystemen, die auf die Entgegennahme und Aufzeichnung von Daten aus der Überwachung des Fernmeldeverkehrs spezialisiert sind. Dieser Auftrag ist im Bundesgesetz betreffend der Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs (BÜPF) geregelt.

Mit der Revision des BÜPF, sowie aufgrund wachsender Anforderungen der Interessenvertreter und den ständigen technologischen Weiterentwicklungen im Markt, müssen die Verarbeitungssysteme zur Fernmeldeüberwachung laufend weiterentwickelt und angepasst werden. Hierfür steht eines der Kernprojekte des Informatik Service Center ISC-EJPD (nachfolgend ISC-EJPD genannt) und des Dienstes ÜPF, das Programm FMÜ „Ausbau und Betrieb des Verarbeitungssystems zur Fernmeldeüberwachung sowie der polizeilichen Informationssysteme des Bundes“, welches im Jahr 2016 gestartet und vom Parlament und Bundesrat in einer entsprechenden Botschaft mit einem ersten Verpflichtungskredit freigegeben wurde. Das Kernziel des Programms FMÜ ist es, die Verarbeitungssysteme des Dienstes ÜPF, sowie die polizeilichen Informationssysteme des Bundesamtes für Polizei (Verarbeitungssystem FMÜ beziehungsweise „V-FMÜ“ genannt), den technischen Entwicklungen der letzten Jahre anzupassen und auf die Anforderungen künftiger Technologien vorzubereiten. Neben dem Umfang der Ziele, der politischen Wichtigkeit, der Anzahl von Systemen und Schnittstellen, trägt auch die grosse Anzahl von involvierten Interessenvertretern zu der grossen Komplexität des Programms FMÜ bei.

Über die letzten Jahre traten mehrfach technische Störungen und Probleme im Betrieb der FMÜ Informations- und Verarbeitungssysteme auf. Diese Störungen und Probleme wurden teilweise unvollständig durch Systemlieferanten behoben, was zu einer grossen Unzufriedenheit aller Interessenvertreter und verschiedenen Eskalationen geführt hat. Neben diesen externen Schnittstellen gibt es jedoch auch innerhalb des ISC-EJPD einen gewissen Optimierungsbedarf im Bereich der Zusammenarbeit und der Problembewältigung.

2.2 Auftrag und Ziele

Im Rahmen einer ersten Analyse hat das ISC-EJPD festgestellt, dass neben den technischen Problemen und Schwierigkeiten seitens des Systemlieferanten auch intern ein deutliches Verbesserungspotential in den Bereichen der Zusammenarbeit und Problembewältigung besteht. Aus diesem Grund soll PwC die aktuelle Situation umfassend analysieren und die Stärken und Schwächen der Ist-Situation aufzeigen. Dabei sollen die Bedürfnisse und Erwartungen der Endbenutzer abgeholt und im Rahmen des Projekts berücksichtigt werden. In einem weiteren Schritt ist ein Konzept zur Verbesserung der Sachlage, insbesondere im Bereich der Prozesse und Organisation, zu erarbeiten. Das Verbesserungskonzept soll für das ISC-EJPD eine sinnvolle und umsetzbare Variante, inklusive deren Vor- und Nachteile, für die Etablierung einer zukünftigen, umfassenden Produktverantwortung für das Produkt V-FMÜ beinhalten, die insbesondere folgende Themengebiete abdecken:

- Anwendungsverantwortung
- Betriebsverantwortung
- Lieferantenmanagement
- Kundenmanagement

Accounting cycle

The accounting cycle is a series of steps that accountants follow to ensure that the financial statements are accurate and complete. It consists of 11 steps, which are summarized in the table below.

Accounting cycle

- 1. Journalize the business transactions.
- 2. Post the journal entries to the ledger.
- 3. Prepare a trial balance.
- 4. Adjust the accounts.
- 5. Prepare financial statements.
- 6. Close the books.

Accounting cycle

- 1. Journalize the business transactions.
- 2. Post the journal entries to the ledger.
- 3. Prepare a trial balance.
- 4. Adjust the accounts.
- 5. Prepare financial statements.
- 6. Close the books.
- 7. Prepare a post-closing trial balance.
- 8. Prepare a balance sheet.
- 9. Prepare an income statement.
- 10. Prepare a statement of retained earnings.
- 11. Prepare a statement of cash flows.

10.1 Introduction

The accounting cycle is a series of steps that accountants follow to ensure that the financial statements are accurate and complete.



The accounting cycle is a series of steps that accountants follow to ensure that the financial statements are accurate and complete. It consists of 11 steps, which are summarized in the table below.

The accounting cycle is a series of steps that accountants follow to ensure that the financial statements are accurate and complete. It consists of 11 steps, which are summarized in the table below.

tels weiterführenden Analyse- und Bewertungstätigkeiten ist auf dieser Informationsbasis ein erster, provisorischer Analyseberichts erstellt worden. Sämtliche Erkenntnisse wurden im Sinne eines iterativen Vorgehens in einem Workshop mit dem Projektkernteam gespiegelt und verifiziert.

In der dritten und letzten Phase „Konzepterarbeitung“ lag der Fokus auf der Erarbeitung des Konzepts für die Etablierung Produkteverantwortung FMÜ. Das Vorgehen baut auf einem holistischen Produktverantwortungs-Modell auf, in welchem wir besonders das Dienstleistungsmodell betrachten. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, liegt der Fokus bei dieser Betrachtung auf den vier Themengebieten „Organisation und Governance“, „Rollen und Verantwortlichkeiten“, „Aufgaben und Prozesse“ sowie „Mitarbeitende und Fähigkeiten“.



Im Rahmen von gemeinsamen, iterativen Workshops wurde das Konzept erarbeitet und die Empfehlungen validiert, gespiegelt und kritisch hinterfragt. Basierend auf der finalen Variante wurde ebenfalls gemeinsam in einem Workshop eine Roadmap für die Umsetzung der relevanten Massnahmenpakete erarbeitet.

Nach einem letzten Verifizierungsworkshop im Projektkernteam wurden die Ergebnisse im Rahmen einer Abschlusspräsentation dem ISC-EJPD präsentiert.

sprach anzupassen. Inhaltlich waren die Fragen rund um die vier Themengebiete „Organisation und Governance“, „Rollen und Verantwortlichkeiten“, „Aufgaben und Prozesse“ sowie „Mitarbeitende und Fähigkeiten“ ausgerichtet.

Die Workshops, die mit dem Projektkernteam durchgeführt wurden, dienten neben dem Kick-off und der Validierung des Assessments in erster Linie der iterativen Erarbeitung des künftigen Lösungskonzepts, möglicher Varianten und der Empfehlungen.

2.6.1 Daten und Dokumentation

Im Verlaufe des Projektes wurden uns nachfolgende Dokumente zur Verfügung gestellt:

Dokument	Jahr / Version	Inhalt / Thema
Geschäftsstrategie ISC-EJPD 2016 - 2019	Juni 2016	Geschäftsstrategie 2016 – 2019 des ISC-EJPD, die in Anlehnung an die IKT-Strategie des Bundes 2016 – 2019, erarbeitet wurde. Erstmals ist in der Geschäftsstrategie ISC-EJPD auch der Dienst Überwachung Post- und Fernmeldeverkehr (Dienst ÜPF) berücksichtigt.
Leitbild ISC-EJPD	2010	Selbstverständnis, Grundprinzipien und Formulierung des idealen Zielzustands des ISC-EJPD.
Funktion- und Namen Organigramm ISC-EJPD	01.10.2016 / 15.05.2017	Zwei Organigramme, die Auskunft über alle Funktionen und Namen innerhalb des ISC-EJPD geben.
Jahresziele 2016 ISC-EJPD	24.08.2015 / 1.2	Das Dokument beinhaltet fünf Jahresziele, die das ISC-EJPD im Jahr 2016 verfolgt, inkl. Beschreibung, Messkriterien, Termin, betroffene Organisationseinheiten und Federführung.
Jahresziele 2017 ISC-EJPD	20.03.2017 / 1.1	Das Dokument beinhaltet sechs Jahresziele, die das ISC-EJPD im Jahr 2017 verfolgt, inkl. Beitrag zur strategischer Zielsetzung / Umsetzungsmassnahme, Kurzbeschreibung, federführende sowie involvierte Organisationseinheiten, sowie Messkriterien und Termine.
Jahresbericht Dienst ÜPF 2015	2015	Der Jahresbericht enthält Informationen zum Dienst ÜPF in den Bereichen Organisation, Aufgaben und Strategie. Im Weiteren über das Reporting der Finanzen, das operative Geschäft, das Qualitätsmanagement und die Mitarbeiterförderung.
Eidgenössische Finanzverwaltung, Voranschlag mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan 2018-2020	24.08.2016	Voranschlag 2017 mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan 2018–2020 der Schweizerischen Eidgenossenschaft, mit Fokus auf das ISC-EJPD und Dienst ÜPF (Aufgabenbeschreibungen, Strategie und Finanzkennzahlen).
Präsentation / Vorstellung ISC-EJPD Betrieb & Support	Februar 2016	Übersichtspräsentation über den Bereich Betrieb und Support vom ISC-EJPD.
Regelung der Verantwortungen und Aufgaben zum Betrieb des Verarbeitungssystems des Dienstes ÜPF	02.06.2017	Das Dokument behandelt die Abgrenzung zwischen den Bereichen des Dienstes ÜPF, dem ISC-EJPD, ISS Systems Ltd. und der BEDAG AG. Es wurde vom Dienst ÜPF geschrieben und besitzt zurzeit keinen bindenden Charakter.
Übersicht der ISB-Vorschriften (E-Mail Aufstellung)	14.06.2017	Textuelle Übersicht der gültigen Vorschriften des ISB, inklusive Weisungen, Prozesse und Methoden.

Weisung des Generalsekretariats EJPD	01.09.2007	Die Weisung betrifft die administrative Zuordnung des Dienstes für die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs zum ISC-EJPD.
Bundesgesetz betreffend die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs (BÜPF, SR 780.1) / Verordnung über die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs (VÜPF, SR 780.11)	06.10.2000 / 31.10.2001	Das Bundesgesetz regelt die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs und wird momentan an die technische Entwicklung angepasst. Die Totalrevision des Gesetzes soll 2018 in Kraft treten.
Erhebung und Analyse der Kosten der Post- und Fernmeldeüberwachung	12.06.2012	Der Bericht wurde im Auftrag des Dienstes ÜPF durch KPMG erstellt und enthält eine Erhebung und Analyse der Kosten, die den FDA und PDA durch die Durchführung von Überwachung entstehen.
ISS System-Audit	16.04.2013 / 1.0	Der Bericht wurde im Auftrag des Dienstes ÜPF durch Zühlke im Rahmen des Projekts ISS erstellt. der Bericht behandelt die zentrale Fragestellung, ob der Hersteller in der Lage ist, ein lauffähiges System zu liefern.
Projekt-Audit ISS	02.02.2013 / 1.1	Audit der Firma Zühlke, mit dem Auftrag, zu beurteilen, ob das Projekt ISS in nützlicher Frist abschliessbar ist.
Programmmanagementplan Programm FMÜ	05.07.2017 / 5.01	Der Programmmanagementplan dient als einheitliche Handlungsgrundlage für alle am Programm beteiligten Projekten, Stellen und Personen und legt damit den allgemeingültigen technischen und organisatorischen Rahmen fest.
Verordnung über die Informatik und Telekommunikation in der Bundesverwaltung (Bundesinformatikverordnung; BinfV, SR 172.010.58)	09.12.2011	Regelung über die IKT/IT in der Bundesverwaltung, mit diversen Weisungen und Rahmenbedingungen.
Prozesse	Diverse	Übersichten der Prozesse „ISC-P07.001.01 Störung bearbeiten“ „ISC-P05.052.01 OP Change durchführen (Normal)“ „ISC-P05.052.02 OP Change durchführen (Standard, bei Ersterfassung)“ „ISC-P05.065 Life Cycle Management Prozess“ „ISC-P13.086 Incident Management“ „ISC-P13.051 Operationelles Change Management“ „ÜPF-C4.003 Release und Deployment Management“ „Checkliste Testmanagement 22.03.2017“

2.6.2 Interviews und Workshops

Im Verlaufe des Projektes haben wir mit verschiedenen Stakeholdern inner- und ausserhalb des ISC-EJPD Interviews durchgeführt. Die Auswahl der Interviewpartner wurde durch den Auftraggeber vorgenommen, wobei die folgenden zwei Hauptkriterien massgeblich waren:

- Einbezug und fachlicher Input in die Programmstudie FMÜ
- Fachliche Kompetenzen und/oder Verantwortung für einen vom Programm massgeblich betroffenen Bereich

Sämtliche Interviewpartner standen uns für rund je 1.5 Stunden zur Verfügung, wobei die Interviews halbstrukturiert mittels Interviewleitfaden durchgeführt wurden. Es wurden bewusst halbstrukturierte Interviews geführt, um genügend freien Raum für die Interpretationen der Gesprächspartner zu lassen.

Der Fragebogen wurde so entwickelt, dass zusätzlich erforderliche Daten erhoben werden können, die einer optimalen Lösungserarbeitung zweckdienlich sind. Dabei wurde der Fokus auf die Bereiche „Generell“, „Organisation & Governance“, „Aufgaben & Prozesse“, „Rollen & Verantwortlichkeiten“, „Mitarbeitende & Fähigkeiten“ unterteilt.

Bereich	Erhobene Information
Generell	<ul style="list-style-type: none"> • Angaben über die aktuell definierten und tatsächlich erbrachten Leistungen und benötigte Leistungen, die heute nicht erbracht werden können sowie die Gründe warum diese Leistungen benötigt und nicht erbracht werden können. • Angaben zu bestehenden Leistungsvereinbarungen oder Vorgaben, zum Beispiel Technologie- & Architektur Standards. • Angaben zu den heutigen Stärken und Schwächen, sowie den grössten Herausforderungen im bestehenden Produktverantwortungs-Setup.
Organisation & Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Angaben zu der heutigen Organisation und dem Zusammenspiel der verschiedenen Stakeholder, insbesondere hinsichtlich Koordination und Kommunikation. • Angaben darüber, ob die Rollen, Aufgaben und Kompetenzen heute richtig angesiedelt sind. • Angaben zur Governance im Bereich FMÜ, mit Fokus auf die Prozesse und die Verantwortlichkeiten
Aufgaben & Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Angaben darüber, ob die heute definierten Aufgaben und Prozesse dokumentiert und entsprechend kommuniziert sind und allen Beteiligten bekannt sind und gelebt werden. • Angaben darüber, wie und wer die Qualitätssicherung und die Überwachung der Prozesse sicherstellt. • Angaben darüber, ob die heutigen etablierten Aufgaben und Prozesse den Bedürfnisse der Stakeholder genügen, sowie deren Stärken und Schwächen und was zukünftig anders sein muss.
Rollen & Verantwortlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Angaben darüber, ob heute definierte Rollen und Verantwortlichkeiten dokumentiert, kommuniziert und allen Beteiligten bekannt sind. • Angaben darüber ob die Aufteilung der Rollen zwischen internen Stellen sowie externen Partner klar und sinnvoll aufgeteilt sind.
Mitarbeitende & Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Angaben darüber, welche Mitarbeitenden heute was für Rollen und Verantwortungen wahrnehmen. • Angaben darüber, ob Kompetenzen und Fähigkeiten für zukünftige Rollen bereits vorhanden sind. • Angaben darüber, ob Mitarbeitende in Bezug auf die benötigten Fähigkeiten entsprechend geschult und ausgebildet werden und wie das Know-how gesichert wird.

Die nachfolgende Auflistung gibt Auskünfte über alle durchgeführten Interviews, deren Inhalt, die Themen und die Teilnehmer dieser Gespräche.

Datum	Inhalt / Thema	Teilnehmer
15.06.2017	Dienst ÜPF- Betrieb Gruppe 1	██████████, ██████████
15.06.2017	Dienst ÜPF- Betrieb Gruppe 2	██████████, ██████████, ██████████
16.06.2017	ISC-EJPD – Leitung / Management	██████████, ██████████
20.06.2017	Dienst ÜPF – Leitung / Management	██████████
20.06.2017	Strafverfolgungsbehörden / StA ZH, KaPo VD, fedpol	██████████, ██████████, ██████████
20.06.2017	Lieferant	██████████
21.06.2017	Ressourcen, Controlling	██████████, ██████████, ██████████
27.06.2017	ISC-EJPD – B&S Leitung	██████████, ██████████
29.06.2017	ISC-EJPD – B&S KS2	██████████, ██████████
17.07.2017	Testmanagement D-ÜPF	██████████
18.07.2017	Lieferant	██████████ & ██████████
03.08.2017	Projektmanagement Programm FMÜ	██████████

Im Verlaufe des Projektes haben wir mit dem Projektkernteam zudem einige Workshops durchgeführt. Die nachfolgende Auflistung gibt mehr Auskunft über den Inhalt, die Themen und die Teilnehmer dieser Sitzungen.

Datum	Inhalt / Thema	Teilnehmer
29.05.2017	Projekt Kick-Off	[Redacted]
08.08.2017	Workshop 1: Erarbeitung & Validierung der Assessment Resultate & Abschluss Assessment Phase	[Redacted]
23.08.2017	Workshop 2: Erarbeitung der möglichen Varianten	[Redacted]
05.09.2017	Workshop 3: Bewertung der Varianten und Analyse-Erkenntnisse	[Redacted]
14.09.2017	Workshop 4: Ausarbeitung der gemeinsam definierten Variante im Detail (1 / 3)	[Redacted]
21.09.2017	Workshop 5: Ausarbeitung der gemeinsam definierten Variante im Detail (2 / 3)	[Redacted]
02.11.2017	Workshop 6: Ausarbeitung der gemeinsam definierten Variante im Detail (3 / 3)	[Redacted]
16.11.2017	Workshop 7: Recap / Review und Erarbeitung Massnahmen sowie Umsetzungsplanung	[Redacted]
11.12.2017	Abschlusspräsentation	[Redacted]

2.7 Betroffene Stakeholder

Die nachfolgende Abbildung ermöglicht einen Überblick über zu berücksichtigen Stakeholder, die grundsätzlich in Zusammenhang mit diesem Projekt stehen. Es wurden vertiefte Interviews mit Vertretern des ISC-EJPD sowie Dienst ÜPF durchgeführt. Im Bereich der Lieferanten wurden Gespräche mit dem Hauptlieferanten des Kernsystems ISS geführt. Auf der Seite der Kunden wurde eine Auswahl der Strafverfolgungsbehörden (Vertreter fedpol, Staatsanwaltschaft Zürich sowie Kantonspolizei Waadt) befragt, die das eigentliche Arbeitsergebnis des Dienstes ÜPF erhalten.



1.1.1

The first step in the process is to identify the current state of the organization. This involves a thorough analysis of the existing processes, systems, and resources. The goal is to understand the strengths and weaknesses of the current state and to identify areas for improvement. This step is crucial for setting a clear direction for the process management initiative.

1.1.2

The second step is to design the future state of the organization. This involves developing a vision for the organization and identifying the key processes that will be required to achieve this vision. The design should take into account the organization's mission, values, and strategic goals. It should also consider the needs and expectations of the organization's stakeholders.

1.1.3

The third step is to implement the future state of the organization. This involves developing a detailed implementation plan and executing it. The plan should include a timeline, a budget, and a list of the key activities that need to be completed. It should also identify the resources that will be required to implement the plan. The implementation phase is the most challenging and critical part of the process management initiative.

tet, existieren auch externe Lieferanten. Der Dienst ÜPF steht in seiner Funktion zwischen den Fernmelde-diensteanbietern und den Strafvollzugsbehörden und gliedert sich in die drei Bereiche Überwachungsmanage-ment (ÜM), Providermanagement (PRM) sowie Recht & Controlling (R&C).

Strafverfolgungsbehörden

Die Strafverfolgungsbehörden (Kantonspolizei, Staatsanwaltschaft) sind als Kunden des Dienstes ÜPF zu be-trachten. Sie fordern beim Dienst ÜPF Überwachungen für die Aufklärung von Verbrechen oder Überwa-chungsmassnahmen für Notsuchen an. Die Strafverfolgungsbehörde, welche die Überwachung angeordnet hat, kann die Daten innerhalb eines vom Gericht festgelegten und genehmigten Rahmens im Verarbeitungssystem auswerten (z.B. aufgezeichnete Gespräche anhören, Notizen anlegen, Übersetzungen erfassen). Sämtliche Auf-träge werden durch den Dienst ÜPF fakturiert und den Strafverfolgungsbehörden in Rechnung gestellt.

Fernmelde- Post- und Internetdiensteanbieter

Die Fernmelde- Post- und Internetdiensteanbieter sind gemäss dem Bundesgesetz betreffend die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs vom 6. Oktober 2000 verpflichtet, ihre Daten für Überwachungen oder Not-suchen gemäss der jeweiligen Weisung des Dienstes ÜPF zur Verfügung zu stellen. Die Anbieter sind dafür ver-antwortlich, dass sie ihre Daten bereitstellen und erhalten für ihre Aufwände je Überwachung nach Massgabe der Verordnung über die Gebühren und Entschädigungen für die Überwachung des Post- und Fernmeldever-kehrs vom 7. April 2004 eine entsprechende Entschädigung.

Lieferantin Basissystem

Die Firma Systemlieferantin entwickelte das Interception System Schweiz (ISS) und baute es auf. Es handelt sich dabei um das Kernsystem zur Verarbeitung der Daten aus den Fernmeldeüberwachungen. Während das System durch das ISC-EJPD betrieben wird, ist Systemlieferantin zuständig für den erweiterten Support und die Weiterentwicklung des Systems. ISS begleitet KS2 auch bei einfachen Installationsarbeiten und schult Mit-arbeitende aus den Bereichen KS2 und PRM.

fedpol

Im Bundesamt für Polizei (fedpol) sind alle polizeilichen Aufgaben des Bundes konzentriert. Im Fokus des fed-pol liegen unter anderem der Schutz des schweizerischen Rechtsstaates und seiner demokratischen Grundla-gen, die Wahrung der inneren Sicherheit und die Bekämpfung der Kriminalität. Die Ziele werden durch präven-tive, repressive und flankierende Massnahmen verfolgt. Analyse und Beurteilung der Ist-Situation.

3 Analyse und Beurteilung der Ist-Situation

3.1 Organisation und Governance

3.1.1 Umfang und Ziele der Analyse

Bei den Themen „Organisation und Governance“ geht es drum, einen übergeordneten Kontext bzw. Rahmenwerk zu definieren und abzubilden, in welchem sich die involvierten Parteien bewegen und dessen Strukturen die Einhaltung des Rahmenwerks gewährleisten.

Bei der Organisation wird vor allem über die Aufbauorganisation gesprochen, welche ein hierarchisches Gefüge mit klaren „Reporting Lines“ definiert. Eine zentrale Frage lautet in diesem Zusammenhang, wie die heutige Organisation zwischen dem ISC-EJPD und dem Dienst ÜPF geregelt ist inwiefern Verbesserungspotential besteht. Im Fokus vom V-FMÜ stellt sich diese Frage zudem gleichermaßen auch für den Umgang mit weiteren Interessensvertretern. Weitere Fragen, die in diesen Themenbereich fallen, und deren Antworten eine Beurteilung der heutigen Organisation zulassen, sind:

- Wie funktioniert das Zusammenspiel? Wo besteht Verbesserungspotential (z.B. im Rahmen der Organisation, Koordination und Kommunikation, intern sowie extern)?
- Sind die Mitarbeitenden mit Ihren Rollen, Aufgaben und Kompetenzen heute richtig angesiedelt?
- Sind Rollen und Kompetenzen den Bedürfnissen entsprechend effizient in der Organisation angesiedelt? Sind Entscheidungs- und Kompetenzpersonen auf den richtigen Ebenen platziert?

Unter Governance versteht man ein Steuerungs- und Regelungssystem einer Organisation. Mittels geeigneter Governance-Strukturen wird sichergestellt, dass Strategien, Richtlinien und Prozesse tatsächlich implementiert und eingehalten werden. Typischerweise umfasst die Governance Definitionen von *übergeordneten* Gremien, Prozessen, Massnahmen und Berichte. Im Weiteren werden Aktionen entwickelt um identifizierte Anliegen zu lösen.

- Wer überwacht die Prozesse, Abläufe, Rollen, Verantwortlichkeiten usw. im Bereich V-FMÜ?
- Wie sieht die heutige Kostenstruktur des Betriebes im Zusammenhang mit dem V-FMÜ aus?

Rollen, Verantwortungen, Aufgaben, Prozesse, Mitarbeitende und Fähigkeiten werden hingegen in den nachfolgenden Kapiteln eigenständig analysiert und dargelegt.

3.1.2 EO1 – Fehlende LE/LB Rollendefinition zwischen ISC-EJPD und Dienst ÜPF

Beschreibung

- Das ISC-EJPD ist ein klassischer Leistungserbringer und alle Abteilungen sind klar als bundesinterner Leistungserbringer, Fokus individuelle Fachanwendungen mit erhöhten Anforderungen, positioniert. Es sind sich alle Beteiligten einig, dass das ISC-EJPD die Rolle eines Leistungserbringers innehat.
- Auf der Seite vom Dienst ÜPF ist die Rollendefinition hingegen unklar und nicht definiert.
- Der Dienst ÜPF sieht sich selber als Leistungserbringer (Umsetzung Spezialmassnahmen) und gegenüber dem ISC-EJPD als klarer Leistungsbezüger.
- Das ISC-EJPD sieht den Dienst ÜPF mehrheitlich als Leistungsbezüger, mit wenigen Ausnahmen.
- Alle Beteiligten sind sich einig, dass der Dienst ÜPF heute nicht vornehmlich wie alle anderen extern organisatorisch angegliederten Leistungsbezüger (bzw. „Kunden“) behandelt wird.

Unsere Einschätzung

- Bezüglich der LE/LB Rollendefinition seitens des ISC-EJPD gibt es keine Unklarheiten. Das ISC-EJPD ist ein klarer Leistungserbringer.
- Beim Dienst ÜPF gibt es unterschiedliche Ansichten, je nach Betrachtungsweise:
 - Der Dienst ÜPF bezieht diverse Leistungen des ISC-EJPD (= Leistungsbezüger).
 - Gleichzeitig stellt der Dienst ÜPF seine Leistungen den Strafverfolgungsbehörden zur Verfügung und erbringt – unabhängig vom ISC-EJPD – auch gewisse eigene Leistungen (= Leistungserbringer).
 - Der Dienst ÜPF bezieht auch Leistungen von diversen externen Lieferanten – entweder eigenständig oder durch das ISC-EJPD (= Leistungsbezüger).
- Massgebend ist hier die Betrachtungsweise. Der Dienst ÜPF wird heute als interne ISC-EJPD Abteilung gesehen und entsprechend als Teil des Leistungserbringer-Konstrukts, und nicht als Kunde, behandelt.
- Wird die LE/LB-Frage anhand den Leistungsaufträgen beantwortet, ist das ISC-EJPD ein Leistungserbringer für den Dienst ÜPF. Der Dienst ÜPF wäre hingegen ein Leistungsbezüger vom ISC-EJPD und ein Leistungserbringer für seine Endkunden.

Auswirkung

- Das ISC-EJPD sieht den Dienst ÜPF als gleichgesetzte interne Abteilung, gleichzeitig sieht das ISC-EJPD den Dienst ÜPF als Kunde vom ISC-EJPD. Dies führt zu Missverständnisse und Konflikte Dies spiegelt sich in der Zusammenarbeit, Kultur und den Abläufen wieder. Gleichzeitig existieren wegen der fehlenden Definition der Rolle unterschiedliche Ansichten und Erwartungen, welche die heutige Zusammenarbeit erschweren. Dies hat auch gleichzeitig Auswirkungen auf diverse andere Themenfelder, welche in den nachfolgenden Kapiteln im Detail beschrieben werden (z.B. Kostenintransparenz, fehlende Verantwortungen / Prozesse / Kompetenzen, usw.).
- Sofern der Dienst ÜPF als klassischer Leistungsbezüger klassifiziert wird, existiert in dem heutigen Gefüge ein klarer Interessenskonflikt: Der Leistungserbringer steht organisatorisch über dem Leistungsbezüger und könnte theoretisch hierarchisch Entscheidungen in seinem Interesse überstimmen.

Bewertung

Einfluss auf V-FMÜ



(hoch)

Handlungsbedarf



(hoch)

Dringlichkeit



(hoch)

Benötigte Ressourcen



(mittel)

Handlungsbedarf

- Klare Definition und Kommunikation der LE/LB Rollen zwischen dem Dienst ÜPF und ISC-EJPD, inklusive was dies für die Zusammenarbeit bedeutet (Rechte, Kompetenzen, Verantwortungen).

3.1.3 EO2 – Unklare Interpretation der Weisung der administrativen Zuordnung des Dienst ÜPF

Beschreibung

- Mit der „Weisung des Generalsekretariats EJPD betreffend die administrative Zuordnung des Dienstes für die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs“ vom 1. September 2007 wurde der Dienst ÜPF dem ISC-EJPD angegliedert und administrativ unterstellt.
- Die einseitige Weisung ist noch heute, fast 10 Jahre nach ihrem Inkrafttreten, mehrheitlich für die rundum des V-FMÜ involvierten Stakeholder nicht abschliessend definiert und hinterlässt Unklarheiten sowie einen gewissen Interpretationsspielraum. Spezifisch geht es um folgende Aspekte der Weisung in Bezug auf den Dienst ÜPF:
 - „(...) ist administrativ dem ISC-EJPD zugeordnet.“
 - „Er erfüllt die Aufgaben (...) selbstständig und ohne Weisungen des Departements.“
 - „Der Leiter des Dienstes unterliegt der administrativen Aufsicht des Chefs des ISC-EJPD.“
 - „Der Dienst ÜPF bezieht sämtliche technischen Dienstleistungen für den Betrieb und die Weiterentwicklung der Systeme vom ISC-EJPD.“

Bewertung

Einfluss auf V-FMÜ



(hoch)

Handlungsbedarf



(hoch)

Dringlichkeit



(mittel)

Benötigte Ressourcen



(tief)

Unsere Einschätzung

- Den beteiligten auf allen Stufen ist bis heute vor allem unklar, wie die „administrative Zuordnung“ und „administrative Aufsicht“ genau zu interpretieren sind. Dies hängt vor allem mit weiteren Erkenntnissen in Bezug auf Verantwortungen, Rollen und Aufgaben zusammen.
- Ein Teil der involvierten Interessensvertreter interpretiert die Weisung als reine (aufbau-)organisatorische Massnahme, welche das Ziel hat/hatte, den Dienst ÜPF sinnvoll und thematisch innerhalb von EJPD anzugliedern – eben rein „administrativ“ zugeordnet. Es wird bis heute davon ausgegangen, dass jegliche Entscheidungsbefugnis rund um FMÜ beim Dienst ÜPF selber liegt. Dies wird auch durch den Zusatz „Er erfüllt die Aufgaben (...) selbstständig (...)“ untermauert. Weitere Teile der Weisung, wie z.B. das „(...) sämtliche technische Dienstleistungen (...)“ vom ISC-EJPD bezogen werden müssen, hinterfragen jedoch wiederum die Selbstständigkeit und Entscheidungsbefugnis des Dienstes ÜPF.
- Andere Interessensvertreter interpretieren die Weisung als klare Anweisung, dass der Dienst ÜPF dem ISC-EJPD komplett organisatorisch und administrativ unterstellt ist und quasi als weitere interne Abteilung des ISC-EJPD zu agieren hat.

Auswirkung

- Es ist für alle unklar, wie die Weisung zu interpretieren und „zu leben“ ist. Dies gilt vor allem was die administrative und organisatorische Unterstellung angeht, sowie in welchen Fällen der Dienst ÜPF wirklich selbstständig agieren und entscheiden kann / darf / muss.
- Wegen diesen Unklarheiten und dem Interpretationsspielraum funktioniert die Zusammenarbeit weder im operativen Bereich noch im Fachbereich oder der Administration komplett reibungslos. Auch hier existieren verschiedene Erwartungshaltungen, die aufeinanderprallen. Ausserdem wurde der Dienst ÜPF wegen diesen Unklarheiten nie wirklich richtig in das ISC-EJPD „integriert“.

Handlungsbedarf

- Weisung durch das GS-EJPD klären lassen, mit Fokus auf die Themen:
 - Wer ist wem wie administrativ und / oder organisatorisch unterstellt?
 - Welche Entscheidungsbefugnisse bzw. Kompetenzen hat der Dienst ÜPF selbstständig?
 - Wie sieht das Zusammenspiel der Leiter ISC-EJPD und Dienst ÜPF aus?

3.1.4 EO3 – Nur bedingt eigenständige Entscheidungs- und Weisungskompetenz des Dienst ÜPF vorhanden

Beschreibung

- Wie bereits beschrieben, ist der Dienst ÜPF gemäss einer Weisung des Generalsekretariats EJPD diesem administrativ unterstellt, erfüllt seine Aufgaben jedoch selbstständig und ohne Weisung des Departements. Sämtliche technischen Dienstleistungen für den Betrieb und die Weiterentwicklung von Systemen sind gemäss dieser Weisung jedoch über das ISC-EJPD zu beziehen.
- Es gibt für den Dienst ÜPF wichtige Bereiche, wie zum Beispiel:
 - Ausschreibungen und Lieferantenwahl,
 - Ressourcen und Mitarbeitereinstellungen,
 - Finanzen und Budget,in denen der Dienst ÜPF heute nur über bedingte Entscheidungs- und Weisungskompetenz verfügt.

Unsere Einschätzung

- Es gilt die Widersprüche, die aus der Weisung des Generalsekretariats EJPD ergehen zu klären. Wenn der Dienst ÜPF, wie in der Weisung beschrieben, seine Aufgaben selbstständig und ohne weitere Weisung des Departements erfüllen soll, so braucht er die notwendige Entscheidungs- und Weisungskompetenz im Rahmen seines Tätigkeitsbereichs.
- Damit der gesetzliche Auftrag einwandfrei und zur Zufriedenheit aller Anspruchsgruppen erfüllt werden kann, muss der Dienst ÜPF in den bereits identifizierten Bereichen Lieferantenwahl, Mitarbeiterwahl und –einstellung sowie Finanzen und Budget eigenständige Kompetenzen erhalten.

Auswirkung

- Der Dienst ÜPF kann in seiner Rolle als Leistungsbezüger weder eine vollkommen freie Wahl seiner Partner und Lieferanten treffen, noch hat er die Hoheit über sein Budget.
- Der Dienst ÜPF hat nicht die notwendige Entscheidungs- und Weisungskompetenz um seinen Leistungsauftrag einwandfrei zu erfüllen. Dadurch ist nach eigener Einschätzung sogar die Sicherheit des gesetzlichen Auftrags teilweise gefährdet.

Bewertung

Einfluss auf V-FMÜ



(hoch)

Handlungsbedarf



(mittel)

Dringlichkeit



(mittel)

Benötigte Ressourcen



(tief)

Handlungsbedarf

- Es ist zu prüfen, ob der Dienst ÜPF, in für ihn wichtigen Bereichen, die notwendigen Entscheidungskompetenzen hat.
- Faktoren, die die Erfüllung des gesetzlichen Auftrags gefährden sind sofort zu identifizieren und zu adressieren.

3.1.5 EO4 – V-FMÜ Kosten- und Budgettransparenz nur teilweise gegeben

Beschreibung

- Mit der Integration des Dienstes ÜPF in das ISC-EJPD wurde auch dessen Budget dem ISC-EJPD übertragen. Der Dienst ÜPF verfügt heute über keine eigenständige Budgetkompetenz mehr und ist daher vollumfänglich auf die Budget Entscheidungen des ISC-EJPD angewiesen.
- Die weiterverrechneten Kosten des ISC-EJPD sind für den Dienst ÜPF oftmals nicht nachvollziehbar und es bestehen offene Fragen bezüglich dieser Kosten. Weiter ist völlig unklar wie das Budget des Dienstes ÜPF in das ISC-EJPD integriert wurde und insbesondere wie es heute eingesetzt wird.

Bewertung

Einfluss auf V-FMÜ

★ ★
(mittel)

Handlungsbedarf

★ ★
(mittel)

Dringlichkeit

★ ★
(mittel)

Benötigte Ressourcen

★
(tief)

Unsere Einschätzung

- Es stehen heute berechtigterweise offene Fragen im Raum, die der Dienst ÜPF geklärt wissen möchte. Auf der einen Seite betreffen diese Fragen Kosten für Leistungsbezüge, die das ISC-EJPD dem Dienst ÜPF weiterverrechnet. Teilweise sind diese Kosten völlig intransparent und es ist deshalb nicht nachvollziehbar wie sich die verrechneten Kosten zusammensetzen und ob die Forderungen gerechtfertigt sind.
- Auf der anderen Seite gibt es Fragen bezüglich des Budgets des Dienstes ÜPF und wie dieses in das ISC-EJPD integriert wurde. In diesem Zusammenhang interessiert den Dienst ÜPF verständlicherweise wie die ihm zugesprochenen finanziellen Mittel heute verwendet werden und wie sich sein Budget heute zusammensetzt.

Auswirkung

- Der Dienst ÜPF ist finanziell gesehen in einem hohen Mass von den Entscheidungen des ISC-EJPD abhängig. Dies macht es dem Dienst ÜPF teilweise schwer seine Aufgaben selbstständig zu erfüllen.
- Die interne Leistungsverrechnung des ISC-EJPD gegenüber dem Dienst ÜPF ist intransparent, die zugrunde liegenden Kostenstrukturen sind nicht nachvollziehbar und eine Überprüfung und Beurteilung der entstandenen Kosten dadurch unmöglich.
- Die bestehenden Kostenstrukturen erlauben keine klare Trennung bezüglich der Kosten des Dienstes ÜPF und dem Programm FMÜ.

Handlungsbedarf

- Es müssen geeignete Kostenstrukturen geschaffen werden, die eine transparente Kostenbeurteilung zulassen.
- Die Budgetkompetenz des Dienstes ÜPF muss überdacht und unter Umständen neu definiert werden.

3.1.6 EO5 – Fehlende Governance und Qualitätssicherung

Beschreibung

- Es fehlen geeignete Governance Strukturen und Vorgaben bezüglich der Qualitätssicherung (z.B. gegenüber Lieferanten, gegenüber des ISC bezogenen Leistungen, oder von Dienst ÜPF umgesetzten Lösungen).
- Es sind eine Reihe von Standardprozessen dokumentiert, es existiert jedoch keine Art der Prozessüberwachung (z.B. bzgl. Einhaltung) dieser etablierten Prozesse.
- Für die Lösung ISS wurden vereinzelt Strukturen geschaffen (z.B. ISS Usergruppe, regelmässiger Austausch mit dem Lieferanten etc.), um den konsolidierten Austausch zwischen den einzelnen Stakeholder Gruppen zu verbessern.

Unsere Einschätzung

- Es mangelt grundsätzlich und über die gesamte Bandbreite an geeigneten Governance Strukturen, die sicherstellen, dass die Erfüllung des gesetzlichen Auftrags des Dienstes ÜPF mit geeigneten Arbeitsmitteln, Fähigkeiten und Organisation sichergestellt ist.
- Es ist davon auszugehen, dass die Inexistenz von Vorgaben im Bereich der Qualitätssicherung gegenüber externen Lieferanten aber auch gegenüber dem ISC-EJPD als Leistungserbringer und auch der vom Dienst ÜPF umgesetzten Lösungen, insbesondere unter Berücksichtigung der bereits geschilderten Problembereiche, keinen förderlichen Beitrag an die Qualität der gelieferten Leistungen darstellt. Gerade bei externen Lieferanten sollten klare Qualitätssicherungsmassnahmen definiert werden, um Problemen bei der produktiven Integration vorzubeugen und den Lieferanten an seine vertraglich zugesicherten Leistungen zu binden.

Auswirkung

- Aufgrund der fehlenden Governance ist zurzeit weder die Einhaltung noch der strategische Nutzen der etablierten Prozesse sichergestellt. Es gibt bekannter Weise einige Fälle in denen Prozesse des ISC-EJPD aus verschiedenen Gründen nicht respektiert und eingehalten wurden.
- In der Folge nicht existenter Governance Vorgaben sind keine Kennzahlen (KPI) definiert, die überwacht oder kontrolliert werden. Dadurch werden beispielsweise Verfehlungen (z.B. von externen Lieferanten) nicht bemerkt oder haben zumindest keine Auswirkungen für die fehlbare Partei.
- Aufgrund Bindung an Systemlieferanten und bestehender Verträge sind die Spielräume eng.
- Der Mangel an Qualitätssicherungsvorgaben hat zur Folge, dass die Qualität von Leistungen nicht genügend geprüft wird und im produktiven Umfeld teilweise negativ in Erscheinung treten.

Bewertung

Einfluss auf V-FMÜ

★ ★
(mittel)

Handlungsbedarf

★ ★
(mittel)

Dringlichkeit

★ ★
(mittel)

Benötigte Ressourcen

★ ★
(mittel)

Handlungsbedarf

- Es müssen eine sinnvolle Governance Struktur und entsprechende KPIs entwickelt werden, die beispielsweise dazu beitragen, dass etablierte Prozesse eingehalten werden.
- Es müssen Vorgaben bezüglich Qualitätssicherung definiert werden. Diese müssen von internen und externen Leistungserbringern verbindlich eingehalten werden.

3.2 Rollen und Verantwortlichkeiten

3.2.1 Umfang und Ziele der Analyse

Unabhängig vom Tätigkeitsgebiet einer Organisation sollten Rollen verteilt und im Weiteren deren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar definiert werden. Nur wenn die Zuständigkeiten klar geregelt sind, ist überhaupt eine geordnete Leistungserbringung möglich. Die Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten trägt ausserdem dazu bei Reibungspunkte zu vermeiden, schnelle Entscheidungen treffen zu können und insgesamt betrachtet, eine höhere Produktivität zu erreichen. Neben der Definition müssen Rollen und Verantwortlichkeiten auch transparent kommuniziert und von allen Mitarbeitenden verstanden werden. Es ist von essentieller Wichtigkeit, dass die Mitarbeitenden ihre eigene Rolle, oder ihre eigenen Rollen, genau kennen und ihnen bekannt ist, wofür sie verantwortlich zeichnen. Genauso müssen sie aber auch die Rollen und Verantwortlichkeiten aller anderen Mitarbeitenden kennen.

Um die Situation innerhalb des ISC-EJPD diesbezüglich beurteilen zu können, wurden die nachfolgenden beiden Fragen gestellt:

- Kennen Sie die aktuell definierten Rollen & Verantwortlichkeiten? Sind diese dokumentiert, kommuniziert und allen relevanten Beteiligten bekannt? Werden diese Ihrer Meinung nach „gelebt“?
- Ist die Aufteilung der Rollen zwischen internen Stellen (innerhalb ISC-EJPD, innerhalb Bund) sowie externen Partnern (z.B. Systemlieferanten) klar und sinnvoll aufgeteilt?

In der Theorie sind verschiedene Modelle bekannt wie Rollen und Verantwortlichkeiten aufgezeigt werden können, z.B. das AKV-Prinzip, bei dem den definierten Rollen entsprechende Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, idealerweise in einem ausgewogenen Gleichgewicht, tabellarisch gegenübergestellt werden oder die RACI Matrix, die aufzeigt, welche Rolle für welche Aktivitäten und Zuständigkeiten verantwortlich (responsible), rechenschaftspflichtig (accountable), konsultiert (consulted) oder informiert (informed) sein muss.

3.2.2 ER1 - Fehlende Leistungsvereinbarungen zwischen den involvierten Parteien

Beschreibung

- Zwischen dem ISC-EJPD und dem Dienst ÜPF bestehen weder Leistungsvereinbarungen, Verträge noch weiterführende Reglemente. Es gibt nur vereinzelte OLAs, die sich im Unterschied zu SLAs nicht durch die Geschäftsanforderungen definieren, sondern eine Stufe darunter angesiedelt sind und die IT Services orchestrieren, die benötigt werden um einen SLA zu erfüllen.
- Mit dem Lieferanten ISS besteht ein ausführlicher Vertrag. Die Erfüllung dieses Vertrags und insbesondere die darin definierten und daher auch verbindlichen KPIs werden jedoch nicht überprüft.
- Zwischen dem Dienst ÜPF und den Fernmeldedienstleistern bestehen Gesetze und Verordnungen, die die Zusammenarbeit regeln. Verfehlungen oder ähnliches werden aktuell nicht angegangen.

Unsere Einschätzung

- Die Tatsache, dass zwischen ISC-EJPD und Dienst ÜPF keine Leistungsvereinbarungen bestehen stiftet auf beiden Seiten Unruhe. Es ist nicht definiert welche Leistungen von wem zu erwarten sind und natürlich bestehen auch keine Gewissheit über Qualität, Umfang, Zeitraum, Kosten und weiteren Spezifika von Leistungen.
- Es ist als eine verpasste Chance zu werten, dass vertraglich zugesicherte Leistungen mit externen Lieferanten nicht überwacht und kontrolliert werden. Wenn diese Tatsache zudem beim Lieferanten bekannt ist, könnte dieser Leistungskürzungen, beispielsweise im Bereich der Qualitätssicherung, bewusst in Kauf nehmen, mit dem Wissen, dass er keine Konsequenzen zu befürchten hat.

Auswirkung

- Zwischen dem ISC-EJPD und dem Dienst ÜPF besteht keine Klarheit über die Ansprüche und die zu erbringenden Leistungen und deren Spezifika wie zum Beispiel Umfang und Qualität.
- Gemäss KS2 ist dem Dienst ÜPF nicht vollumfänglich bewusst für welche Komponenten KS2 verantwortlich zeichnet und welche Komponenten grundsätzlich durch den externen Lieferanten betreut werden müssen.
- Das Lieferantenmanagement wird innerhalb des ISC-EJPD als chaotisch wahrgenommen. Zudem kam es in Vergangenheit mehrfach zu Zwischenfällen, die auf eine mangelhafte Qualität der ausgelieferten Software zurückzuführen waren und dies ohne weitere Konsequenzen für den Lieferanten.

Bewertung

Einfluss auf V-FMÜ



(mittel)

Handlungsbedarf



(hoch)

Dringlichkeit



(hoch)

Benötigte Ressourcen



(mittel)

Handlungsbedarf

- Als Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit müssen verbindliche Leistungsvereinbarungen erarbeitet werden und in Kraft gesetzt werden.
- Bestehende Verträge und Leistungsvereinbarungen müssen wirkungsvoll überwacht werden. Stimmt die gelieferte Leistung nicht, müssen Konsequenzen gezogen werden.
- Es müssen beschaffungsrechtliche Konsequenzen und Vorgaben erarbeitet und zur Verfügung gestellt werden, welche bei Nichterfüllung von Verträgen zum Zuge kommen.

3.2.3 ER2 – Unklare Rollen & Verantwortlichkeiten

Beschreibung

- Es gibt unterschiedliche Erwartungen bzw. Erwartungshaltungen in Bezug auf Rollen und Verantwortungen. So unterscheiden sich gemäss KS2 die Erwartungen, die der Dienst ÜPF an KS2 stellt, signifikant von den tatsächlichen Aufgaben, für welche die Abteilung B&S zuständig ist. Die Zuständigkeit von KS2 beschränkt sich auf den Betrieb der technischen Infrastruktur und der Applikationen und beinhaltet keinen fachlichen Applikationssupport. Weil die langjährigen und erfahrenen Mitarbeitenden, wenn möglich, jedoch auch Applikationssupport leisten, führt dies zu einer falschen Erwartungshaltung.
- Die Applikationsverantwortung kann per bestehender Definition nur von einem Bereichsleiter wahrgenommen werden. Praktisch lässt sich dies jedoch kaum nachhaltig realisieren weil es sich dabei um zwei Verantwortungsbereiche handelt, die beide ein 100% Pensum beanspruchen.
- Gemäss dem Lieferanten ISS wäre es hilfreich einen applikationsverantwortlichen Kontakt zu haben, der sich im operativen und technischen Betrieb auskennt. Heute ist mit dem Bereichsleiter eher ein Kontakt auf der strategischen Ebene vorhanden.
- Auf der Seite des Dienstes ÜPF sind einige Rollen ungenügend oder gar nicht besetzt und damit in Verbindung stehende Verantwortlichkeiten werden kaum oder im besten Fall durch andere Rollen nebenbei wahrgenommen. Beispiele für vermisste Rollen sind: geschäftsführender Anwendungsverantwortlicher (Kontaktperson für Lieferant zur Priorisierung nach Wichtigkeit und Dringlichkeit von neuen Anforderungen und Fehler), Release Manager, Change Manager, Business Analyst etc.
- Der Dienst ÜPF hat ein Arbeitspapier erstellt, welches die Verantwortungen und Aufgaben zum Betrieb des Verarbeitungssystems des Dienstes ÜPF regeln soll. Das Dokument wurde gemeinsam erstellt und abgestimmt, besitzt jedoch zurzeit für keine der involvierten Parteien bindenden Charakter.

Unsere Einschätzung

- Die unklare Situation bezüglich der Rollen und Verantwortlichkeiten bietet viel Angriffsfläche und sorgt für innere Unruhen, Schuldzuweisungen und ein insgesamt wenig konstruktives Schaffensumfeld. Es ist daher wichtig gemeinsam die Rollen und Verantwortlichkeiten zu definieren und die Ergebnisse auf breiter Basis zu kommunizieren. Im Weiteren sollten Eskalationsstellen definiert werden, die mit der notwendigen Entscheidungskompetenz ausgestattet sind.
- Die Applikationsverantwortung für ein Kernsystem ist ein Auftrag mit einem 100% Pensum und muss daher von einer dafür dedizierten Stelle wahrgenommen werden. Diese Stelle muss mit den für diese Arbeit notwendigen Kompetenzen ausgestattet sein.

Auswirkung

- Der Dienst ÜPF baut in ausgewählten Bereichen redundante Fachkompetenzen auf, die eigentlich im Kompetenzbereich von B&S anzu zielen sind, zum Beispiel im Bereich System Engineering.
- Das Test Management des Dienstes ÜPF übernimmt heute in einem gewissen Rahmen, mangels anderer Alternativen, zusätzliche Rollen und die entsprechende Verantwortung in verschiedenen Bereichen wie: Projektleitung, Business Analyse, Change Management, Release Management etc.
- Der Lieferant ISS übernimmt teilweise die Priorisierung von neuen Anforderungen und gemeldeten Fehlern selbst. Dadurch besteht laufend die Gefahr die Bedürfnisse des Dienstes ÜPF nicht richtig einzuschätzen. (→ Vor 9 Monaten wurde ein monatlicher Konferenz-Call etabliert, es werden Tickets / Probleme besprochen und Massnahmen definiert).

Bewertung

Einfluss auf V-FMÜ

★ ★ ★
(hoch)

Handlungsbedarf

★ ★ ★
(hoch)

Dringlichkeit

★ ★ ★
(hoch)

Benötigte Ressourcen

★ ★
(mittel)

Handlungsbedarf

- Die Rollen und Verantwortlichkeiten von sämtlichen involvierten Stakeholdern sind unbedingt zu definieren und kommunizieren.
- Es gibt Rollen, die für ein funktionierendes Produktmanagement von essentieller Bedeutung sind und die daher dringend besetzt werden müssen, z.B. Applikationsverantwortlicher, Release Manager, Change, Manager, Business Analyst etc.

3.3 Aufgaben und Prozesse

3.3.1 Umfang und Ziele der Analyse

Ein Prozess kann durch einen oder mehrere Auslöser angestoßen werden, und verfügt jeweils über einen Anfang und ein Ende. Dazwischen findet, üblicherweise in mehreren Aktivitäten, eine Transformation statt, die zu einem definierten Prozessergebnis führt. Prozesse sind also definierte Abläufe von sachlich logisch kombinierten Aktivitäten, die ausgeführt werden um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Die Verwaltung von Prozessen unterliegt dem Prozessmanagement. Dieses ist neben der Identifikation, Gestaltung und Dokumentation auch verantwortlich für die Implementierung, Steuerung und Verbesserung von Prozessen. Dadurch werden nicht nur technische Fragestellungen adressiert sondern auch organisatorische Aspekte, wie die strategische Ausrichtung, die Organisationskultur oder die Einbindung und Führung von Prozessbeteiligten. Grundsätzlich haben Prozesse klare Vorgaben bezüglich der Prozessziele, die dadurch in eindeutigen Kennzahlen gemessen und die Zielerreichung entsprechend bewertet werden können. Somit können Prozesse überwacht und, wenn nötig, regelmäßig optimiert werden. Damit Prozesse nicht zu einem Papiertiger verkommen, müssen sie nicht nur für alle betroffenen Mitarbeitenden frei zugänglich sein, sondern auch vom Management aktiv kommuniziert und von der ganzen Organisation gelebt werden. Für die Beurteilung der aktuellen Situation innerhalb des ISC-EJPD haben wir verschiedenen Stakeholdern die nachfolgenden Fragen gestellt.

- Kennen Sie die heute definierten Aufgaben und Prozesse?
- Sind diese dokumentiert und entsprechend kommuniziert bzw. allen Beteiligten bekannt?
- Werden entsprechende Prozesse Ihrer Meinung nach „gelebt“?
- Wer stellt die Qualitätssicherung und Überwachung der Prozesse sicher?
- Entsprechen die heutigen Aufgaben und Prozesse den Bedürfnissen der Stakeholder?

3.3.2 EA1 - Keine klaren Prozesse, Aufgaben und Kompetenzen Regelung

Beschreibung

- Das ISC-EJPD verfügt auf dem Intranet über eine Plattform auf der verschiedene Prozesse, unterteilt in Führungs-, Kern-, Support- und Unterprozesse publiziert sind. Es existieren verschiedene Standardprozesse sowie einige spezifische Prozesse (z.B. Dienstleistungen des Dienstes ÜPF). Grundsätzlich haben alle Mitarbeitenden jederzeit Zugang zu diesen Informationen.
- Es gibt mehrere Beispiele für Prozesse, die nicht dokumentiert, nicht bekannt oder nicht existent sind, die aber für einen erfolgreichen Geschäftsverlauf unverzichtbar sind, zum Beispiel in den Bereichen Lieferantenmanagement gegenüber Systemlieferanten aber auch gegenüber Fernmeldediensteanbietern, Change Management, Business Relationship Management / Demand Management gegenüber Strafverfolgungsbehörde, SLA Management etc.
- Es ist teilweise nicht allen Beteiligten klar welche Aufgaben der Dienst ÜPF wahrnehmen muss und welche Aufgaben er darüber hinaus zusätzlich wahrnimmt. Es wurden auch Annahmen geäußert, dass sich die Aufgaben in Zukunft, beispielsweise durch das Programm FMÜ verändern könnten.
- Für den Dienst ÜPF sind die Aufgaben von KS2 nicht vollumfänglich bekannt. Es gibt zum Beispiel offene Fragen bezüglich der von KS2 zur Verfügung gestellten Basisdienste, dem Kontakt zwischen KS2 und dem Lieferanten ISS und der Unterstützung des Service Desks, dessen Mehrwert und Nutzen als sehr beschränkt wahrgenommen werden.
- Entscheidungskompetenzen werden nur in Verbindung mit Führungsfunktionen (Geschäftsleitung, Abteilungs-, Bereichsleiter) vergeben. Es gibt keine Fachexperten ausserhalb dieser Führungsriege mit relevanten Entscheidungskompetenzen. Die Gesamtentscheidungskompetenz liegt beim ISC-EJPD.

Unsere Einschätzung

- Aussagen von verschiedenen Parteien vermitteln den Eindruck, dass viele Prozesse offiziell nicht existieren, nicht dokumentiert oder nicht bekannt sind. Genannt werden Prozesse in den Bereichen Anforderungsermittlung, Change Management, Problem Management, Configuration Management, Release Management, Test Management, Information und Kommunikation etc. Diese Aussagen zeigen, dass ein Grossteil der Prozesse zwar gelebt wird, aber nachweislich nicht nach geregelten Vorgaben. Es gibt auch keine Möglichkeit der Kontrolle ob bestehende Prozesse eingehalten werden oder nicht.
- Der Dienst ÜPF muss sich von externen Stellen Vorwürfe gefallen lassen, dass aufgrund der silomässigen Organisation niemand die gesamte Prozessübersicht, von Prozessanfang bis Prozessende, habe. Tatsächlich existiert jedoch über das gesamte ISC-EJPD kein ausgeprägtes Prozessmanagement, niemand hat die Gesamtsicht der Prozesse, noch gibt es eine Kontrolle bezüglich Prozesseinhaltung oder -qualität.

Auswirkung

- Das inexistente Prozessmanagement und Controlling haben zur Folge, dass Prozesse nicht oder mangelhaft eingehalten werden, gleiche Prozesse in unterschiedlicher Qualität ausgeführt werden, notwendige und bisher nicht dokumentierte Prozesse unerkannt bleiben, die Prozesseinhaltung nicht kontrolliert werden kann etc.
- Die Tatsache, dass sowohl die vollumfänglichen Leistungen des Dienstes ÜPF als auch diejenigen der Abteilung B&S, insbesondere KS2, nicht allen Anspruchsgruppen vollumfänglich bekannt sind, führt zu unterschiedlichen Erwartungshaltungen.
- Dadurch dass die Gesamtentscheidungskompetenz beim ISC-EJPD liegt und in Verbindung mit dem vorhergenannten Punkt, ergibt sich eine Kombination, die nicht im Sinne des Dienstes ÜPF und dessen Leistungsauftrag steht.

Bewertung

Einfluss auf V-FMÜ



(hoch)

Handlungsbedarf



(mittel)

Dringlichkeit



(mittel)

Benötigte Ressourcen



(hoch)

Handlungsbedarf

- Die Aufgaben aller Anspruchsgruppen für das Produkt FMÜ sind klar zu dokumentieren und kommunizieren.
- Einführung eines minimalen Prozessmanagements inkl. Dokumentation, Pflege, Kommunikation und stichprobenartiges Controlling der Prozesse.
- Strukturierte und sinnvolle Kompetenzen Regelung.

3.3.3 EA2 - In einigen Fällen kann der Dienst ÜPF seinen Leistungsauftrag nicht zur Zufriedenheit der Endkunden erfüllen

Beschreibung

- Es gibt ISC-EJPD übergreifende und allgemeingültige Prozesse und Vorgaben, zum Beispiel Sicherheitsvorgaben (keine Datenkopien auf Produktivumgebung erlaubt), Technologievorgaben (Oracle DB, Windows, etc.), Nutzung des SSO Portal etc., die dem Anspruch des Dienstes ÜPF nicht gerecht werden.
- Bestimmte Aufträge der Strafverfolgungsbehörden (Notfälle, Notsuche etc.) verlangen eine sofortige Bearbeitung durch den Dienst ÜPF. Die dadurch geforderte Flexibilität und Geschwindigkeit werden heute durch bestehende Prozesse und Verordnungen des ISC-EJPD nur teilweise unterstützt.
- Es bestehen teilweise wenig kundenfreundliche Prozesse, die massiven administrativen Aufwand generieren, zum Beispiel um eine Überwachung zu starten oder Überwachungsmassnahmen über die ursprünglich vereinbarte Zeitdauer zu verlängern. Das gleiche Problem besteht auch bei internen Prozessen (z.B. Bestellprozess), die äusserst formalistisch ablaufen und bei denen das ISC-EJPD keine Abweichungen duldet.
- Durch mangelndes Lieferantenmanagement und Test Management kam es wiederholt zu Situationen, in denen ein unausgereiftes Produkt ausgerollt wurde und der produktive Betrieb über Wochen eingeschränkt war und der Leistungsauftrag des Dienstes ÜPF nicht vollumfänglich wahrgenommen werden konnte.

Unsere Einschätzung

- In den Fällen, in denen Prozesse bestehen und gelebt werden, verfügen einige davon nicht über die notwendige Flexibilität, die gefordert wäre um eine schnellstmögliche Bearbeitung von Anfragen, ganz besonders von Spezialfällen, im Sinne der Strafverfolgungsbehörden zu bearbeiten.
- Es ist nachvollziehbar und legitim, dass ein Shared Service Center wie das ISC-EJPD grosses Interesse an einem strukturierten Arbeitsumfeld hat und standardisierten Prozesse benötigt, um den eigenen Leistungsauftrag effektiv und kostendeckend wahrzunehmen. Im Gegensatz dazu ist der Dienst ÜPF jedoch in einem Umfeld tätig, das nach höchster Flexibilität und Spontaneität verlangt. Damit der Dienst ÜPF seinen gesetzlichen Leistungsauftrag wahrnehmen kann müssen ganz bewusst dafür optimierte Strukturen geschaffen werden.

Auswirkung

- Verschiedene Vorgaben und Prozesse des ISC-EJPD haben Implikationen auf Flexibilität, Geschwindigkeit und unter Umständen auch auf die Kosten der Leistungen des Dienstes ÜPF
- Aufträge, die vom Dienst ÜPF nicht mit der geforderten Schnelligkeit und Flexibilität bearbeitet werden können, haben einen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit der Strafverfolgungsbehörden.
- Mangelhafte Produktlieferungen und Implementierungen gefährden einen stabilen Systembetrieb oder verunmöglichen im schlimmsten Fall sogar die Erfüllung des gesetzlichen Leistungsauftrags des Dienstes ÜPF.

Bewertung

Einfluss auf V-FMÜ



(mittel)

Handlungsbedarf



(mittel)

Dringlichkeit



(mittel)

Benötigte Ressourcen



(mittel)

Handlungsbedarf

- Der Leistungsauftrag des Dienstes ÜPF muss klar definiert und allen Anspruchsgruppen kommuniziert werden.
- Es müssen geeignete Strukturen innerhalb des ISC-EJPD geschaffen werden, die dem Dienst ÜPF die Erfüllung seines Leistungsauftrags ermöglichen.

3.4 Mitarbeitende und Fähigkeiten

3.4.1 Umfang und Ziele der Analyse

Die Mitarbeitenden sind als Humankapital einer Organisation. Sie besitzen Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche die spezifische Kompetenzstruktur einer Organisation ausmachen. Damit haben die Mitarbeitenden die Fähigkeit einen weitreichenden positiven Einfluss auf die Organisation zu nehmen, der sich in einer geringeren Anzahl von Fehlern in der Prozessbearbeitung bis hin zu einem elementaren Wettbewerbsvorteil äussern kann. Aus diesem Grund ist es von elementarer Wichtigkeit die eigenen Mitarbeitenden und deren Fähigkeiten und Fertigkeiten zu kennen und damit auch bestimmen zu können, ob diese entlang dem Prozess richtig eingesetzt werden. Es lohnt sich kontinuierlich die Organisationsstrukturen zu überprüfen, die Qualifikationen der Mitarbeitenden zu fördern und den bestmöglichen Weg einer zufriedenstellenden Organisation und Motivation der Mitarbeitenden zu suchen. Dieser kann in seiner Form sehr unterschiedlich ausfallen und von einem Weiterbildungsangebot über Sozialisierungspraktiken bis zur regelmässigen Überprüfung des Karriere- und Entlohnungsmodells reichen. Das Ziel ist es die Mitarbeitenden effizient und ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen und dadurch einen optimalen Prozessablauf zu ermöglichen. Sollte die Mitarbeitenden nicht über die richtigen Fähigkeiten verfügen, bestehen verschiedene Möglichkeiten. Eine Möglichkeit besteht darin die Mitarbeitenden entsprechend zu schulen, eine weitere darin, auf dem Arbeitsmarkt nach Personen mit der entsprechenden Erfahrung zu suchen oder man entscheidet sich sogar für eine Auslagerung der Tätigkeiten und sucht einen Drittanbieter, der die entsprechenden Fähigkeiten nachweisen kann. Mit unseren nachfolgenden Fragen wollten wir herausfinden ob die Mitarbeitenden im ISC-EJPD die grundsätzlich geforderten Fähigkeiten mitbringen, wie die fehlenden Fähigkeiten beschafft werden, wer heute welche Rolle einnimmt und wie die Zukunft aussehen könnte.

- Welche Mitarbeitende übernehmen heute welche Rolle und Verantwortungen?
- Entsprechen die Kompetenzen und Fähigkeiten den Anforderungen und Bedürfnissen der Stakeholder?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden für zukünftige Rollen benötigt?
- Werden Mitarbeitende in Bezug auf die benötigten Fähigkeiten entsprechend geschult / ausgebildet? Wie werden benötigte Fähigkeiten beschafft

3.4.2 EM1 - Unterschiedliche Kulturen und Erwartungshaltungen zwischen Dienst ÜPF und ISC

Beschreibung

- Der Dienst ÜPF wurde quasi in einer Nacht und Nebel Aktion per Weisung dem ISC-EJPD unterstellt. Es wurde jedoch versäumt den Dienst ÜPF und seine Mitarbeitenden richtig in das ISC-EJPD zu integrieren. Die vorherrschende Meinung ist, dass sich die Bemühungen der Integration einzig auf das Einfügen eines zusätzlichen Kästchens auf dem Organigramm des ISC-EJPD beschränken.
- Es gibt grosse kulturelle Unterschiede bei den Mitarbeitenden des Dienstes ÜPF und den Mitarbeitenden des übrigen ISC-EJPD. Die Mitarbeitenden des ISC-EJPD sind an einem stabilen Umfeld für die erfolgreiche Ausführung ihrer Arbeit interessiert, während sich die Mitarbeitenden des Dienstes ÜPF in einem sich laufend ändernden Umfeld bewegen und teilweise mit Anforderungen konfrontiert werden, die mit einem beinahe experimentellen Ansatz verfolgt werden müssen.

Unsere Einschätzung

- Bei dem Versäumnis den Dienst ÜPF sauber in das ISC-EJPD zu integrieren ist es nicht verwunderlich, dass die beiden Parteien laufend aneinander vorbeireden, sich gegenseitig nicht verstehen und bei jeder, bisher unbekanntem, Anforderung der jeweiligen Gegenpartei mit Unverständnis reagieren. Diese unhaltbare Situation wird auch in Zukunft immer wieder ein erhebliches Konfliktpotential bergen. Die unterschiedlichen Kulturen zu vereinen wird kaum realisierbar sein, aber es kann mit geeigneten Massnahmen in eine Umgebung des gegenseitigen Respekts und Verständnisses investiert werden.
- Beide Parteien können nachvollziehbar argumentieren warum die heutige Situation nicht optimal ist, dass sie dabei konträre Ziele verfolgen vereinfacht die Lage nicht. Um die Lage, unter Beibehaltung der bestehenden Organisationsstruktur, zu verbessern muss ein klar definiertes Umfeld geschaffen werden, innerhalb dessen sich der Dienst ÜPF entfalten kann, ohne dass er dabei die wesentliche Aspekte und Regeln des ISC-EJPD verletzt.

Auswirkung

- Die Mitarbeitenden des Dienstes ÜPF haben bisweilen das Gefühl, dass das Verständnis für die Wichtigkeit ihrer Arbeit nicht vorhanden sei, und dass das ISC-EJPD mit Absicht versucht ihre Arbeit zu torpedieren.
- Die Art der Zusammenarbeit mit dem ISC-EJPD führt bei den Mitarbeitenden des Dienstes ÜPF zu einem sehr hohen Frustrationsgrad und es wurden in diesem Zusammenhang bereits von mehr als nur einer Person Kündigungsabsichten ausgesprochen.

Bewertung

Einfluss auf V-FMÜ



(hoch)

Handlungsbedarf



(hoch)

Dringlichkeit



(hoch)

Benötigte Ressourcen



(hoch)

Handlungsbedarf

- Es müssen Mittel und Wege gefunden werden, um gegenseitig Verständnis und Respekt zu fördern.
- Es muss ein Umfeld geschaffen oder eine Lösung gefunden werden, die es dem Dienst ÜPF erlaubt seinen Leistungsauftrag zu erfüllen.

3.4.3 EM2 - Fehlende Kapazitäten und Fähigkeiten

Beschreibung

- Im Dienst ÜPF gibt es mehrere zu besetzende Stellen, darunter auch Schlüsselpositionen im Bereich der Applikationsverantwortung oder im Release Management, die teilweise seit längerer Zeit vakant sind. Zudem bestehen Bedürfnisse von zusätzlichen, neu zu schaffenden Stellen, so zum Beispiel im Bereich Testmanagement. Auf der Seite des Betriebs geht man zudem davon aus, dass langfristig aufgrund neuer Applikationen und Systeme, mehr Ressourcen für den Betrieb benötigt werden.
- Die Applikationsverantwortung darf aktuell nur von einem Bereichsleiter wahrgenommen werden. Diese Regelung ist insofern wenig sinnvoll als dass beide Rollen eine 100 prozentige Auslastung bedeuten und konsequenterweise durch dieser Regelung heute beide Rollen nicht vollständig wahrgenommen werden können. Es gibt auch andere Rollen, die momentan wegen Ressourcenproblemen nur ungenügend oder gar nicht wahrgenommen werden (Release-, Configuration-, Test Management etc.). Aktuell sind zudem nur 2-3 FTE für sämtliche Produktverantwortungsprozesse (umfasst alle ITSM Prozesse) verantwortlich.

Unsere Einschätzung

- Es ist offensichtlich, dass verschiedene Stellen vakant sind aber auch, dass es einen Bedarf für zusätzlich zu schaffende Stellen gibt, der von der Leitung Dienst ÜPF erkannt wurde allerdings aufgrund der geltenden Rahmenbedingungen nicht befriedigt werden kann. Allen voran ist die Frage nach der Applikationsverantwortung zu beantworten, da diese Rolle für ein funktionierendes Produktmanagement zentral ist.
- Im Weiteren muss der Fokus auf den Prozessen und den dafür verantwortlichen Rollen liegen. Die Betrachtung dieses Gesamtbilds wird weiteren Aufschluss über heute fehlende Kapazitäten und in Zukunft benötigte Fähigkeiten geben.

Auswirkung

- Die fehlenden Ressourcen drücken zum einen die Qualität der zu erbringenden Leistungen herunter und zum anderen belasten sie die bestehenden Mitarbeitenden, die teilweise versuchen das Manko durch zusätzliche Arbeitsleistung abzudecken.
- Die Rolle der Applikationsverantwortung wird momentan nur ungenügend wahrgenommen. Zudem ist mit dem Bereichsleiter eher eine Ansprechperson für strategische Themen definiert, verschiedene Anspruchsgruppen wünschen sich jedoch einen Kontakt, der sich besser im operativen Bereich auskennt.

Bewertung

Einfluss auf V-FMÜ



(hoch)

Handlungsbedarf



(hoch)

Dringlichkeit



(hoch)

Benötigte Ressourcen



(mittel)

Handlungsbedarf

- Fehlende Kapazitäten und Fähigkeiten sind zu identifizieren und adressieren.
- Das bestehende Dilemma um die Applikationsverantwortung muss dringend gelöst werden.
- Neue Rollen (äquivalent zu AV) muss in die betrieblichen Arbeiten besser integriert werden.
- Bereits identifizierte Mitarbeiterlücken müssen möglichst zeitnah gefüllt werden.

3.5 Weitere Erkenntnisse

3.5.1 Umfang und Ziele der Analyse

Welche weiteren Umstände und /oder Faktoren haben einen Einfluss auf V-FMÜ und einer korrekten Abwicklung der Prozesse. Im aktuellen Kapitel „Weitere Erkenntnisse“ wurden alle weiteren Bereiche zusammengefasst, die im Rahmen der Interviews und Workshops erwähnt wurden.

3.5.2 ET1 – Dynamische Technologielandschaft

Beschreibung

- Die technologische Landschaft verändert sich in der heutigen Zeit in sehr hoher Geschwindigkeit. Die genutzten Kommunikationsmöglichkeiten haben sich in den letzten 3-5 Jahren vervielfacht. Neben klassischen Kommunikationskanälen wie Post, Telefonie, SMS werden heute mittels diversen Geräten unterschiedliche Möglichkeiten unterstützt (Whatsapp, Telegram, Skype, FaceTime, Threema etc.) die mittels aktueller Infrastruktur nur bedingt unterstützt werden können.
- Aufgrund entsprechend volatilen Umfeld ist gefordert, dass Organisation und prozessuale Abarbeitung sich einer gewissen Dynamik angleichen, was oftmals als grosse Herausforderung empfunden wird und teilweise konträr zur stabilen und gesicherten Betriebsleistung des ISC ist.

Unsere Einschätzung

- Bezüglich neuen Technologien gibt es keine Standards und / oder Vorgaben, die berücksichtigt werden können. Es liegt an der Organisation (Dienst ÜPF und ISC-EJPD) ein gemeinsames und etabliertes Vorhaben zu entwickeln, das schnell und sicher Anwendung finden kann und den Endkunden die nötigen Daten und Informationen liefert, die für entsprechende Vorhaben relevant sind.
- Es gibt kein zentrales und etabliertes Gremium, welche entsprechende neuen Endkunden-Technologien behandelt, entsprechende technische Gegebenheiten diskutiert und mögliche Auswirkungen und Massnahmen detailliert und strukturiert definiert.

Auswirkung

- Aufgrund unbekannter technologischer Komponenten kann es zu Projekte und Vorhaben kommen, die ad hoc und oftmals sehr schnell und dynamisch abgewickelt werden müssen.
- Aufgrund fehlender Strukturen führt dies immer wieder zu Reibereien, da Standardprozesse umgangen, Speziallösungen und / oder Workarounds aufgebaut werden müssen.
- Lange Aus- und Durchführungszeiten führen zu Unklarheiten und Unzufriedenheit auf Seiten der Endkunden.
- Versuchsabbruch, da diverse Technologien mit heutigen Mittel trotz grösster Bemühungen nicht überwacht werden können.

Bewertung

Einfluss auf V-FMÜ

★ ★
(mittel)

Handlungsbedarf

★ ★
(mittel)

Dringlichkeit

★ ★
(mittel)

Benötigte Ressourcen

★
(tief)

Handlungsbedarf

- Mit der Revision des BÜPF werden diverse Umstände (technologisch und teilweise organisatorisch) bereits in adäquater Masse adressiert.
- Da auch zukünftig in unterschiedlichen Bereichen ein gewisse Dynamik und sachgetriebene Kurzfristigkeit herrschen wird, ist es unabdingbar, dass im Rahmen des zukünftigen Konzeptes eine Struktur aufgebaut wird, die entsprechende Bedürfnisse abdecken kann.

4 Produktverantwortung V-FMÜ 2.0

4.1 Übergeordnete Vision und Einleitung

Als übergeordnete Vision, welche für die Wahrnehmung der künftigen Produktverantwortung V-FMÜ 2.0 unabhängig der konkreten Organisationsvariante gelten soll, wurden die vier folgenden Elemente definiert:

- Die rechtlichen Grundlagen für die Fernmeldeüberwachung sind geschaffen.
- Die Fernmeldeüberwachungen werden technisch entwickelt und stabil, sicher, effizient, effektiv und wirtschaftlich zur Verfügung gestellt.
- Es wird eine rechtsstaatliche und rechtskonforme Umsetzung und Durchführung der Fernmeldeüberwachung sichergestellt.
- Eine hohe Zufriedenheit der Kunden ist erreicht.

Auf Grund der Erkenntnisse in der Analyse sowie zur Sicherstellung der oben beschriebenen Vision wurden im Rahmen von gemeinsamen Workshops verschiedene interne und externe Organisationsvarianten erarbeitet. Gemeinsam mit dem Kernprojektteam hat man sich im Rahmen der Weisungen und regulatorischen Vorgaben auf eine Idealvariante geeinigt, welche als „Produktverantwortung V-FMÜ 2.0“ bezeichnet wird.

Das Konzept zur Beschreibung der Produktverantwortung V-FMÜ 2.0 auf dem Produktverantwortungs-Modell bzw. Dienstleistungsmodell mit den vier Themengebieten Organisation und Governance, Rollen und Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Prozesse sowie Mitarbeitende und Fähigkeiten auf. Dieses PwC-Modell baut auf good practices wie beispielsweise ITIL oder IT4IT auf und wurde in Kapitel 2.3 des vorliegenden Berichts bereits eingeführt.

In allen vier Themengebieten wurde ein Handlungsbedarf eruiert, welcher untere Abbildung zusammenfasst und in den folgenden Kapiteln 4.2 bis 4.5 im Detail beschrieben wird: Es bedarf organisatorischer Veränderungen, der Schaffung von neuen Rollen(paaren), der Etablierung von Prozessen und Verantwortlichkeiten sowie dem teilweisen Auf- oder Ausbau von Fähigkeiten bei den Mitarbeitenden.



4.2 Organisation und Governance

Beim Themengebiet „Organisation und Governance“ geht es drum, einen übergeordneten Kontext bzw. ein Rahmenwerk zu definieren und abzubilden, in welchem sich die involvierten Parteien bewegen und dessen Strukturen die Einhaltung des Rahmenwerks gewährleisten. Beim Thema Organisation geht es primär um die Aufbauorganisation, beim Thema Governance um das Steuerungs- und Regelungssystem einer Organisation.

Wie in Kapitel 4.1 erläutert, bleibt die heutige Aufbauorganisation im Grundsatz bestehen. Es soll jedoch neu zwischen drei unterschiedlichen Ebenen unterschieden werden, bei welchen unterschiedliche Rollen(paare) für unterschiedliche Aufgaben verantwortlich sind (die detaillierte Beschreibung der Aufgaben pro Rolle befindet sich im Kapitel 4.3):

1. Die strategische Ebene, welche primär Steuerungsaufgaben wahrnimmt. Auf dieser Ebene hat das Rollenpaar der Leitung des Dienstes ÜPF bzw. der Leitung ISC-EJPD die zentrale Funktion und nimmt klar definierte Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahr.
2. Die taktische Ebene, welche primär Führungsaufgaben wahrnimmt. Auf dieser Ebene hat das Rollenpaar des Auftraggebers/Application Owners auf Seiten Dienst ÜPF bzw. des Account Managers auf Seiten ISC-EJPD die zentrale Funktion und nimmt klar definierte Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahr.

Das Rollenpaar des Business Architects auf Seiten Dienst ÜPF bzw. des IT Architects auf Seiten ISC-EJPD ist zwischen der strategischen und der taktischen Ebene einzuordnen.

3. Die operative Ebene, welche primär ausführende Aufgaben wahrnimmt. Auf dieser Ebene hat das Rollenpaar des Application Managers auf Seiten Dienst ÜPF bzw. des Operations Managers auf Seiten ISC-EJP die zentrale Funktion und nimmt klar definierte Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahr.



Zur Etablierung einer effektiven Governance werden auf diesen drei Ebenen auch unterschiedliche Sekundär-Gremien geschaffen:

1. Auf der strategischen Ebene gibt es ein Board auf Stufe Geschäftsleitung sowie ein Informatikausschuss Department.
2. Auf der taktischen Ebene ein Produkt/Service/Change Koordinationsmeeting und zwischen der taktischen und der operativen Ebene ein Service Review Meeting.
3. Auf der operativen Ebene ein Operational Meeting.

4.2.1 Board auf Stufe Geschäftsleitung

Kurzbeschreibung

Das Board auf Stufe Geschäftsleitung findet einmal pro Quartal statt und trifft übergeordnete Entscheide auf strategischer Ebene (z.B. Absegnung strat. Produktportfolio).

Mögliche Zusammensetzung

- Leiter und / oder Stv. Leiter Dienst ÜPF
- Leiter und / oder Stv. Leiter ISC-EJPD
- *Punktuelle Involvierung der Fachexperten (z.B. Business Architekt, Application Owner etc.)*

Ziel

- Herbeiführung Entscheide auf übergeordneter strategischer Ebene
- Steuerung der gesamten Vorhaben im Bereich V-FMÜ
- Ausnahmeregelungen treffen (z.B. Standards, Beschaffungen, Sourcing).
- Oberste Eskalationsstelle bei Konflikten

4.2.2 Informatikausschuss Departement

Kurzbeschreibung

Der Informatikausschuss Departement findet in heutiger Frequenz weiterhin statt und trifft Entscheide auf strategischer Ebene, welche die Informatik oder die Technologien betreffen (z.B. Unternehmensarchitektur, Anschaffungen neuer Technologien).

Zusammensetzung

- Aktuelle Zusammenstellung der Dienstleistungsbezügler
- Business Architekten seitens Dienst ÜPF
- IT-Architekten seitens ISC-EJPD
- *Punktuelle Involvierung der Fachexperten (z.B. Business Architekt, Application Owner etc.)*

Ziel

- Gemeinsame Erarbeitung architektonischer Prinzipien
- Herbeiführung Entscheide auf strategischer Ebene, welche die IT-Architekturen betreffen.
- Erarbeitung von Weisungen bezüglich Umsetzungen von Architekturvorgaben und geltenden Standards

4.2.3 Produkt / Service / Change – Koordinationsmeeting

Kurzbeschreibung

Das Produkt / Service / Change - Koordinationsmeeting findet einmal pro Monat statt und diskutiert auf taktischer Ebene Anpassungen und Veränderungen in den Applikationen und Dienstleistungen des Produktes VFMÜ.

Zusammensetzung

- Business Architekten seitens Dienst ÜPF
- IT-Architekten seitens ISC-EJPD
- Auftraggeber / Application Owner Dienst ÜPF
- Account Manager ISC-EJPD
- Kunden- und Lieferantenvertreter

Ziel

- Taktische und inhaltliche Diskussion von anstehenden Neuerungen oder Anpassungen von Produkten und Services
- Priorisierung bei zu vielen zeitgleich anstehenden Anpassungen & Steuern der Vorhaben / Entscheidungen über die Vorhaben im Tagesgeschäft.
- Prüfung & Steuerung der Leistungsvereinbarungen.
- Finanz-, Budget- und HR-Ressourcenplanung für aktive und bevorstehende Vorhaben im Rahmen der entsprechenden Kompetenzen.

4.2.4 Service Review Meeting

Kurzbeschreibung

Das Service Review Meeting findet einmal pro Monat statt und koordiniert die operative Umsetzung der im Produkt / Service / Change - Koordinationsmeeting beschlossenen Aktionen.

Zusammensetzung

- Auftraggeber / Application Owner Dienst ÜPF
- Account Manager ISC-EJPD
- Application Manager Dienst ÜPF
- Operations Manager ISC-EJPD
- Kunden- und Lieferantenvertreter

Ziel

- Koordination der operativen Umsetzung der anstehenden Neuerungen und Anpassungen von Produkten und Services
- Review der Performance und der Qualität aller Services und Dienstleistungen

4.2.5 Operational Meeting

Kurzbeschreibung

Das Operational Meeting findet zweiwöchentlich sowie bei Bedarf ad hoc statt und diskutiert, koordiniert und löst operative Probleme bei Applikationen, Services, Incidents, Requests etc.

Zusammensetzung

- Application Manager Dienst ÜPF
- Operations Manager ISC-EJPD
- Weitere Vertreter je nach Issue

Ziel

- Koordination und Lösung von operativen Problemen im daily business

4.3 Rollen und Verantwortlichkeiten

Rollen müssen in einer Organisation verteilt und die jeweils dazugehörigen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar definiert und intern transparent kommuniziert sowie verstanden werden. Nur wenn die Zuständigkeiten klar geregelt sind, ist eine geordnete Leistungserbringung und letztlich die Erzielung einer höheren Produktivität möglich.

In den folgenden Unterkapiteln werden die bereits in Kapitel 4.2 ein geführten Rollen bzw. Rollenpaare inkl. deren Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Detail beschrieben.

4.3.1 Rollen auf strategischer Ebene

Leitung Dienst ÜPF

Die Leitung Dienst ÜPF definiert und steuert das strategische Portfolio, sie bestimmt die Zielarchitektur, trägt die Gesamtverantwortung und trifft als oberste Eskalationsstelle die Entscheide.

Hierarchische Eingliederung, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen

Angesiedelt in:	Dienst ÜPF
Benötigte Stufe:	Leitung
Verantwortlichkeiten:	<ul style="list-style-type: none">• Definition vom strategischen Produktportfolio.• Initiieren, Koordination und Steuern von Vorhaben, Tragen der Gesamtverantwortung für Vorhaben, Portfolio und Erreichen der Ziele.• Überwachen (z.B. mit Monitoring, Projektberichten) und kontrollieren (z.B. mit Audits, Reviews) von Vorhaben.• Rechtzeitige Entscheidung über Anträge und von Massnahmen.• Konsequenzen von Entscheiden und Rückweisungen.• Sicherstellung der ausreichenden Mitwirkung des Fachbereichs sowie jeglichen benötigten Ressourcen (z.B. Budget/Finanzen, Personal/Fähigkeiten, usw.).• Oberste Eskalationsstelle in Bezug auf Erreichung der vereinbarten Ziele.• Übergeordnetes Stakeholder-Management.
Kompetenzen:	<ul style="list-style-type: none">• Gesamt Finanz-, Budget-, und HR-Kompetenzen (im Rahmen der organisatorischen Regelungen).• Steuern der Vorhaben / Entscheidungen über die Vorhaben.• Mitgestaltung des strategischen Portfolios des Leistungserbringers.• Ausnahme von Regeln oder Verfahren beantragen (z.B. Standards, Beschaffungen, Sourcing).

4.3.2 Rollen(paare) auf strategisch/taktischer Ebene

Business Architekt

Der Business Architekt unterstützt die Erarbeitung des strategischen Produktportfolios, formuliert die Anforderungen an die Unternehmensarchitekturen und verfolgt den Markt inkl. der technologischen Entwicklungen.

Hierarchische Eingliederung, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen

Angesiedelt in:	Dienst ÜPF
Benötigte Stufe:	Stabsstelle / Senior Unternehmensarchitekt
Verantwortlichkeiten:	<ul style="list-style-type: none">• Analysieren und Beurteilen der Anforderungen, Strategien und Portfolios. Erarbeiten und Formulieren der Anforderungen an die Unternehmensarchitekturen.

- Erarbeiten, Dokumentieren und Pflegen von Unternehmensarchitekturen und Architekturrastern.
- Verfolgen und Beurteilen des Marktumfeldes und der technologischen Entwicklung. Überblick über alle Lösungsentwicklungen im Geschäftsbereich.
- Erarbeiten und Durchsetzen von Qualitätsstandards hinsichtlich der Unternehmensarchitekturen.
- Überprüfen und Beurteilen von Architekturen für IKT-Lösungen im Hinblick auf ihre Konformität mit den Unternehmensarchitekturen.
- Unterstützung bei der Erstellung und Pflege der Strategien und Portfolios.
- Identifizieren von Standardisierungsbedarf.
- Erarbeiten von IKT-Standards, Beurteilen und Ausarbeiten von Standardänderungen und -ausserkraftsetzungen. Beurteilt und formuliert Anträge bezüglich Ausnahmegewilligungen, Standardvorgaben und Architekturen.

Kompetenzen:

- Erarbeiten von Geschäftsarchitekturen / Unternehmensarchitekturen.
- Sicherstellen der Einhaltung der Unternehmensarchitekturen bei den Lösungsentwicklungen.
- Mitwirkung bei der Erstellung und Priorisierung der Strategie und des Portfolios.
- Entscheidungskompetenz in Bezug auf Architekturen.
- Weisungsbefugnis bei der Umsetzung der Architekturvorgaben und geltenden Standards

IT-Architekt

Der IT-Architekt analysiert die Anforderungen, erarbeitet darauf basierend Lösungsvarianten und beurteilt deren Machbarkeit im Rahmen der Vorgaben des ISC-EJPD.

Hierarchische Eingliederung, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen

Angesiedelt in: ISC-EJPD

Benötigte Stufe: Senior IT Architekt / Lead IT Architekt

- Verantwortlichkeiten:
- Analysiert in enger Zusammenarbeit mit den Beteiligten die Anforderungen und erarbeitet darauf ausgerichtete Lösungsvarianten.
 - Beurteilt die Machbarkeit von Lösungsvarianten im Rahmen der Vorgaben der Unternehmensarchitektur.
 - Schätzt die für einzelne Varianten notwendigen Investitionen.
 - Entwirft in enger Zusammenarbeit mit dem Projektteam die zu realisierende IKT-Lösung.
 - Prüft die entstehende Lösung bezüglich der Konformität mit den vorhandenen Architekturvorgaben und IKT-Standards.
 - Beurteilt und formuliert Anträge bezüglich Ausnahmegewilligungen, Standardvorgaben und Architekturen.
 - Identifiziert und kommuniziert Standardisierungsbedarf aufgrund seiner praktischen Erfahrung bzw. engen Zusammenarbeit mit den Bedürfnisträgern.

Kompetenzen:

- Erarbeitung von Lösungsvarianten und Lösungsarchitekturen.
- Entscheidungskompetenz in Bezug auf Architekturen.
- Weisungsbefugnis bei der Umsetzung der Architekturvorgaben und geltenden Standards

4.3.3 Rollen(paare) auf taktischer Ebene

Auftraggeber / Application Owner

Der Auftraggeber / Application Owner ist seitens Dienst ÜPF für die taktische Steuerung der strategischen Portfolios verantwortlich. Er vereinbart mit Lieferanten Leistungen und betreut die Kundenbeziehungen.

Hierarchische Eingliederung, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen

Angesiedelt in:	Dienst ÜPF
Benötigte Stufe:	Bereichsleiter / Fachverantwortlicher
Verantwortlichkeiten:	<ul style="list-style-type: none">• Taktische Steuerung, Vertretung in Governance Boards mit Fokus auf übergreifende Steuerung.• Priorisierung von Vorhaben, Koordinieren mit anderen Vorhaben.• Aufträge für Vorhaben erteilen. Projekte leiten seitens Leistungsbezüger, führen und managen von Change Requests & Entwicklungen (inkl. Budgetierung und Priorisierung).• Eingehen, abschliessen und überwachen von Leistungsvereinbarungen mit ISC-EJPD / Partnern, Lieferantenmanagement (inkl. Monitoring, Projektberichte, SLA Reports, usw.).• Pflegen und managen der Kundenbeziehungen, Business Relationship Management und Demand Management.• Taktische Verwaltung, Management, Priorisierung, Zuteilung und Bereitstellung der benötigten Mittel, Ressourcen, usw.• Beurteilen von Risiken und Konsequenzen der vorgeschlagenen Anträge und Massnahmen.• Anträge oder Berichte (z.B. IKT-Prüfberichte, PCO-Berichte) genehmigen.• Treffen von Entscheidungen zur Steuerung der Vorhaben.• Tragen der Gesamtverantwortung für das Produkt (V-FMÜ), inkl. Erreichen der Ziele.• Rechtzeitige Entscheidung über Anträge und von Massnahmen.
Kompetenzen:	<ul style="list-style-type: none">• Finanz-, Budget- und HR-kompetenzen (im Rahmen der organisatorischen Regelungen bzw. für das Produkt V-FMÜ gemäss definiertem Dachbudget)• Steuern der Vorhaben / Entscheidungen über die Vorhaben im Tagesgeschäft.• Anordnungskompetenz im Rahmen der Leistungsvereinbarungen.• Eingehen von Verpflichtungen, z. B. abschliessen von Leistungsvereinbarungen im Rahmen der Kompetenzordnung.

Account Manager

Der Account Manager betreut auf seitens ISC-EJPD den gesamten Bereich Dienst ÜPF und steht dem Application Owner für jeglichen Anfragen und Eskalationen zur Seite.

Hierarchische Eingliederung, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen

Angesiedelt in:	ISC-EJPD
Benötigte Stufe:	Abteilungsleiter / Senior Account Manager (Abteilung Kunden)
Verantwortlichkeiten:	<ul style="list-style-type: none">• Business Relationship Management: Betreuung Dienst ÜPF, Brücke schlagen zwischen ISC-EJPD und Dienst ÜPF (inkl. Demand Management. Unterstützt bei Verbesserungen und Beschwerden, bietet Unterstützung bei Erstellung von Vereinbarungen. Führt mit dem LE regelmässige Reviews über die Vereinbarungen durch. Liefert dem Kunden Reports über die erbrachten Leistungen). Vertreten der Kundeninteressen im ISC-EJPD, Interessen vom ISC-EJPD beim Dienst ÜPF.• Lieferantenmanagement.• Analysiert die Ideen der Projektanmeldung und konkretisiert diese in der Vision und den Zielen für das Projekt.

- Projekte leiten seitens Leistungserbringer (Change Requests & Entwicklungen). Koordiniert, priorisiert überwacht und steuert den Projektablauf und die Ausführung durch das fachliche Projektteam. Genehmigt Anpassungen am Projektplan bzw. den anzuwendenden Vorgehensweisen.
- Stellt die Abnahme der Lösung mit dem Auftraggeber sicher (Abnahme bzw. Projektbericht, Entscheide in Subprozessen).
- Prüft die eingehenden Anpassungswünsche bezüglich Einfluss auf die vereinbarten Leistungen (Inhalt/Kosten/Termine).
- Bereitet Entscheidungsgrundlagen zuhanden des Auftraggebers vor.

Kompetenzen:

- Einsatz der definierten Mittel und Entscheidungskompetenz im abgemachten Rahmen.
- Führen von Verhandlungen mit den Leistungsbezüger.
- Eingehen von Verpflichtungen gegenüber den Leistungsbezüger z.B. Abschluss von Vereinbarungen.
- Kompetenz über den Einsatz der gesprochenen Budgets/Mittel zur Erfüllung der Leistungen.

4.3.4 Rollen(paare) auf operativer Ebene

Application Manager

Der Application Manager trägt die fachliche Applikationsverantwortung und ist seitens Dienst ÜPF für die Ausführung und Erbringung der mit den Kunden / Lieferanten vereinbarten Leistungen zuständig.

Hierarchische Eingliederung, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen

Angesiedelt in: Dienst ÜPF

Benötigte Stufe: Erfahrene Mitarbeitende und Spezialisten / Fachverantwortlicher

Verantwortlichkeiten:

- Fachliche Applikationsverantwortung.
- Qualität / Risiken / Sicherheit / Applikations- Lösungsarchitektur.
- Projektmanagement.
- Umsetzung Change Management.
- Validierung / Testing, Release & Deployment Mgmt.
- Request Fulfillment & Access Management.
- Business Analyse / Requirements Engineering.
- Kapazitäts-, Kontinuitäts- & Verfügbarkeitsmgmt.
- Event, Asset & Konfiguration Management / Monitoring.
- Fachliches Incident & Problem Mgmt.
- Knowledge Management.
- Mitarbeit beim Erstellen von Offerten und Vereinbarungen (SLA, DLV, PV) sowie der Überwachung von Vereinbarungen.
- Schulungen / Trainings.
- Unterstützung Engineering und Support.
- Über-/Einführung von Lösungen in den Betrieb.
- Management, Unterhalt und Wartung Betrieb, Infrastruktur und Technik.
- Laufende Überwachung, Beurteilung und Verbesserung der Anwendung sowie deren Nutzen für den Geschäftsprozess bzw. Anforderungen.

Kompetenzen:

- Entscheid über die Release-Planung und Einführung von Change Requests
- Entscheid über Zugriffsrechte (Anwendung)
- Mitsprache beim bei der Festlegung von Service Level Anforderungen.

Operations Manager

Der Operations Manager trägt die technische/betriebliche Applikationsverantwortung und ist seitens ISC-EJPD für die Ausführung und Erbringung der mit den Kunden / Lieferanten vereinbarten Leistungen zuständig.

Hierarchische Eingliederung, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen

Angesiedelt in:	ISC-EJPD
Benötigte Stufe:	Erfahrene Mitarbeitende und Spezialisten / Fachverantwortlicher
Verantwortlichkeiten:	<ul style="list-style-type: none">• Technische / betriebliche Applikationsverantwortung• Qualität / Risiken / Sicherheit / Architektur• Projektmanagement.• Umsetzung Change Management.• Validierung / Testing, Release & Deployment Mgmt.• Request Fulfillment & Access Management.• Engineering und Support / Helpdesk.• Kapazitäts-, Kontinuitäts- & Verfügbarkeits-Mgmt.• Event, Asset & Konfiguration Management / Monitoring.• Technisches Incident & Problem Mgmt. (incl. 1. Level & SPOC).• Knowledge Management.• Mitarbeit beim Erstellen von Offerten und Vereinbarungen (SLA, DLV, PV) sowie der Überwachung von Vereinbarungen.• Über-/Einführung von Lösungen in den Betrieb.• Management, Unterhalt und Wartung Betrieb, Infrastruktur und Technik.
Kompetenzen:	<ul style="list-style-type: none">• Anordnungs-/Entscheidungskompetenzen auf Seitens des Betriebs• Mitspracherecht über die Release-Planung und Change Requests (in Bezug auf Rahmenbedingungen und Abhängigkeiten)• Mitsprache bei der Festlegung der Service Level / Unterstützung des Account Managers.

4.4 Aufgaben und Prozesse

4.4.1 Gesamtübersicht

Als Prozesse werden definierte Abläufe von sachlich logisch kombinierten Aktivitäten bezeichnet, die ausgeführt werden um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Die Verwaltung von Prozessen unterliegt dem Prozessmanagement. Zur Wahrnehmung der künftigen Produktverantwortung V-FMÜ 2.0 wurden fünf Prozesskategorien (Strategie/Steuerung/Management, Management der Lieferanten, Überführung und Bereitstellung, Betrieb sowie Management der Kunden) und insgesamt 12 Prozessgruppen mit je unterschiedlichen Aufgaben definiert. Unten stehende Prozesslandkarte zeigt diese Prozesskategorien und Prozessgruppen in einer Gesamtübersicht.



4.4.2 Aufgaben in den unterschiedlichen Prozesskategorien bzw. -gruppen

In den fünf genannten Prozesskategorien bzw. 12 Prozessgruppen werden unterschiedliche Aufgaben wahrgenommen, welche in den nachfolgenden Unterkapiteln beschrieben werden. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um bereits definierte klare und voneinander abgegrenzte (Sub-)Prozesse. Diese müssen im Rahmen der hierfür definierten Massnahme ‚MA1‘ erst noch umgesetzt werden (vergleiche Kapitel 5).

■ ■ ■ ■ ■ Prozesskategorie ‚Strategie, Steuerung & Management‘

Prozessgruppe	Aufgaben je Prozessgruppe
Strategieentwicklung und Portfolio Management	<ul style="list-style-type: none"> • Strategieentwicklung für die Bereitstellung von Produkten/Dienstleistungen für Kunden. • Überwachung der Strategieumsetzung. • Verwaltung vom Produkt-/Dienstleistungs-Portfolio (richtige Mischung, benötigte Investitionen, usw.).
Finanzen & Personal Management	<ul style="list-style-type: none"> • Management der Finanzen, inklusive Budgetierung, Buchhaltung und Leistungsverrechnung. • Management von Personal, Ressourcen und Talente.
Governance und Architektur Management	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung & Einhaltung Steuerungs- und Organisationsstrukturen, Prozesse, mittel- & langfristige Weiterentwicklung der IT-Landschaft & Architektur, zur Sicherstellung der gegebenen Rahmenbedingungen, Strategien und Ziele.
Qualität, Risiken & Sicherheit Management	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizieren, Bewerten und Überwachen von Risiken. • Proaktives Sicherheits- & Compliance Management (Vertraulichkeit, Integrität, Gesetze/ Verordnungen, usw.)

Prozesskategorie ‚Management der Lieferanten‘

Prozessgruppe	Aufgaben je Prozessgruppe
Lieferantenmanagement	<ul style="list-style-type: none">• Pflege der Lieferantenbeziehungen.• Sicherstellen, dass Verträge die geschäftsseitigen Notwendigkeiten unterstützen und dafür sorgen, dass alle ihre vertraglichen Pflichten erfüllen.• Die Interessen der Kunden gegenüber Lieferanten vertreten.

Prozesskategorie ‚Management der Kunden‘

Prozessgruppe	Aufgaben je Prozessgruppe
Business Relationship Management	<ul style="list-style-type: none">• Bedarf/Bedürfnisse des Kunden identifizieren, verstehen, vorhersehen und beeinflussen.• Sicherstellen, dass Bedürfnisse erfüllt werden.• Sicherstellen, dass Kapazitäten erfüllt werden.• Erstellung & Pflege des Services Katalogs & SLA Management.

Prozesskategorie ‚Überführung und Bereitstellung‘

Prozessgruppe	Aufgaben je Prozessgruppe
Change Management	<ul style="list-style-type: none">• Durchführung vom gesamten Change Lifecycle (Evaluierung, Verfassen, Freigabe, ACB/ECAB, Überwachung, Auswertung, Qualitätssicherung).• Effektive und wirtschaftliche Implementierung genehmigter Changes mit minimalem Risiko für bestehende und neue IT-Infrastruktur
Asset & Konfiguration Management	<ul style="list-style-type: none">• Erstellung, Pflege, Dokumentation und Sicherung von Konfigurationsmodell & Konfigurationen/CIs.• Verwaltung jeglicher Prozesse in Bezug auf Konfigurationen von Produkten/Dienstleistungen, inklusive Aufspielen von Konfigurationen und deren Backups.
Release & Deployment Management	<ul style="list-style-type: none">• Planen, Koordinieren & Kontrollieren wie und wann ein Release in die Live-Umgebung ausgerollt wird (inklusive Umfang, technisch und fachlich).• Sicherzustellen, dass die Integrität der Live-Umgebung geschützt wird und nur zuvor geprüfte Komponenten ausgerollt werden.
Validierung & Testing	<ul style="list-style-type: none">• Planen, Koordinieren & Kontrollieren wie ein Release getestet wird (fachlich & technisch).• Sicherstellen, dass Releases vor dem ausrollen qualitätsgeprüft und «abgesegnet» werden.• Bewerten, ob der Betrieb in der Lage ist, den neuen Service angemessen zu unterstützen.
Lösungsentwicklung	<ul style="list-style-type: none">• Entwicklung von Produkten/Dienstleistungen, die die erforderliche Funktionalität bereitstellen.• Dieser Prozess umfasst sowohl die Entwicklung und Wartung kundenspezifischer Anwendungen als auch die Anpassung von Standardsoftware.

Prozesskategorie ‚Betrieb‘

Prozessgruppe	Aufgaben je Prozessgruppe
Event, Incident & Problem Management	<ul style="list-style-type: none">• Laufende und proaktive Überwachung von Events, Einleitung von Massnahmen wenn benötigt.• Verwaltung von Incidents über den gesamten Lifecycle. Ziel: Incident ASAP zu beheben.

- Proaktive Identifikation und Behebung von Problemen über den gesamten Lifecycle.

Request Fulfillment & Access Management

- Bearbeitung von minimalen Aufträgen bzw. minimale Changes. Informationsaufträge, usw.
- Verarbeitung von Zugriffsanträgen.
- Unterbindung von Zugriffen von unautorisierten Benutzern.

Infrastructure, IT Operations & Technical Management

- Betrieb von Produkten/Dienstleistungen, inkl. Überwachung & Steuerung, Wartungsarbeiten, Backups/Wiederherstellung, Administration.
- Verwaltung phys. Anlagen/Einrichtungen/Assets.
- Technisches und betriebliches Fachwissen.

Kapazitäts-, Kontinuitäts- & Verfügbarkeitsmanagement

- Sicherstellen, dass die vereinbarten Kapazitäts-, Verfügbarkeits- und Performance-Ziele wirtschaftlich erbracht werden.
- Proaktive Kontinuitätssicherstellung, selbst wenn aussergewöhnliche Ereignisse eintreffen.

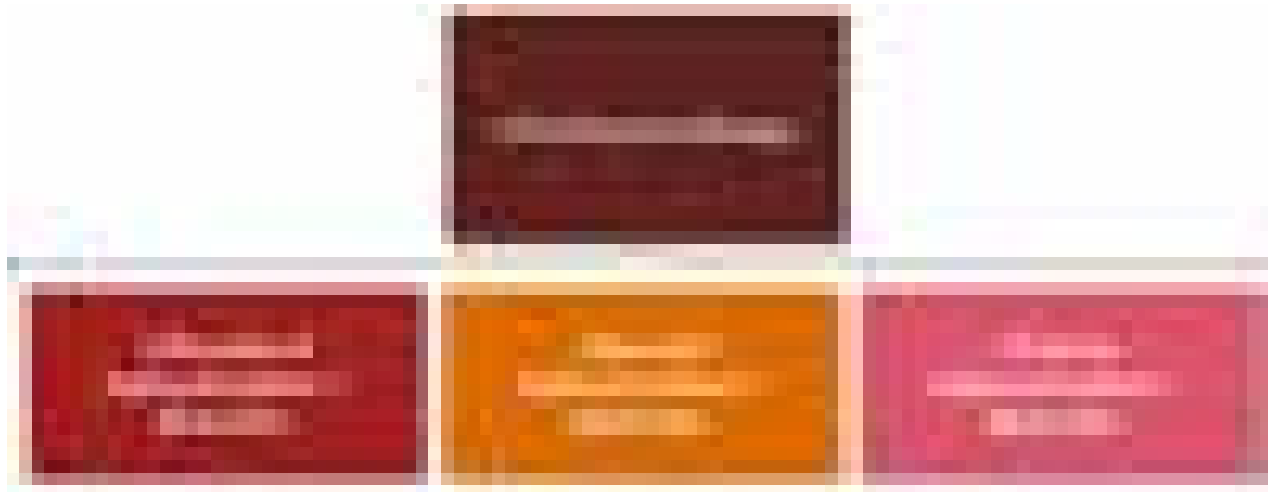
4.4.3 Definition der unterschiedlichen Prozess-Verantwortlichkeiten

In jedem Prozess haben unterschiedliche Rollen unterschiedliche Verantwortlichkeiten, welche geklärt und transparent gemacht werden müssen, damit das definierte Prozessergebnis effizient und konfliktfrei erreicht werden kann. Zur Wahrnehmung der künftigen Produktverantwortung V-FMÜ 2.0 werden grundsätzlich drei Verantwortlichkeiten unterschieden:

1. „Verantwortlich“: Die für einen Prozess verantwortliche Rolle definiert sich wie folgt:
 - Finanz- und Entscheidungskompetenz
 - Prozesseigner / «Prozess Owner» / Gesamtverantwortung
 - Verantwortlich für die Auftragserteilung an die durchzuführende Stelle
 - Für Überprüfung und Sicherstellung der Qualität zuständig (z.B. Kommunikation, Koordination, Definition der SLA's etc.)
 - Eskalationsstelle für den Prozess
2. „Durchführung“: Die einen Prozess durchführende Rolle definiert sich wie folgt:
 - Verantwortlich für erfolgreiche und selbstständige Durchführung des Prozesses gemäss den definierten Prozessschritten
 - Kontinuierliche Prozessverbesserung in Absprache mit Prozesseigner
 - Involvierung und Koordination der Mitarbeit
 - Entscheidungsbefugnis innerhalb einzelner Prozessschritte
3. „Mitarbeit“: Die in einem bestimmten Prozess mitarbeitende Rolle definiert sich wie folgt:
 - Partielle Mitarbeit / Unterstützung / Zulieferung im Rahmen Durchführung (z.B. Informationen liefern, Abklärungen treffen, einzelne Prozessschritte durchführen)
 - Mitarbeit stellt einen elementaren Schritt im Prozess dar, ohne den ein Abschluss nicht möglich ist.
 - Keine Entscheidungsbefugnis

4.4.4 Definition der unterschiedlichen Prozesstypen

Die im Kapitel 4.4.2 beschriebenen Prozessgruppen müssen je auch noch nach Prozesstyp unterschieden werden, damit die Zuteilung der Verantwortlichkeiten gemäss Kapitel 4.4.3 eindeutig erfolgen kann. Zur Wahrnehmung der künftigen Produktverantwortung V-FMÜ 2.0 werden grundsätzlich vier Prozesstypen unterschieden:



1. „Fachanwendung“: Der Prozesstyp Fachanwendung kann folgendermassen beschrieben werden:
 - Alle FMÜ-fachspezifische Lösungen / Leistungen z.B. ISS, AMIS, Delivery Network, usw.
 - Primärer Betrieb durch ISC
 - Fachanwendungen werden entweder aus einer der untenstehenden Modelle betrieben oder als Dienstleistung ohne Infrastruktur oder Betriebskomponente eingekauft.
 - CCIS
2. „Standard-Infrastruktur / Betrieb“: Der Prozesstyp Standard-Infrastruktur / Betrieb kann folgendermassen beschrieben werden:
 - Standardlösungen z.B. SSO Portal, Citrix, Betrieb Server, usw., welche durch das ISC angeboten und betrieben werden.
 - Leistungen / Produkte entnommen aus dem ISC-Produktkatalog / Marktleistung.
3. „Spezial-Infrastruktur / Betrieb“: Der Prozesstyp Spezial-Infrastruktur / Betrieb kann folgendermassen beschrieben werden:
 - Lösungen, die kundenspezifisch entwickelt werden.
 - Betrieb wird durch ISC sichergestellt
 - FMÜ-Speziallösungen wie z.B. PS-Input-Buffer, Delivery Network, ISS.
4. „Extern-Infrastruktur / Betrieb“: Der Prozesstyp Extern-Infrastruktur / Betrieb kann folgendermassen beschrieben werden:
 - Lösungen / Leistungen, welche vom Dienst ÜPF extern ausserhalb von Bundesrechenzentrum & Infrastruktur – betrieben werden.
 - z.B. Server welche direkt bei FDA installiert und betrieben werden.
 - FMÜ-Lösungen wie Tap.

4.4.5 Bestimmung der Verantwortlichkeiten je Prozessgruppe bzw. Prozesstyp sowie Zuordnung auf die definierten Rollenpaare

Die definierten Prozessgruppen (Kapitel 4.4.2), Prozess-Verantwortlichkeiten (Kapitel 4.4.3), Prozesstypen (Kapitel 4.4.4) sowie die eingeführten Rollen/-paare (Kapitel 4.3) werden nun in einer Matrix übereinander gelegt, so dass die Basis für ein effizientes und effektives Prozessmanagement gelegt ist.

4.5 Mitarbeitende und Fähigkeiten

Wie in Kapitel 3 beschrieben, ist es von grosser Wichtigkeit, die eigenen Mitarbeitenden und deren Fähigkeiten und Fertigkeiten zu kennen und damit auch bestimmen zu können, ob diese entlang dem Prozess richtig eingesetzt werden. Sollte die Mitarbeitenden nicht über die richtigen Fähigkeiten verfügen, bestehen die Möglichkeiten, diese entweder zu schulen, auf dem Arbeitsmarkt nach Personen mit der entsprechenden Erfahrung zu suchen oder die Tätigkeiten an einen Drittanbieter mit entsprechenden Fähigkeiten auszulagern.

Eine Gegenüberstellung der Ist-Analyse mit der Soll-Situation (PwC-Erfahrungswerte aus ähnlichen Umfeldern sowie Kenntnissen des Dienstes ÜPF) hat gezeigt, dass es einige Potentiale gibt. Heutige Fähigkeiten und Kapazitäten müssen bei verschiedenen Prozessgruppen bzw. Aufgaben aus- oder sogar gänzlich aufgebaut werden, damit die Mitarbeitenden entlang der definierten Prozesse richtig eingesetzt werden können.

4.5.1 Handlungsbedarf in der Prozesskategorie ‚Strategie, Steuerung & Management‘

Prozessgruppe	Handlungsbedarf Dienst ÜPF	Erläuterung	Handlungsbedarf ISC-EJPD	Erläuterung
Strategieentwicklung und Portfolio Management	Ausbau	<ul style="list-style-type: none"> Zusätzliche Ressourcenallokation Ausbau der Aufgaben 	Ausbau	<ul style="list-style-type: none"> Zusätzliche Ressourcenallokation Ausbau der Aufgaben
Finanzen & Personal Management	Aufbau	<ul style="list-style-type: none"> Zusätzliche Ressourcenallokation Aufbau der Aufgaben & Verantwortlichkeiten Aufbau der Kompetenzen Formalisierung der Rollen, Aufgaben und Kompetenzen 	Ausbau	<ul style="list-style-type: none"> Zusätzliche Ressourcenallokation Ausbau der Aufgaben
Governance und Architektur Management	Aufbau	<ul style="list-style-type: none"> Zusätzliche Ressourcenallokation Aufbau der Aufgaben & Verantwortlichkeiten Ausbau der Kompetenzen 	Aufbau	<ul style="list-style-type: none"> Zusätzliche Ressourcenallokation Ausbau der Aufgaben
Qualität, Risiken & Sicherheit Management	Kein Handlungsbedarf			

4.5.2 Handlungsbedarf in den Prozesskategorien ‚Management der Lieferanten‘ und ‚Management der Kunden‘

Prozessgruppe	Handlungsbedarf Dienst ÜPF	Erläuterung	Handlungsbedarf ISC-EJPD	Erläuterung
Lieferantenmanagement	Ausbau	<ul style="list-style-type: none"> Zusätzliche Ressourcenallokation Ausbau der Aufgaben 	Kein Handlungsbedarf	
Business Relationship Management	Ausbau	<ul style="list-style-type: none"> Zusätzliche Ressourcenallokation 	Ausbau	<ul style="list-style-type: none"> Zusätzliche Ressourcenallokation Aufbau der Aufgaben & Verantwortlichkeiten

- Ausbau der Aufgaben

- Aufbau der Kompetenzen
- Formalisierung der Rollen, Aufgaben und Kompetenzen

4.5.3 Handlungsbedarf in der Prozesskategorie ‚Überführung und Bereitstellung‘

Prozessgruppe	Handlungsbedarf Dienst ÜPF	Erläuterung	Handlungsbedarf ISC-EJPD	Erläuterung
Change & Release Management	Ausbau	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Ressourcenallokation • Ausbau der Aufgaben 	Kein Handlungsbedarf	
Asset & Konfiguration Management		Kein Handlungsbedarf		
Validierung & Testing		Kein Handlungsbedarf		
Lösungsentwicklung		Kein Handlungsbedarf		

4.5.4 Handlungsbedarf in der Prozesskategorie ‚Betrieb‘

Prozessgruppe	Handlungsbedarf Dienst ÜPF	Erläuterung	Handlungsbedarf ISC-EJPD	Erläuterung
Event, Incident & Problem Management	Ausbau	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Ressourcenallokation • Ausbau der Aufgaben 	Kein Handlungsbedarf	
Infrastructure, IT Operations & Technical Management (inkl. Request Fulfillment & Access Management / Kapazitäts-, Kontinuitäts- & Verfügbarkeitsmanagement)	Ausbau	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Ressourcenallokation • Ausbau der Aufgaben & Kompetenzen 	Kein Handlungsbedarf	

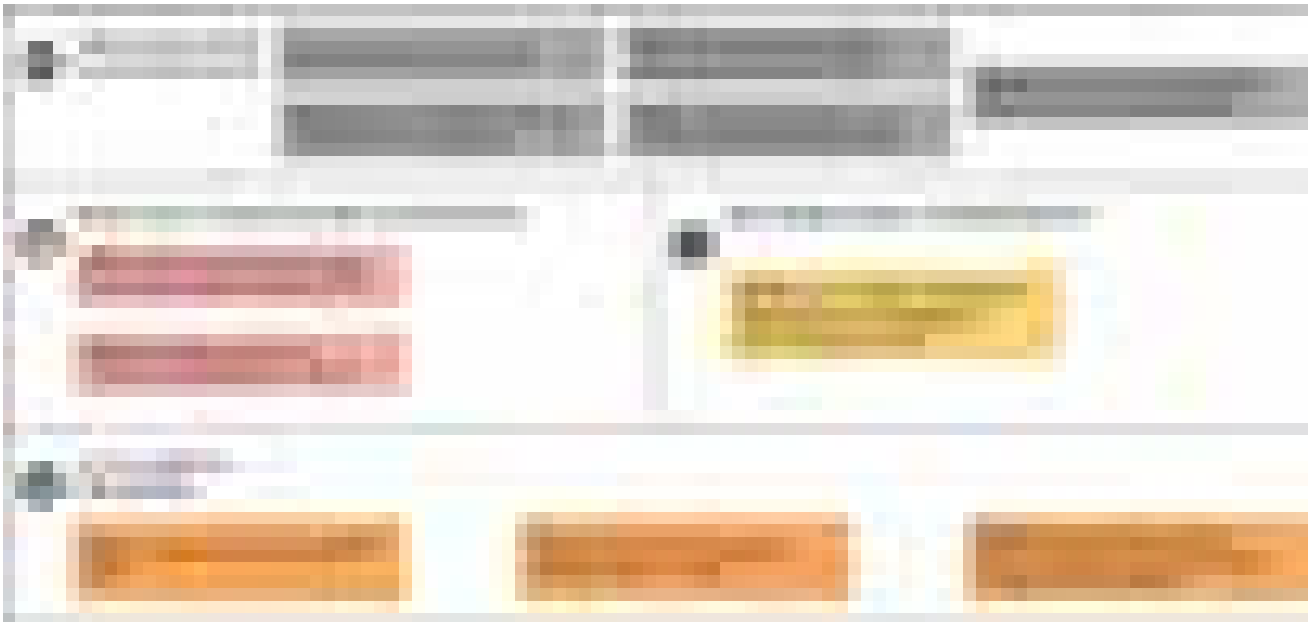
4.5.5 Weiterer Handlungsbedarf

	Handlungsbedarf Dienst ÜPF	Erläuterung	Handlungsbedarf ISC-EJPD	Erläuterung
Schulungsmanagement	Ausbau	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Ressourcenallokation • Ausbau der Aufgaben 	Kein Handlungsbedarf	
Business Analyse / Engineering / Support	Ausbau	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Ressourcenallokation • Ausbau der Aufgaben 	Ausbau	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Ressourcenallokation • Ausbau der Aufgaben

5 Umsetzungsmassnahmen und Roadmap

5.1 Einleitung und Übersicht

Um den im Kapitel 4 beschriebenen Sollzustand zur Wahrnehmung der künftigen Produktverantwortung V-FMÜ 2.0 erreichen zu können, sind in sämtlichen vier Themengebieten verschiedenen Massnahmen umzusetzen. In der unten stehenden Abbildung sind diese einerseits in einer Übersicht dargestellt und werden andererseits in den Kapitel 5.2 bis 5.5 pro Themengebiet im Detail einzeln beschrieben.



5.2 Massnahmen im Themengebiet Organisation und Governance







5.3 Massnahmen im Themengebiet Rollen und Verantwortlichkeiten



5.4 Massnahmen im Themengebiet Aufgaben und Prozesse





5.5 Massnahmen im Themengebiet Mitarbeitende und Fähigkeiten



5.6 Roadmap zur Umsetzung der Massnahmen

Die in den vorderen Kapiteln beschriebenen Massnahmen bauen inhaltlich teilweise aufeinander auf. Es ist deswegen wichtig, in der zeitlichen Umsetzungsplanung zu berücksichtigen, welche Massnahmen wann gestartet und abgeschlossen werden müssen.

Untere Abbildung zeigt diese inhaltlichen Abhängigkeiten schematisch auf.



6 Anhang

6.1 Glossar

Abkürzung	Beschreibung
AMIS NG	Auftrags Management Information System neue Generation
BA	Bundesanwaltschaft
BIT	Bundesamt für Informatik und Telekommunikation
BÜPF	Bundesgesetz betreffend die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs
CCIS	Call Center Information System
DR	Data Retention
E-BÜPF	Entwurf des Bundesgesetz betreffend die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs
EJPD	Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement
ETSI	European Telecommunications Standards Institute
FDA	Fernmelde-Dienst-Anbieter (Telekommunikations- oder Internet-Dienst-Anbieter)
fedpol	Bundesamt für Polizei
FMÜ	Fernmelde-Überwachung
FTE	Full Time Equivalent
GS-EJPD / GS	Generalsekretariat vom Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement
GUI	Grafische Benutzeroberfläche (graphical user interface)
HD	Historical Data
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
ISC-EJPD / ISC	Informatik Service Center vom Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement
ISS	Interception System Schweiz
ITSM	Information Technology Service Management
JANUS	Gerichtspolizeiliches Auswertungssystem
KaPo	Kantonspolizei
MBit/s	Megabit pro Sekunde
SLA	Service Level Agreement
SPOC	Single Point of Contact
StA	Staatsanwalt
TK	Telefon- und Überwachungskontrolle
ÜPF	Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs, Aufgabe des Dienstes ÜPF
ISS	ISS Systems – Softwarehersteller
V-FMÜ	Verarbeitungssystem Fernmelde-Überwachung
WTO / WTO-Ausschreibung	Welthandelsorganisation (World Trade Organization, WTO) / öffentliche Ausschreibung.

6.2 Weitere Elemente zur Ausgangslage

6.2.1 Organisatorische Bereiche

ISC-EJPD

Hintergrund:

Das Informatik Service Center ISC-EJPD ist der Informatik Leistungserbringer des Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartements und für seine Kunden aus den Aufgabenbereichen Justiz, Polizei und Migration der verlässliche Partner bei der Informationsverarbeitung im sicherheitskritischen Umfeld. Es entwickelt und betreibt spezifische Fachanwendungen, welche individuell, bedürfnis- und kundenorientiert konzipiert werden und die Erledigung der eigentlichen Kernaufgaben der Verwaltungskunden unterstützen. Das ISC-EJPD konzentriert sich auf den Markt der spezifischen und sicherheitskritischen Fachanwendungen für Verwaltungskunden innerhalb und ausserhalb des EJPD. Der thematische Schwerpunkt des ISC-EJPD liegt in den Bereichen „Polizei, Justiz und Migration“. Die spezifischen Fachanwendungen des ISC-EJPD erleichtern die Zusammenarbeit zwischen den Behörden auf nationaler, kantonaler und kommunaler Ebene sowie den Informationsaustausch zwischen der Schweiz und ausländischen Behörden. Gemäss seiner Vision ist es das Ziel des ISC-EJPD die erste Wahl als Gesamtlösungsanbieter für individuelle Fachanwendungen mit erhöhten Anforderungen in der zivilen Bundesverwaltung sein.

Leistungsauftrag:

IKT-Betrieb

Das ISC-EJPD betreibt im Auftrag der Leistungsbezüger Anwendungen, Dienste, Services und Systeme. Die Anwendungen können entweder von einem internen Leistungserbringer, in Zusammenarbeit mit Dritten oder von externen Leistungserbringern entwickelt worden sein. Die Dienste können bundesweite Standarddienste sein. Die Leistungen sollen den Kunden so unterstützen, dass er seine Geschäftsprozesse möglichst effizient und wirksam gestalten kann. Die Leistungen werden mit Service Level Agreements (SLA) vereinbart und sollen den Anforderungen und Erwartungen der Leistungsbezüger, der Departemente und der Informatik-Steuerung Bund entsprechen.

IKT-Projekte und Dienstleistungen

Das ISC-EJPD unterstützt die Leistungsbezüger (LB) gemäss ihren Aufträgen. Hauptsächlich werden Anwendungen entwickelt, gepflegt und weiterentwickelt, welche die Geschäftsprozesse der LB effizient und wirksam unterstützen. Der Eigen-Leistungsanteil des ISC-EJPD kann dabei unterschiedlich hoch sein. Von grösster Bedeutung sind die Integrationsleistungen, damit die LB mit durchgängigen IKT-Lösungen unterstützt sind. Die Leistungen werden in Projekt- und Dienstleistungsvereinbarungen definiert und verlässlich in Kosten, Termin und Qualität erbracht.

Überwachung Post- und Fernmeldeverkehr

Siehe Folgekapitel „Dienst ÜPF“

Introduction

The organization's process capabilities are determined by the business processes that it has in place to support its strategy and core business goals.



Internal Business Processes

Internal business processes are those activities that are performed within the organization and are essential for the organization to operate. They are the core processes that support the organization's strategy and core business goals.

- 1. **Production Processes** - These are the processes that are involved in the production of goods and services.
- 2. **Support Processes** - These are the processes that support the production processes, such as procurement, human resources, and information systems.
- 3. **Distribution Processes** - These are the processes that are involved in the distribution of goods and services to customers.

External Business Processes

External business processes are those activities that are performed outside the organization and are essential for the organization to operate.

- 4. **Customer Relationship Management** - This is the process of managing the organization's interactions with its customers.
- 5. **Supplier Relationship Management** - This is the process of managing the organization's interactions with its suppliers.
- 6. **Logistics Processes** - These are the processes that are involved in the movement of goods and services from the organization to the customer.
- 7. **Procurement Processes** - These are the processes that are involved in the acquisition of goods and services from external suppliers.
- 8. **Human Resources Processes** - These are the processes that are involved in the management of the organization's human resources.
- 9. **Information Systems Processes** - These are the processes that are involved in the management of the organization's information systems.

1. **Contract Law**

Contract law governs the legal relationship between two or more parties who have entered into an agreement. A contract is a legally enforceable promise or set of promises. The elements of a contract are offer, acceptance, and consideration. Contract law is a branch of law that deals with the legal consequences of agreements between individuals or organizations.

2. **Property Law**

Property law deals with the legal rights and obligations related to the ownership, use, and transfer of property. It covers both real property (land and buildings) and personal property (movable assets). Property law is essential for understanding the legal framework that governs how individuals and organizations can acquire, hold, and dispose of their assets.

3. **Business Law**

Business law encompasses the legal rules and principles that govern the operations of businesses and commercial transactions. It includes areas such as contract law, agency law, and the law of sales. Business law is crucial for ensuring that commercial activities are conducted in a fair and orderly manner.

4. **Employment Law**



5. **Intellectual Property Law**

Intellectual property law protects the legal rights of individuals and organizations in their creations of the mind. It includes copyright law, trademark law, and patent law. Intellectual property law is essential for encouraging innovation and creativity by providing legal protection for the fruits of intellectual labor.

6. **Banking and Finance Law**

Banking and finance law regulates the operations of banks, financial institutions, and other entities involved in the financial system. It covers areas such as consumer protection, anti-money laundering, and the regulation of securities markets. Banking and finance law is critical for maintaining the stability and integrity of the financial system.

7. **Consumer Protection Law**

Consumer protection law is designed to safeguard the interests of consumers in the marketplace. It addresses issues such as product safety, fair trade practices, and the right to return goods. Consumer protection law is essential for ensuring that consumers are treated fairly and that they are protected from deceptive and unfair business practices.

Mitarbeitende. Im Jahr 2007 haben die beiden Departemente UVEK und EJPD die administrative Zuordnung des DBA erneut überprüft und sind zum Ergebnis gekommen, dass mit der Zuordnung zum EJPD Vereinfachungen im technischen Betrieb und Verbesserungen im nationalen und internationalen Informationsaustausch unter den Strafverfolgungsbehörden erzielt werden können. Das System des DBA wurde zu diesem Zeitpunkt bereits seit längerer Zeit vom EJPD betrieben, so dass sich der Wechsel zum Systembetreiber unter diesem Gesichtspunkt quasi aufdrängte.

Aus dem Dienst für besondere Aufgaben (DBA) wurde der Dienst Überwachung Post- und Fernmeldeverkehr (Dienst ÜPF), der nun administrativ dem ISC-EJPD zugeordnet ist, jedoch unabhängig agiert im Sinne von Artikel 2 des Bundesgesetzes betreffend Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs (BÜPF, SR 780.1). Der Dienst ÜPF beschäftigt heute rund 50 Mitarbeitende.

Leistungsauftrag:

Der Dienst Überwachung Post- und Fernmeldeverkehr (Dienst ÜPF) ist unabhängig im Sinne von Artikel 2 des Bundesgesetzes betreffend die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs (BÜPF, SR 780.1) und dem ISC-EJPD lediglich administrativ zugeordnet. Er ist der Garant einer rechtskonformen und rechtsstaatlichen Umsetzung von Überwachungen des Post- und Fernmeldeverkehrs. Er nimmt Aufgaben in Zusammenhang mit der Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs und der Erteilung von Auskünften gemäss BÜPF wahr. Der Dienst ÜPF hat keine eigentliche Strafverfolgungskompetenz, da er auf Anordnung der Strafverfolgungsbehörden arbeitet. Im Rahmen der Leistungserbringung wird die benötigte administrative und technische Infrastruktur zugunsten der Strafverfolgungsbehörden bereitgestellt. Dieses vom Dienst ÜPF betriebene Verarbeitungssystem ist zuständig für die Entgegennahme und Aufzeichnung von Daten aus der Überwachung des Fernmeldeverkehrs.

Eine weitere Aufgabe des Dienstes ÜPF ist die technische und juristische Beratung der Strafverfolgungsbehörden und der Post- und Fernmeldeverkehr Dienstanbieter. Für die Umsetzung seines gesetzlichen Auftrags gemäss dem Bundesgesetz betreffend die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs (BÜPF) engagiert sich der Dienst ÜPF in entsprechenden nationalen und internationalen Gremien. Zudem arbeitet er mit unterschiedlichen nationalen und internationalen Konzessions- und Aufsichtsbehörden zusammen. Einerseits bleibt der Dienst ÜPF durch diesen Austausch in technischer Hinsicht auf dem Laufenden. Andererseits nimmt er damit die Möglichkeit wahr, aktiv die Standards des European Telecommunications Standards Institute (ETSI) mitzugestalten.

Dienst ÜPF mit der Durchführung von Überwachungsmaßnahmen beauftragen. Die Massnahmen werden von den zuständigen Strafverfolgungsbehörden angeordnet.

Jede Überwachungs-Anordnung bzw. -Verfügung einer Staatsanwaltschaft muss von der jeweils zuständigen richterlichen Genehmigungsbehörde, dem so genannten Zwangsmassnahmengericht der Kantone oder des Bundes, materiell geprüft und genehmigt werden. Der Dienst ÜPF nimmt zuletzt noch eine formelle Prüfung vor. Dabei prüft er, ob die anordnende Behörde tatsächlich zuständig ist, und ob sich die Überwachungsanordnung auf eine strafbare Handlung gemäss Delikt-katalog bezieht.

Der Dienst ÜPF weist die Fernmeldedienstleisterinnen anschliessend an, die fraglichen Daten zu erheben und dem Dienst zu übermitteln. Der Dienst stellt sie dann den auswertenden Strafverfolgungsbehörden zur Verfügung. Vom Inhalt der Daten und von den Einzelheiten der betreffenden Ermittlungen erhält der Dienst dabei keine Kenntnis.

Auskünfte

Auskünfte können einfache Basisinformationen zu Teilnehmeranschlüssen (Telefonbuchabfragen) gemäss Art. 14 Abs. 1 Bst. a-c BÜPF sein oder sie können den Strafverfolgungsbehörden über Fragen wie z.B.: "Wem gehört eine bestimmte Telefonnummer?" oder "Welche Telefonnummern sind auf eine bestimmte Person registriert?" Auskunft geben. Für Auskünfte gelten nicht dieselben Verfahrensvorschriften wie für Überwachungen. Insbesondere müssen solche Auskünfte nicht durch ein Gericht genehmigt werden, und auch der Delikt-katalog gilt für sie nicht.

Notsuchen

Ausserhalb von Strafverfahren können Massnahmen der Fernmeldeüberwachung angeordnet werden, um vermisste Personen wie zum Beispiel verunfallte Wanderer oder vermisste Kinder zu finden und zu retten. Im Rahmen einer Notsuche können die Strafverfolgungsbehörden bspw. die letzte aktive Position des Mobiltelefons der vermissten Person anfragen, welche ihnen einen Hinweis über den Aufenthaltsort der vermissten Person geben kann. Art. 3 BÜPF regelt die Grundsätze des Verfahrens und der Durchführung der Notsuchen sowie die Zuständigkeiten der beteiligten Stellen.

Vorgaben:

Als Abteilung des ISC-EJPD unterliegt der Dienst ÜPF denselben Vorgaben, mit einem besonderen Fokus auf:

- **BÜPF** - Bundesgesetz vom 6. Oktober 2000 betreffend die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs
- **VÜPF** - Verordnung über die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs

- **Gebührenverordnung** - Verordnung über die Gebühren und Entschädigungen für die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs

6.2.2 Gesetzgebung

BÜPF

Das Bundesgesetz betreffend die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs (BÜPF) gilt für die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs, die angeordnet und durchgeführt wird:

- im Rahmen eines Strafverfahrens des Bundes oder eines Kantons;
- zum Vollzug eines Rechtshilfeersuchens;
- im Rahmen der Suche und Rettung vermisster Personen;
- im Rahmen der Fahndung nach Personen, die zu einer Freiheitsstrafe verurteilt wurden oder gegen die eine freiheitsentziehende Massnahme angeordnet wurde.

Es gilt für alle staatlichen, konzessionierten oder meldepflichtigen Anbieterinnen von Post- und Fernmeldeleistungen sowie für Internet-Anbieterinnen und stellt sowohl die rechtliche Grundlage als auch die Leistungsvorgabe für die vom Dienst ÜPF erbrachten Dienstleistungen dar.

In den letzten Jahren ermöglichte der technologische Fortschritt im Telekommunikationsbereich seinen Benutzern immer mehr Interaktionsmöglichkeiten. Diese werden auch genutzt, um Straftaten zu begehen. Um den Strafverfolgungsbehörden Instrumente zu geben, mit denen sie auch Straftaten aufklären können, die unter Verwendung neuer Technologien begangen werden, haben Bundesrat und Parlament das BÜPF revidiert. Nachdem kein Referendum dagegen zustande kam, soll dieses Gesetz Anfang 2018 in Kraft treten. Nun werden die Ausführungsbestimmungen zum BÜPF an die neue Gesetzeslage angepasst, damit sie gleichzeitig mit dem revidierten Gesetz in Kraft treten können: Die bestehenden zwei Verordnungen werden revidiert, drei neue werden geschaffen.

Damit werden namentlich die neuen Aufgaben des Dienstes für die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs (Dienst ÜPF) konkretisiert. Auch die Pflichten der Anbieterinnen werden geregelt. Sie sollen gegenüber heute entlastet werden. Die Vorlage beinhaltet weiter eine Erhöhung der Gebühren und eine neue transparente Verordnung über das Verarbeitungssystem des Dienstes ÜPF.

Das neue BÜPF wird voraussichtlich Anfang 2018 zusammen mit seinen Ausführungsverordnungen in Kraft treten. Für die Umsetzung des gesetzlichen Auftrags des BÜPF ist der Dienst ÜPF verantwortlich.

6.2.3 Programm FMÜ

Mit der Revision vom BÜPF, wegen den ständigen technologischen Weiterentwicklungen, sowie den wachsenden Anforderungen der Interessenvertretern, müssen die Verarbeitungssysteme zur Fernmeldeüberwachung entsprechend weiterentwickelt und angepasst werden. Hierfür steht eines der Kernprojekte des ISC-EJPD und des Dienst ÜPF im Fokus: Das Programm FMÜ („Ausbau und Betrieb des Verarbeitungssystems zur Fernmeldeüberwachung sowie der polizeilichen Informationssysteme des Bundes“), welches im Jahr 2016 gestartet und vom Parlament und Bundesrat in einer entsprechenden Botschaft mit einem ersten Verpflichtungskredit freigegeben wurde.

Das Kernziel des Programms FMÜ ist, dass die Verarbeitungssysteme des Dienst ÜPF sowie die polizeilichen Informationssysteme des Bundesamtes für Polizei den technischen Entwicklungen der letzten Jahre und den Anforderungen künftiger Technologien angepasst werden. Aktuell laufen verschiedene Umsetzungsprojekte, mit denen Informatiksysteme im Umfeld der Fernmeldeüberwachung beschafft, ausgebaut und erneuert werden. Für die Gesamtheit der Systeme des Dienstes ÜPF wird der Begriff „Verarbeitungssystem FMÜ“ (V-FMÜ) verwendet. Kern des V-FMÜ ist das heutige System zur Durchführung von Echtzeitüberwachungen „Interception System Schweiz“ (ISS), das im Jahr 2015 in Betrieb genommen wurde und das im Rahmen des Programms ebenfalls ausgebaut und erneuert wird. Im Laufe der letzten Jahre ist es immer wieder zu Problemen und technischen Störungen gekommen, deren Behebung durch den Systemlieferanten nur unvollständig gelungen ist, was zu grosser Unzufriedenheit bei allen Beteiligten und zu verschiedenen Eskalationen geführt hat. Eine erste Analyse der Situation lässt vermuten, dass neben technischen Problemen und Schwierigkeiten seitens des Lieferanten auch innerhalb des ISC-EJPD Verbesserungspotential für die Zusammenarbeit und die Problembewältigung besteht. Derzeit sind grob die folgenden Organisationen bzw. Interessengruppen involviert:

- Fernmeldediensteanbieter, die Daten auf das V-FMÜ ausleiten
- Strafverfolgungsbehörden, die Überwachungen anordnen und die Überwachungsdaten am V-FMÜ auswerten
- der Dienst ÜPF, als Owner des V-FMÜ
- die Abteilung Betrieb & Support des ISC-EJPD, insbesondere der Bereich „Kernsysteme 2“, der die Komponenten des V-FMÜ betreibt