



# Bericht zur Motion 228-2023

## Verbesserung der Aufsicht und Steuerung in der ICT

### **Bericht des Regierungsrates**

|                   |                     |
|-------------------|---------------------|
| Datum RR-Sitzung: | 29. April 2026      |
| Geschäftsnummer:  | 2023.RRGR.309       |
| Direktion:        | Finanzdirektion     |
| Klassifizierung:  | Nicht klassifiziert |

## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Inhaltsverzeichnis</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>1. Ausgangslage</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>2. Zusammenfassung</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>3. Verbesserung der Steuerung der Digitalisierung und ICT</b> .....                     | <b>5</b>  |
| 3.1 Festhalten am Dreischichtenmodell .....  | 5         |
| 3.2 Umgesetzte oder geplante Optimierungen der Koordination und<br>Berichterstattung ..... | 6         |
| 3.3 Die heute angewendeten Kennzahlen und Messgrößen .....                                 | 7         |
| 3.4 Weitere Anpassungen im Rahmen der Strategieperiode 2026-2030 .....                     | 17        |
| 3.5 Beschaffungs- und Vertragswesen .....  | 17        |
| 3.6 Fazit zum ersten Teil des Berichtes .....  | 18        |
| <b>4. Verbesserung des ICT-Projektmanagements</b> .....                                    | <b>19</b> |
| 4.1 Change-Management (unter Einbezug von Mitarbeitenden) .....                            | 20        |
| 4.2 Mitarbeiterschulungen .....  | 21        |
| 4.3 Projektleitende und Auftraggebende.....  | 21        |
| 4.4 Risikobeurteilung vor Eigenentwicklungen .....   | 22        |
| 4.5 Fazit zum zweiten Teil des Berichtes .....   | 22        |

## 1. Ausgangslage

Die Motion 228-2023 der Finanzkommission (FiKo) «Verbesserung der Aufsicht und Steuerung in der ICT» (2023.RRGR.309) beauftragte den Regierungsrat, in einem Bericht an den Grossen Rat aufzuzeigen, wie die Aufsicht und die Steuerung über die Fach- und Konzernapplikationen verbessert werden können. Die FiKo schrieb zur Begründung, dass gesamtstaatliche Steuerungsinstrumente zwar vorhanden seien, die Finanzdirektion (FIN) und das Amt für Informatik und Organisation (KAIO) als federführende Verwaltungseinheiten die anderen Direktionen und Ämter zu deren Nutzung aber zu wenig verpflichten könnten. Weiter sei bei den Fach- und Konzernapplikationen ein gesamtstaatlicher Überblick anzustreben und die Direktionen sollten beginnen, im Kanton bereits vorhandene und bewährte Applikationen einzusetzen. Zudem solle geprüft werden, inwieweit es sinnvoll wäre, der FIN und dem KAIO oder einer anderen Stelle eine übergeordnete Rolle in der ICT einzuräumen, die Mitsprache- oder Vetorechte bei der Beschaffung von neuen Fach- und Konzernapplikationen beinhalten könnte. Die FiKo ist auch der Ansicht, dass bei der Ausarbeitung von Verträgen das gesamtkantonale Wissen gestärkt und gebündelt werden sollte. Der Kanton solle hier Massnahmen ergreifen, um die Position des Kantons zu stärken und als gleichwertiger Verhandlungspartner wahrgenommen zu werden.

Zusätzlich hat der Grosse Rat in der Herbstsession 2024 zum Bericht «2022.SIDGS.500 Projekt und Einführung NeVo/Rialto bei der Kantonspolizei Bern – Empfehlungen der Geschäftsprüfungskommission» die folgende Planungserklärung verabschiedet:

*«Der Gesamtregerungsrat stellt sicher, dass im Bericht zur Erfüllung der Motion 228-2023 die Empfehlung 2 der GPK vollumfänglich berücksichtigt wird: Der Bericht soll insbesondere aufzeigen, wie der Kanton sicherstellt, dass die Lehren – namentlich in den Bereichen Change-Management (unter Einbezug von Mitarbeitenden), Mitarbeitendenschulungen, Hauptprojektleitung, Risikobeurteilung vor Eigenentwicklungen – bei zukünftigen Projekten berücksichtigt werden.»*

Der vorliegende Bericht beinhaltet deshalb zwei Teile. Der erste Teil thematisiert die DV- und ICT-Governance mit Fokus auf die Steuerung der digitalen Verwaltung und ICT und der zweite Teil beinhaltet die laufenden Bestrebungen zur Verbesserung des Projektmanagements.

## 2. Zusammenfassung

Der Regierungsrat nimmt die Forderungen aus dem Grossen Rat nach einer besseren Steuerung der Digitalisierung und ICT in der Kantonsverwaltung ernst und hat die Motion deshalb zur Annahme empfohlen. Auch er sieht Optimierungspotenzial bei den gesamtstaatlichen Steuerungsinstrumenten. Er ist jedoch der Meinung, dass es dafür keine zusätzlichen Befugnisse für die Finanzdirektion (FIN) oder für das Amt für Informatik und Organisation (KAIO) benötigt.

Die Forderung nach einem besseren Überblick über die Fach- und Konzernapplikationen bzw. nach der Nutzung von bereits vorhandenen Applikationen ist nicht neu. Mit der Einführung des Dreischichtenmodells (s. Abbildung 1 unten) im Rahmen des Programms IT@BE (Abschluss 2021) und der Festlegung einer verwaltungsweiten Applikationsregelung im Rahmen der Umsetzung der ICT-Strategie 2021-2025 wurde die Zuständigkeit und damit auch die Steuerung der ICT-Grundversorgung dem KAIO übertragen. Die Etablierung und die Weiterentwicklung von Steuerungsinstrumenten im Bereich der Applikationen und im Bereich Projektmanagement ist noch im Gang. Die Ausführungen im nachfolgenden Kapitel 3 zeigen, dass in den Jahren

2024 und 2025, d.h. nach der Einreichung der Motion 228-2023, viele Weiterentwicklungsschritte bezüglich des Reportings, des Monitorings, des Controllings und der Steuerung bei den DV- und ICT-Projekten und den entsprechenden Applikationen eingeleitet wurden.

Generell lässt sich festhalten, dass für Konzernapplikationen, die von allen oder mehreren kantonalen Behörden genutzt werden, die jeweiligen Querschnittsämter oder in Ausnahmefällen auch Direktionen zuständig sind. Die Konferenz digitale Verwaltung und ICT (KDI) entscheidet im Rahmen eines neu definierten Prozesses über die Einführung neuer Konzernapplikationen und stellt somit künftig deren Steuerung sicher.

Die Zuständigkeit für die Fachapplikationen liegt wie bisher bei den Direktionen, der Staatskanzlei und der Justiz (DIR/STA/JUS). Daran will der Regierungsrat festhalten, verspricht sich aber von der Zusammenführung der beiden Strategien Digitale Verwaltung (2021-2025) und ICT (2021-2025) ab 2026 auch eine verbesserte Steuerung der Fachapplikationen bzw. eine stärkere Ausrichtung derselben auf die strategischen Stossrichtungen.

Ein Mitsprache- oder Vetorecht der FIN und des KAIO bei der Beschaffung von neuen Fach- und Konzernapplikationen entspricht weitestgehend der Auflage 2 des Grossen Rates zu den ICT-Rahmenkrediten 2024-2026, über dessen Umsetzung erstmals im ICT-Reporting 2024 berichtet wurde. Die Kantonsverwaltung ist verpflichtet, bei neuen Vorhaben oder Weiterentwicklungen einen sogenannten «Demand» («Bedarfsanmeldung») zu erfassen, bei dem das KAIO vorgängig Synergiepotenziale durch Kooperationen oder die Nutzung von bereits vorhandenen Fach- und Konzernapplikationen prüft. Soll eine neue Konzernapplikation beschafft oder eine bestehende weiterentwickelt werden, dann entscheidet - wie oben beschrieben - die KDI darüber. Soll eine neue Fachapplikation beschafft oder eine bestehende weiterentwickelt werden, so entscheidet die jeweilige DIR/STA/JUS unter Berücksichtigung der im Rahmen des Demand-Prozesses eingeholten Stellungnahme des KAIO über das weitere Vorgehen. Insofern sieht der Regierungsrat hier keinen zusätzlichen Handlungsbedarf.

Die Forderungen nach einer besseren Steuerung von DV- und ICT-Projekten durch den Regierungsrat teilen wir. Über die Umsetzung der Empfehlungen der Geschäftsprüfungskommission (GPK) berichtet das nachfolgende Kapitel 4. Verbesserungen im Projektmanagement verspricht sich der Regierungsrat von der Stärkung des Projektportfolio-Managements sowie des kantonalen Projektportfolio-Controllings. Abschliessend hält der Regierungsrat fest, dass er künftig über den Stand der sogenannten DV- und ICT-Schlüsselprojekte innerhalb der Kantonsverwaltung informiert wird und dadurch bei Bedarf auch steuernd eingreifen kann, wie er dies bereits bei den Gross- und Schlüsselprojekten der Bau- und Verkehrsdirektion im Bereich Hochbau tut.

Die KDI hat Ende 2025 die Arbeitsgruppe Projektportfolio-Management mit der Einführung eines verbindlichen Systems zur Definition, zur Steuerung und zur Überwachung von DV- und ICT-Schlüsselprojekten beauftragt. Die konzeptionellen Arbeiten dazu sind zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Berichtes noch im Gang, weshalb wir an dieser Stelle nicht näher darauf eingehen.

### 3. Verbesserung der Steuerung der Digitalisierung und ICT

#### 3.1 Festhalten am Dreischichtenmodell

Der Regierungsrat will grundsätzlich am Dreischichtenmodell gemäss Art. 32 Abs. 2 des Gesetzes über die digitale Verwaltung (DVG) festhalten, wonach die Fachämter und -direktionen für ihre Fachapplikationen verantwortlich sind. Dies, weil er der Überzeugung ist, dass die Fachapplikationen ein untrennbarer Teil der Aufgabenerfüllung jeder einzelnen Direktion bzw. der Staatskanzlei und der Justiz sind, die jedes Regierungsmitglied in eigener politischer Verantwortung führt (Art. 23 Abs. 2 des Organisationsgesetzes, OrG). Mit der Digitalisierung der Staatstätigkeit nimmt die Bedeutung der Fachapplikationen für die staatliche Aufgabenerfüllung stetig zu. Zudem bilden die Fachapplikationen die jeweiligen fachspezifischen rechtlichen Vorgaben, Prozesse und Anforderungen ab. Das dafür nötige Fachwissen liegt bei den Fachämtern und nicht bei einer zentralen DV- und ICT-Organisation.

Die Fachapplikationen sind eng mit der Aufgabenerfüllung verbundene Werkzeuge der Fachämter. Aus der Sicht des Regierungsrates wäre es ebenso wenig sinnvoll, die Verantwortung für die Fachapplikationen einer zentralen Stelle wie dem KAIO zu übergeben, wie es nicht sinnvoll wäre, das KAIO z.B. für die Lastwagen des Tiefbauamtes, die Dienstwaffen der Kantonspolizei oder die Kettensägen des Staatsforstbetriebs verantwortlich zu machen.

| Dreischichtenmodell               |  |   |  |
|-----------------------------------|--|---|--|
| <b>Fach-<br/>applikationen</b>    | <b>Definition:</b><br>Applikationen sowie dazugehörige Dienstleistungen und Hardware, die zur Unterstützung von spezialisierten Verwaltungsprozessen oder Anforderungen eingesetzt werden.   | <b>Verantwortlichkeit:</b><br>Für die <b>Fachapplikationen</b> sind die jeweiligen Direktionen und Ämter dezentral zuständig.               | <b>Beispiele:</b><br>– NESKO (Steuern)<br>– SUSA (Strassenverkehr und Schifffahrt)   |
| <b>Konzern-<br/>applikationen</b> | <b>Definition:</b><br>ICT-Mittel, die grundsätzlich von allen oder mehreren Kantonsbehörden für bestimmte Aufgaben benötigt werden. Die Kantonsbehörden sind verpflichtet, die ICT-Grundversorgung und die Konzernapplikationen zu nutzen. | <b>Verantwortlichkeit:</b><br>Für die <b>Konzernapplikationen</b> sind die jeweiligen Querschnittsämter oder Direktionen zuständig.         | <b>Beispiele:</b><br>– Enterprise Resource Planning (SAP)<br>– Geschäftsverwaltung (GEVER)<br>– Geoinformationssysteme (GIS) |
| <b>ICT-Grund-<br/>versorgung</b>  | <b>Definition:</b><br>ICT-Systeme und -Dienstleistungen in den Bereichen Arbeitsplatz, Netzwerk und Kommunikation einschliesslich der dafür erforderlichen Applikationsplattformen (Server) für Fach- und Konzernapplikationen.            | <b>Verantwortlichkeit:</b><br>Für die <b>ICT-Grundversorgung</b> ist das Amt für Informatik und Organisation (KAIO) zentral verantwortlich. | <b>Beispiele:</b><br>– PC-Arbeitsplatz / Support<br>– Kommunikation und Netzwerk<br>– Applikationsplattformen (Server)       |

Abbildung 1: Dreischichtenmodell gemäss Art. 32 Abs. 2 des Gesetzes über die digitale Verwaltung (DVG).

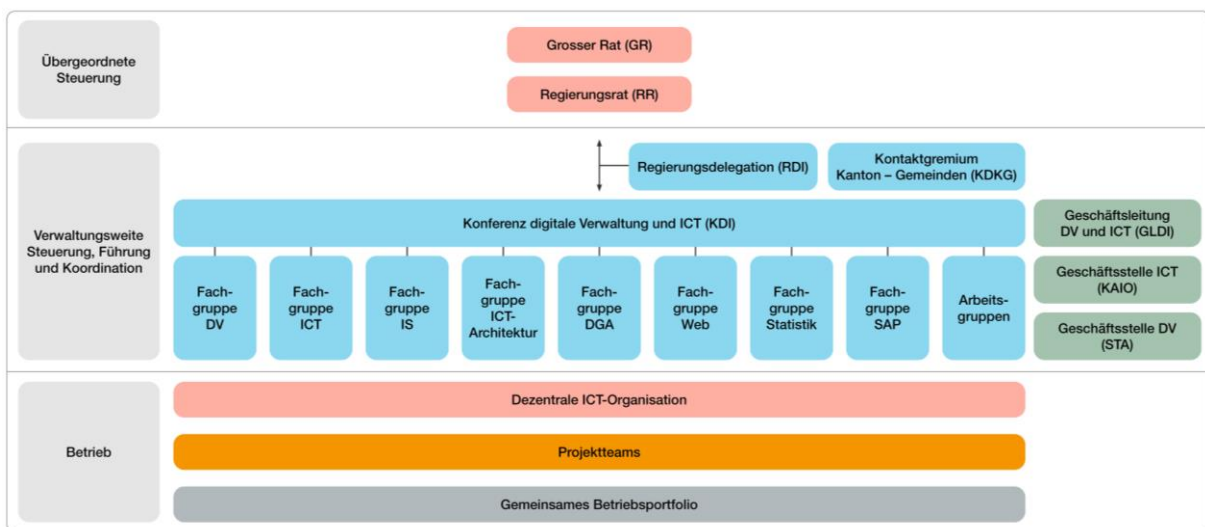
Damit ist es weiterhin sinnvoll, dass die einzelnen Direktionsvorstehenden die Verantwortung für die wirtschaftliche und sichere Beschaffung, Weiterentwicklung und den Betrieb der Fachapplikationen ihrer Ämter tragen, und dass die entsprechende Aufsichtstätigkeit des Grossen Rates und der Aufsichtsbehörden weiterhin bei den Fachämtern ansetzt.

Demgegenüber will der Regierungsrat weiterhin Verbesserungen vornehmen, die diese Aufsichtstätigkeit unterstützen und die Transparenz sowie die Steuerung der gesamtstaatlichen DV- und ICT-Prozesse und -Tätigkeiten optimieren. Einige der bereits umgesetzten oder geplanten Massnahmen dazu werden nachstehend dargestellt.

### 3.2 Umgesetzte oder geplante Optimierungen der Koordination und Berichterstattung

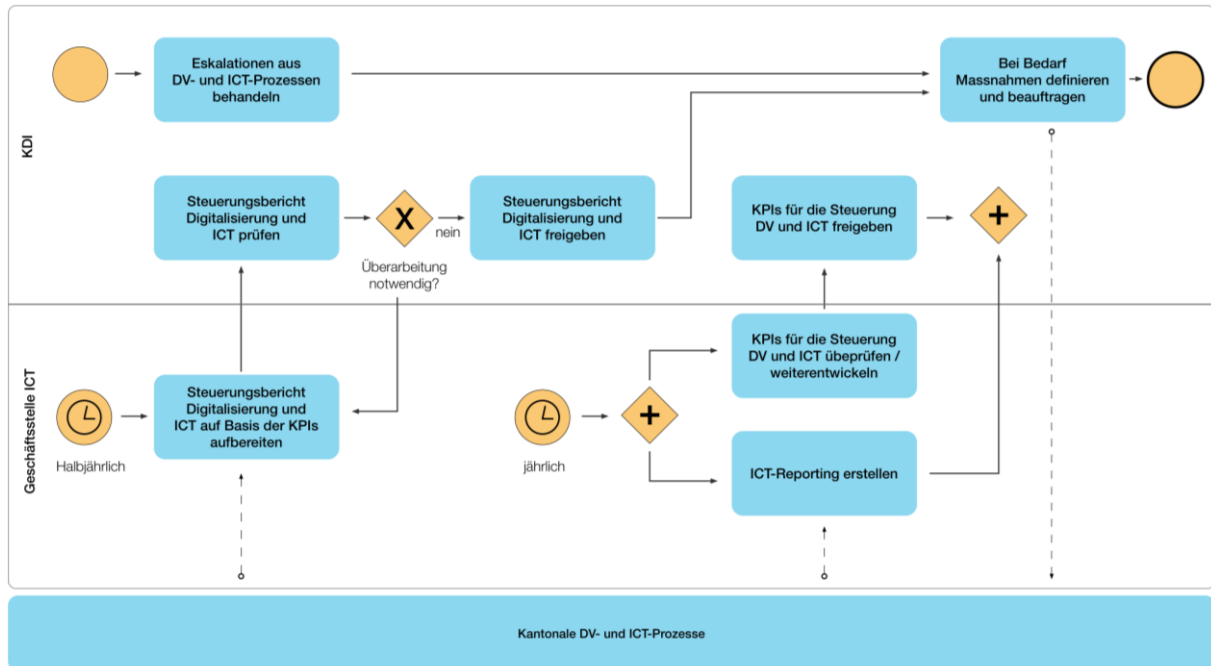
Mit den drei Auflagen zu den in der Wintersession 2023 beschlossenen Rahmenkrediten 2024-2026 der DIR/STA/JUS und der Kantonspolizei für die Fach- und Konzernapplikationen sowie Digitalisierung hat der Grosse Rat der FIN und dem KAIO für ICT-Belange eine (beschränkte) Prüf- und Koordinationsrolle zugewiesen.

Bereits im August 2022 hatte der Regierungsrat eine gemeinsame Organisation der Governance-Gremien der digitalen Verwaltung und ICT eingeführt (s. Abbildung 2). Darin übertrug der Regierungsrat der KDI den Auftrag für das kantonale Controlling, das später auch in der Verordnung über die digitale Verwaltung (D<sub>VV</sub>) im Art. 18 Abs. 2 Bst. d und e verankert wurde.



**Abbildung 2:** DV- und ICT-Organisation der Kantonsverwaltung. Der Grosse Rat und der Regierungsrat verantworten die übergeordnete Steuerung. Die KDI und ihre Fachgruppen sind zuständig für die verwaltungswerte Steuerung, Führung und Koordination. Den Betrieb der Fachapplikationen sowie das Projektmanagement verantworten die DIR/STA/JUS dezentral.

Eine von der KDI eingesetzte Arbeitsgruppe definierte seither einen Katalog neuer Kennzahlen und Messgrössen, die halbjährlich erhoben werden. Ausgenommen sind die Finanzkennzahlen, die einmal jährlich nach dem Rechnungsabschluss einfließen. Auf dieser Grundlage prüft die KDI halbjährlich entsprechende Controlling-Massnahmen für die gesamte DV- und ICT-Organisation der Kantonsverwaltung. Die neuen Kennzahlen und Messgrössen aus dem Steuerungsbericht bilden den Kern des überarbeiteten, jährlichen ICT-Reportings und dienen der KDI dazu, ihren Controlling-Auftrag gemäss Art. 18 DVV wahrzunehmen. Den daraus abgeleiteten gesamt-kantonalen Steuerungsprozess genehmigte die KDI am 27. August 2024 (s. Abbildung 3 unten). Unterstützt wird die KDI dabei von den ihr unterstellten Fachgruppen, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern der DIR/STA/JUS zusammensetzen. Der aktuelle Katalog der halbjährlich erhobenen Kennzahlen und Messgrössen ist nicht abschliessend zu betrachten, sondern kann im Rahmen des Steuerungsprozesses von der KDI laufend erweitert oder auch reduziert werden. Anpassungen daran sind zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Berichtes im Bereich der DV- und ICT-Schlüsselprojekte sowie im Bereich der künftigen Steuerung der neuen DV- und ICT-Strategie bereits in Planung.



**Abbildung 3:** Prozess «G-01-3 Digitalisierung und ICT steuern» der Kantonsverwaltung. Die Geschäftsstelle ICT im KAIO erstellt zweimal pro Jahr zuhnden der KDI den Steuerungsbericht. Diese prüft ihn und gibt die darin definierten Massnahmen und allfällige Anpassungen der Kennzahlen und Messgrössen frei. Basierend darauf erstellt die Geschäftsstelle ICT einmal pro Jahr das ICT-Reporting zuhnden des Regierungsrates.

Der Regierungsrat ist überzeugt, dass die KDI ihrem Controlling-Auftrag nachkommt und die von der GPK und der FiKo im Berichtsjahr 2024 gestellten Forderungen nach einer effektiveren Steuerung der von der Kantonsverwaltung verwendeten DV- und ICT-Mittel entsprechend wahrgenommen werden. Denn die neu erarbeiteten Kennzahlen und Messgrössen gehen über die rein finanziellen Aspekte der Verwendung der DV- und ICT-Mittel hinaus. Sie beinhalten neu die Perspektiven Finanzen, Service-, Applikations- und Projektportfolios, Unternehmensarchitektur und Datenmanagement, Organisationsmaturität und Prozesseinhaltung, ICT- und ISDS-Risiken, Governance-Konformität und Wirtschaftlichkeit.

Neu legt das jährliche ICT-Reporting auch Rechenschaft über die bereits erwähnten Auflagen des Grossen Rates vom 27. November 2023 zu den ICT-Rahmenkrediten 2024-2026 ab, deren Umsetzung die KDI mit ihrer Weisung vom 27. Februar 2024 festlegte. Der Regierungsrat ist überzeugt, dass damit die Umsetzung der Auflagen zu den ICT-Rahmenkrediten 2024-2026 innerhalb der Kantonsverwaltung gewährleistet ist. Dies bestätigte die FiKo in ihrem Schreiben vom 7. August 2025 an den Regierungsrat bereits.

### 3.3 Die heute angewendeten Kennzahlen und Messgrössen

Der eingangs erwähnte Steuerungsprozess sieht vor, dass die KDI die Kennzahlen und Messgrössen zur Verbesserung der Steuerung der Digitalisierung und ICT zweimal pro Jahr überprüft, über deren Weiterentwicklung befindet und bei Bedarf entsprechende Massnahmen für die gesamte DV- und ICT-Organisation der Kantonsverwaltung beschliesst (vgl. Abbildung 3). Die hauptsächliche Neuerung dabei ist, dass die Perspektiven der Steuerung der Digitalisierung und ICT nicht mehr nur die rein finanziellen Aspekte beleuchten, sondern eine Gesamtsicht bieten.

**Die Perspektive «Unternehmensarchitektur und Datenmanagement»** beinhaltet aktuell zwei Kennzahlen zur Einhaltung von ICT-Architektur- und ICT-Sicherheitsvorgaben.

Die Weisung «ICT-Standards» und deren Anhang definieren für die Kantonsverwaltung verbindliche Vorgaben für den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT).

Ziel der ICT-Standards ist es, die eingesetzten Software-Lösungen und Plattformen zu standardisieren sowie den Datenaustausch der ICT-Systeme untereinander und mit Partnersystemen zu optimieren. So können Synergien genutzt, Abläufe vereinfacht, die Informations- und Datensicherheit gewährt sowie Kosten gespart werden.

In begründeten Fällen können Ausnahmen (sogenannte «Exceptions») von den ICT-Architektur- und ICT-Sicherheitsvorgaben gewährt werden. Die Verantwortung dafür tragen die ICT-Architektur- und ICT-Sicherheitsverantwortlichen der DIR/STA/JUS. Bisher fehlte jedoch eine verlässliche Übersicht über alle gewährten Exceptions innerhalb der Kantonsverwaltung.

Deshalb wurden dazu im Steuerungsbericht der KDI eine Kennzahl zur Einhaltung der ICT-Architektur-Exceptions und eine Kennzahl zur Einhaltung der ICT-Sicherheits-Exceptions aufgenommen.

Im ersten Berichtsjahr 2024 konzentrierten sich die Massnahmen vor allem darauf, dass die Mitglieder der beiden Fachgruppen ICT-Architektur und Informationssicherheit in ihren Organisationseinheiten die nötige Datenqualität herstellen konnten, um verlässliche Aussagen zur Einhaltung der kantonalen ICT-Standards machen zu können. Die KDI hat diesen Fachgruppen anschliessend den Auftrag zur regelmässigen Überprüfung und Aktualisierung dieser Kennzahlen erteilt.

Die Abbildung 4 zeigt die Anzahl der «abgelaufenen» ICT-Architektur-Exceptions in den Jahren 2024 und 2025. Ausnahmen von den ICT-Architektur-Standards können von den Applikationsverantwortlichen für eine Laufzeit von fünf Jahren beantragt werden. Seit Ende 2024 werden diese Ausnahmen im neuen Governance-, Risk- und Compliance-Tool (GRC) dokumentiert. Dieses System erinnert die ICT-Architekturverantwortlichen der DIR/STA/JUS vor Ablauf der Frist daran, diese Exceptions entweder zu schliessen, falls diese nicht mehr benötigt werden, oder zu verlängern. Die Entwicklung in der Abbildung 4 zeigt, dass die DIR/STA/JUS in den Jahren 2024 und 2025 intensiv an der Bereinigung der ICT-Architektur-Exceptions gearbeitet haben, was sicherlich auch auf das neu eingeführte GRC-Tool bzw. Reporting zurückzuführen ist. Die Einhaltung der kantonsweit gültigen ICT-Standards ist ein zentrales Element der Steuerung der Digitalisierung und ICT. Die KDI hat deshalb Anfang 2025 die gesamtkantonalen Prozesse zum Beantragen und zum Schliessen von ICT-Architektur-Exceptions überarbeitet und die Fachgruppe ICT-Architektur beauftragt, entsprechende Massnahmen zur weiteren Verbesserung des Exception-Managements umzusetzen.

Die Abbildung 5 zeigt die Gesamtzahl aller ICT-Sicherheits-Exceptions, die in den Jahren 2024 und 2025 im neuen Governance-, Risk- und Compliance-Tool (GRC) dokumentiert wurden. ICT-Sicherheits-Exceptions müssen beantragt werden, wenn Abweichungen von den kantonalen ICT-Sicherheitsstandards nötig sind (bspw. lokale Administratorenrechte auf kantonalen Geräten). Diese Ausnahmen werden auf eine Laufzeit von einem Jahr befristet und nach Ablauf der Frist entweder – da nicht mehr benötigt – aufgehoben, d.h. geschlossen, oder um ein weiteres Jahr verlängert. Der Anstieg der Gesamtzahl der ICT-Sicherheits-Exceptions in den Jahren 2024 und 2025 ist auf die schrittweise Einführung des GRC-Tools in diesem Zeitraum zurückzuführen, das erstmals eine gesamtkantonale Übersicht ermöglicht. Die Einhaltung der kantonalen

ICT-Sicherheitsstandards ist ein zentrales Element der Steuerung der Digitalisierung und ICT. Die KDI hat deshalb Anfang 2025 die gesamtkantonalen Prozesse zum Beantragen und zum Schliessen von ICT-Sicherheits-Exceptions überarbeitet und die Fachgruppe Informationssicherheit beauftragt, entsprechende Massnahmen zur weiteren Verbesserung des Exception-Managements umzusetzen.

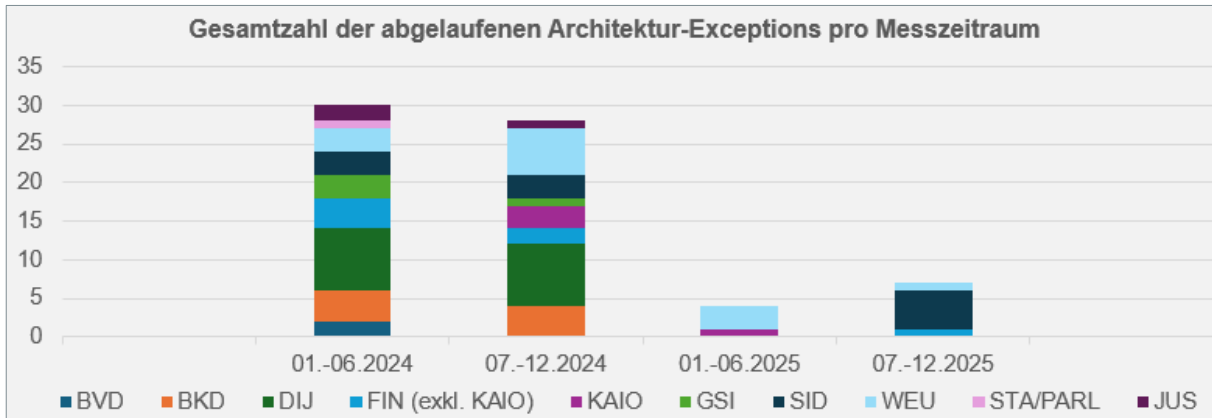


Abbildung 4: Anzahl abgelaufener Architektur-Exceptions in den Jahren 2024 und 2025.<sup>1</sup>

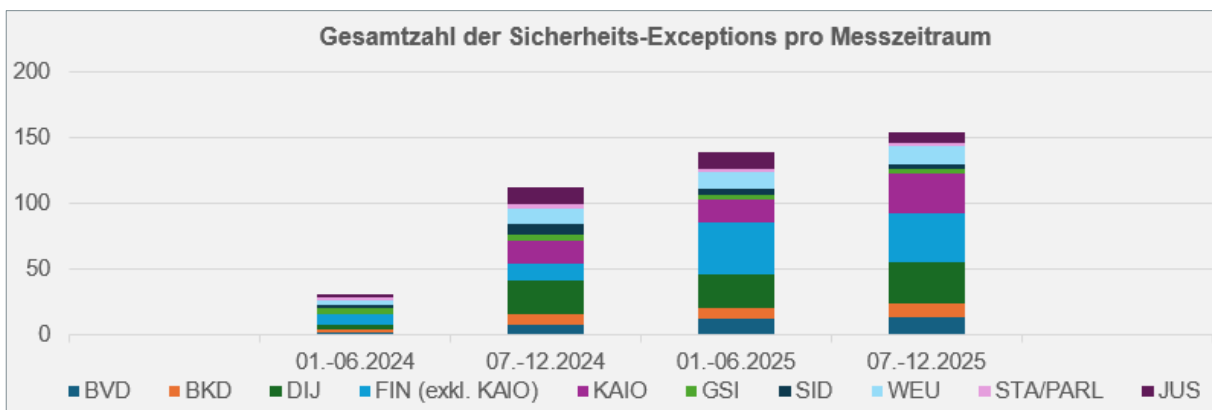


Abbildung 5: Anzahl der Sicherheits-Exceptions in den Jahren 2024 und 2025.

**Die Perspektive «Service-, Applikations- und Projektportfolio»** beinhaltet aktuell drei Kennzahlen. Nach der Schaffung einer effektiven Datengrundlage innerhalb der drei Portfolios konzentrieren sich die Massnahmen aktuell darauf, wie das Projektportfolio besser auf die Stossrichtungen der neuen Strategie DV und ICT 2026-2030 ausgerichtet werden kann. Zusammen mit der sich im Aufbau befindenden Steuerung von DV- und ICT-Schlüsselprojekten verspricht sich der Regierungsrat künftig einen gezielteren Einsatz der verwendeten Mittel im Projektportfolio.

Der Begriff «Serviceportfolio» umfasst alle Produkte, Angebote und Dienstleistungen, die der Kantonsverwaltung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) zur Verfügung stehen wie bspw. fachliche Beratung, technische Unterstützung oder Weiterentwicklung von Informatiksystemen. Ein gepflegtes Serviceportfolio hilft dabei, die Dienstleistungen optimal auf die Kundenbedürfnisse auszurichten und somit die vorhandenen Ressourcen richtig einzusetzen.

Der Begriff «Applikationsportfolio» umfasst alle Fach- und Konzernapplikationen, die in der Kantonsverwaltung genutzt werden. Aktuell umfasst das Portfolio rund 1'500 aktiv geführte

<sup>1</sup> Die Kennzahlen und Messgrößen werden ab nächstem Jahr für STA und PARL getrennt erfasst und ausgewiesen.

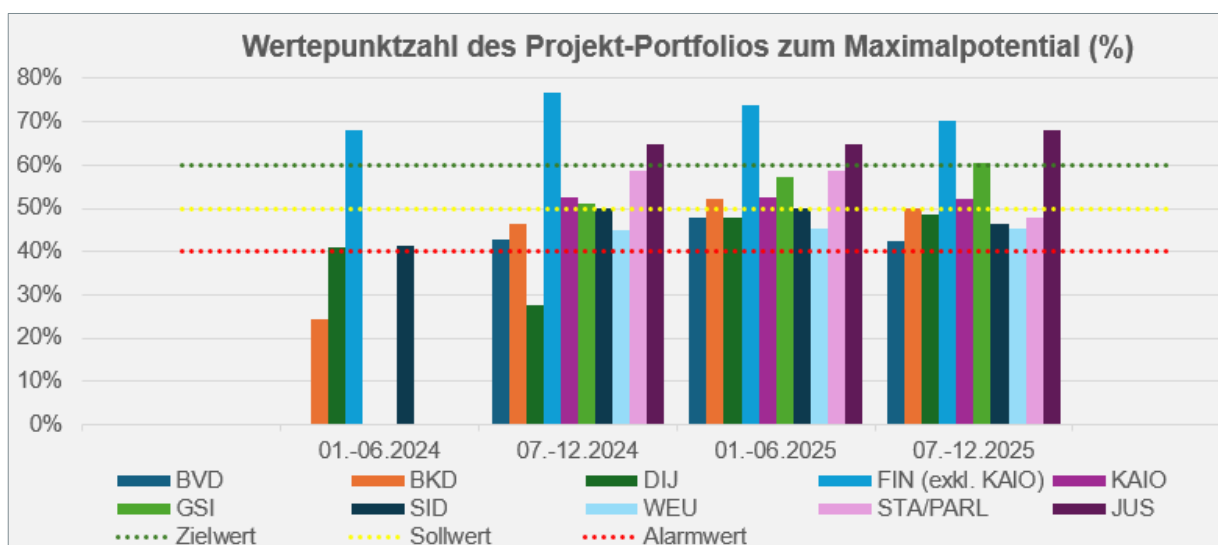
Applikationen. Ein gepflegtes Applikationsportfolio hilft dabei, die Anwendungen zu verwalten und zu optimieren sowie Synergiepotenzial zu bestimmen.

Der Begriff «Projektportfolio» umfasst alle DV- und ICT-Projekte, die in der Kantonsverwaltung laufen oder geplant sind. Ein gepflegtes Projektportfolio hilft dabei, Projekte zu priorisieren, die Ressourcen sinnvoll zu planen und einzusetzen sowie steuernd eingreifen zu können. Im kantonalen Projektportfolio werden aktuell rund 165 DV- und ICT-Projekte aktiv geführt.

Die Abbildung 6 zeigt die Entwicklung der Wertepunktzahlen aller DV- und ICT-Projekte der DIR/STA/JUS im Verhältnis zur maximal möglichen Punktzahl über die beiden ersten Erhebungsjahre 2024 und 2025. Die Projektbeurteilungen wurden bis Ende 2025 konsequent nachgeführt. Der gesamtkantonale Anteil der Projekte mit einer Projektbewertung beträgt aktuell 98 Prozent. Das Wertepotenzial des gesamten Projektportfolios liegt aktuell bei über 50 Prozent und somit über dem definierten Sollwert.

Die Abbildung 7 zeigt die Aktualität aller Applikationen der DIR/STA/JUS im Portfolio der Jahre 2024 und 2025. Diese konnte gegenüber dem ersten Steuerungsbericht erheblich gesteigert werden und liegt nun bei über 90 Prozent. Damit wurde die Grundlage geschaffen, damit die Applikationsverantwortlichen das Portfolio künftig besser steuern können.

Die Abbildung 8 zeigt die Aktualität aller Service Offerings im Portfolio in den Jahren 2024 und 2025. Ein Service (wie bspw. Drucken im Büro) umfasst immer mehrere Service Offerings (wie bspw. fachliche Unterstützung, technische Wartung, Reinigung oder Entsorgung). Die im Serviceportfolio erfassten Service Offerings beschreiben somit das gesamte ICT-Serviceangebot, das der Kantonsverwaltung zur Verfügung steht. Die Grundvoraussetzung für die Steuerung des Serviceportfolios ist die Pflege desselben in den dafür vorgesehenen Systemen. Die KDI hat deshalb die Serviceverantwortlichen in den DIR/STA/JUS via Fachgruppe ICT verpflichtet, die Aktualität der Service Offerings kontinuierlich sicherzustellen, weil noch nicht alle die definierten Sollwerte erreichen.



**Abbildung 6:** Wertepunktzahlen aller DV- und ICT-Projekte der DIR/STA/JUS im Verhältnis zur maximal möglichen Punktzahl.

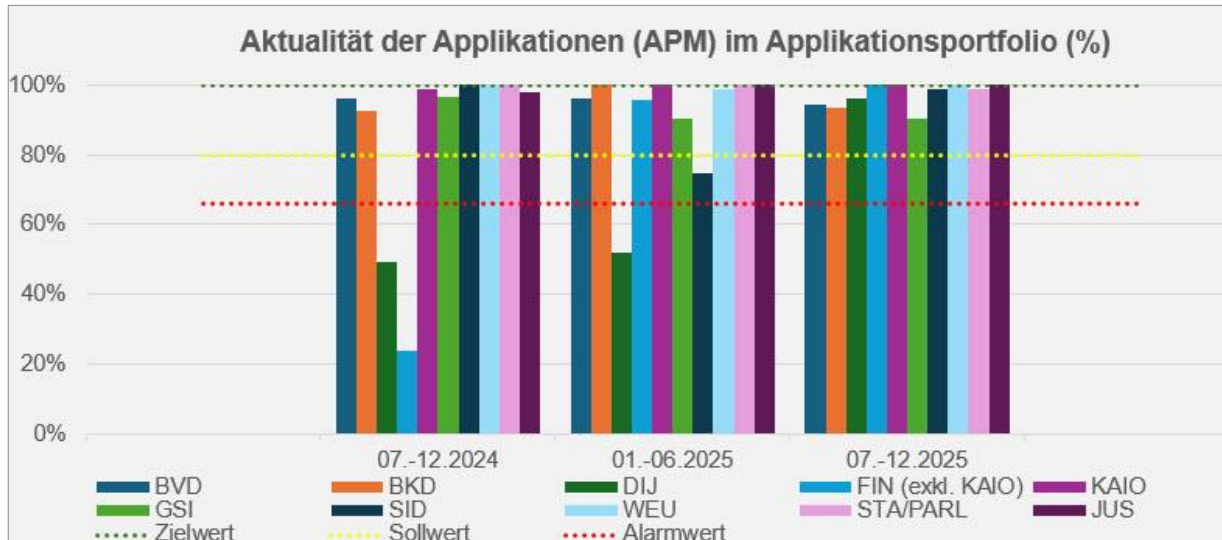


Abbildung 7: Aktualität aller Applikationen der DIR/STA/JUS in den Jahren 2024 und 2025 in Prozent.

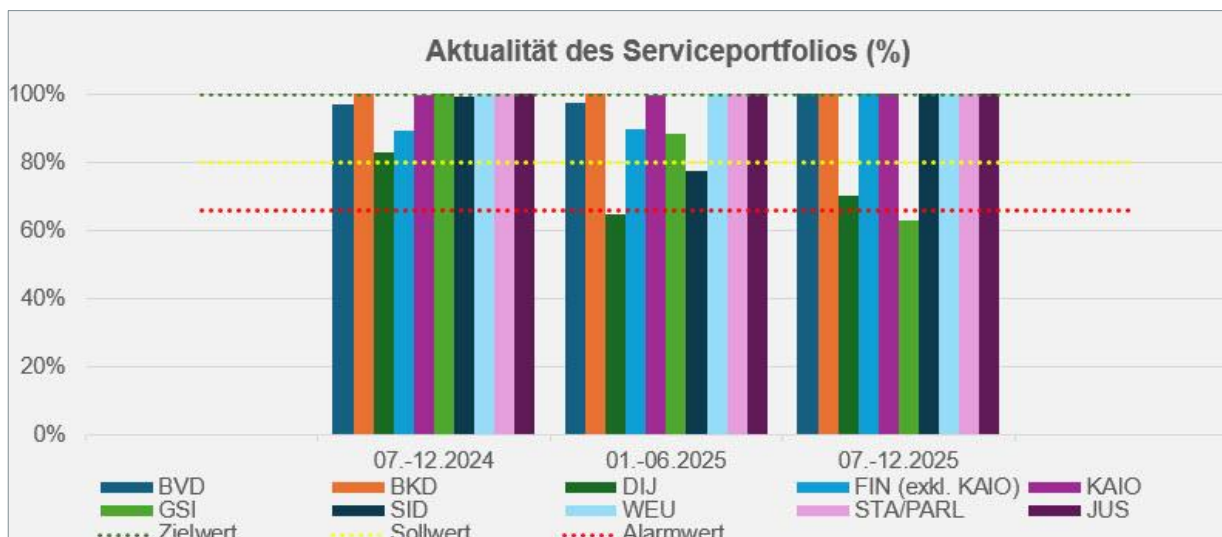


Abbildung 8: Aktualität aller Service Offerings der DIR/STA/JUS in den Jahren 2024 und 2025 in Prozent.

**Die Perspektive «Organisationsmaturität und Prozesseinhaltung»** beinhaltet aktuell fünf Kennzahlen, wobei eine davon auch die Einhaltung der Auflage 2 des Grossen Rates zu den ICT-Rahmenkrediten 2024-2026 beinhaltet (Einholen einer Stellungnahme der zuständigen Stelle der FIN bei neuen Vorhaben und Weiterentwicklungen). Für das Berichtsjahr 2025 wurden die Kennzahlen erweitert, so dass neu auch die Qualität der geplanten Vorhaben und Weiterentwicklungen (Demands und Changes) beurteilt werden kann. Damit erhofft sich der Regierungsrat unter anderem, das in der Motion 228-2023 geforderte Mitspracherecht des KAIO bei der Beschaffung bzw. Weiterentwicklung von Fach- und Konzernapplikationen zu stärken.

Die Perspektive «Organisationsmaturität und Prozesseinhaltung» im Steuerungsbericht der KDI umfasst eine Reihe von Kennzahlen, die über die rein technischen und finanziellen Aspekte der Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) hinausgehen. Eine ausführliche Beschreibung der Kennzahlen findet sich im jährlichen ICT-Reporting.

Der Begriff «Organisationsmaturität» beschreibt den Entwicklungsstand der dezentralen DV- und ICT-Organisation der Kantonsverwaltung im Hinblick auf ihre Fähigkeiten, Vorgaben ein-

zuhalten und sich selbst weiterzuentwickeln. Organisationen mit hohem Reifegrad sind besser in der Lage, sich Veränderungen anzupassen. In der sich rasch verändernden ICT-Welt ist dies ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Der Begriff «Prozesseinhaltung» beschreibt, wie die aktuell gültigen DV- und ICT-Prozesse, die von der KDI und ihren Fachgruppen definiert werden, eingehalten werden. Die Einhaltung dieser Prozesse ist wichtig, um die Effizienz und die Qualität der erbrachten Dienstleistungen zu gewährleisten sowie die mit der Leistungserbringung einhergehenden Risiken zu minimieren.

Die Abbildung 9 zeigt die Umsetzung der genehmigten Demands der DIR/STA/JUS gemäss Empfehlung des KAIO. Die DIR/STA/JUS sind angehalten, die Prüfung neuer Vorhaben konsequent einzuhalten. Weitere Massnahmen dazu benötigt es aktuell nicht.

Die Abbildung 10 zeigt die Anzahl eingereichter Projektstatusberichte in den Jahren 2024 und 2025. Laufend nachgeführte bzw. aktualisierte Statusberichte sind ein zentrales Element der Projektsteuerung. Die Projektportfolio-Manager der DIR/STA/JUS sind im Rahmen der Arbeitsgruppe PPM angehalten, diese Statusberichte quartalsweise auf der Projektplattform zur Verfügung zu stellen. Weitere Massnahmen dazu benötigt es aktuell nicht.

Den Abbildungen 9 und 10 kann entnommen werden, dass die Entwicklung in den letzten beiden Jahren deutlich in die gewünschte Richtung gelenkt werden konnte.

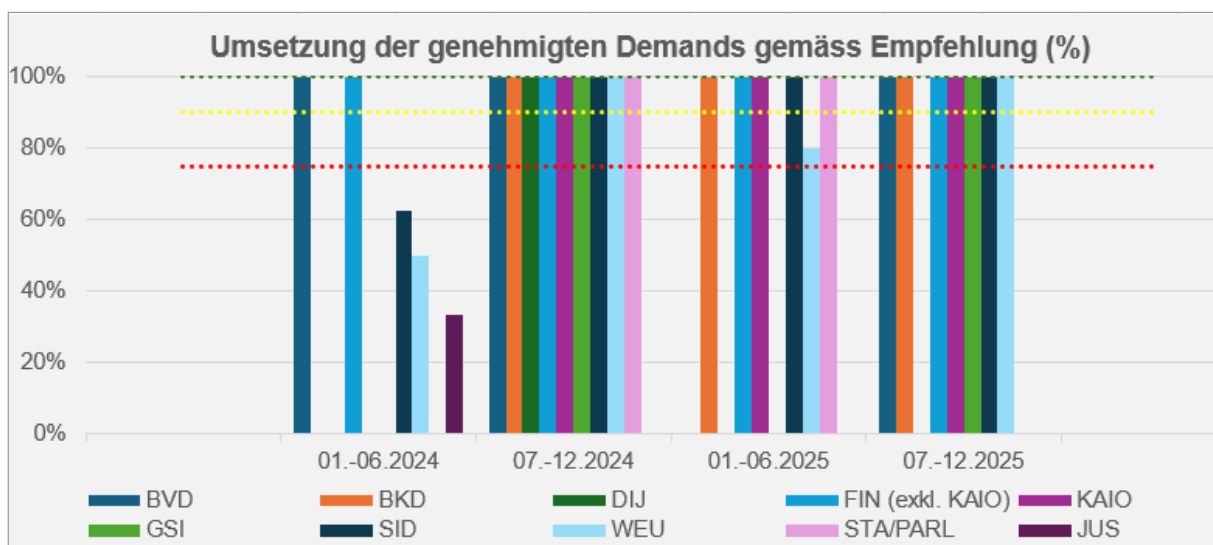
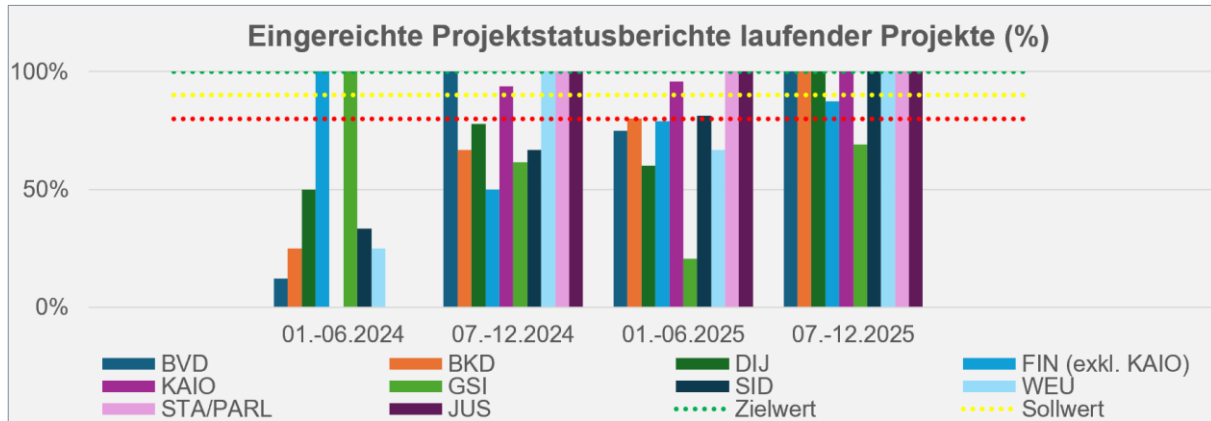


Abbildung 9: Umsetzungsstand der genehmigten Demands der DIR/STA/JUS in den Jahren 2024 und 2025.



**Abbildung 10:** Anteil eingereicher Projektstatusberichte laufender DV- und ICT-Projekte der DIR/STA/JUS in den Jahren 2024 und 2025.

**Die Perspektive «Finanzen und Budgetierung»** beinhaltet aktuell vier Kennzahlen, wobei diese mehrheitlich aus den früheren, in den Jahren 2023 und 2024 vollständig überarbeiteten ICT-Reportings stammen, welche sich ausschliesslich der Verwendung der finanziellen Mittel im ICT-Bereich widmeten. Da in den ICT-Reportings der vergangenen Jahre immer wieder die nicht vollumfängliche Ausschöpfung der ICT-Budgets konstatiert wurde, liegt der Fokus bei dieser Perspektive nun stärker darauf, die Budgetierung entsprechend zu optimieren. In den Berichtsjahren 2024 und 2025 wurden erste Grundlagen geschaffen, damit künftig eine bessere Vernetzung der Projekt- und Finanzkennzahlen entwickelt werden kann. Von dieser Vernetzung verspricht sich der Regierungsrat längerfristig eine aktivere Steuerung der Portfolios im Hinblick auf die Umsetzung der Stossrichtungen der neuen DV- und ICT-Strategie. Diese von der KDI eingeleiteten Massnahmen benötigen jedoch Zeit. Zudem liegen die Finanzplanungsprozesse nicht in der Zuständigkeit der KDI, was eine direkte Steuerung derselben erschwert.

Die von der KDI im Jahr 2024 eingesetzte Arbeitsgruppe «Steuerung Digitalisierung und ICT» hatte unter anderem den Auftrag, das jährliche ICT-Reporting neu zu gestalten.

Der wesentliche Unterschied zu den vorhergehenden ICT-Reportings ist die Art und Weise, wie die Finanzkennzahlen erhoben werden. Während die DIR/STA/JUS früher dem KAIO ihre ICT-Aufwände in Form von Erhebungsformularen mitteilten, entnimmt das KAIO diese neuerdings direkt aus SAP.

Eine gewisse Unschärfe wird dabei in Kauf genommen, weil es sich um die per 31. Dezember auf den entsprechenden SAP-Konten verbuchten ICT-Aufwände handelt und nicht um die Schlussrechnungen.

Auch bei der Erhebung der ICT-Personalkosten erhält das KAIO vom Personalamt neu eine Auswertung per 31. Dezember direkt aus SAP mit allen Personen und ihren Stellenprozenten, die eine kantonale ICT-Rolle besitzen.

Eine ausführliche Beschreibung der Finanzkennzahlen findet sich im jährlichen ICT-Reporting.

Die Abbildung 11 zeigt auf, dass der grösste Teil der DV- und ICT-Mittel für wiederkehrende oder einmalige Sachkosten verwendet werden, während die Personalkosten und die Investitionen keine wesentlichen Veränderungen erfahren. Bei den Personal- und Sachkosten ist der Handlungsspielraum für Steuerungsmassnahmen eher gering. Längerfristig sieht der Regierungsrat vor allem im Bereich der Investitionen ein gewisses Entwicklungspotenzial – beispielsweise

durch das Zusammenführen von bestehenden Applikationen oder durch die Einführung neuer Technologien. Dies soll im Rahmen der Umsetzung der neuen DV- und ICT-Strategie geschehen.

Die Abbildung 12 zeigt die Abweichungen zwischen Budget und Rechnung der DIR/STA/JUS in den letzten drei Jahren. Einzelne Direktionen unterschreiten dabei die budgetierten Werte um 40 Prozent, während andere diese um 65 Prozent überschreiten. Über die gesamte Laufzeit der ICT-Rahmenkredite sowie im gesamtkantonalen Durchschnitt gleicht sich dies allerdings zum grössten Teil wieder aus.

Es zeigt sich, dass exakte Budgetierungen im dynamischen ICT-Umfeld schwierig sind. Aufgrund der Praxis der dreijährigen ICT-Rahmenkredite inklusive dem Vorlauf im Rahmen des Planungsprozesses müssen ICT-Vorhaben Jahre im Voraus budgetiert werden. So haben beispielsweise mehrere Direktionen ehemalige, teilweise separat betriebene Fachapplikationen in gemeinsam genutzte Konzernapplikationen überführt, deren Betriebskosten dann von einer Direktion ohne Kostenverrechnung an die anderen Direktionen übernommen werden. Gewisse Abweichungen sind deshalb in Kauf zu nehmen.<sup>2</sup>

Nichtsdestotrotz verspricht sich der Regierungsrat von der Weiterentwicklung der Perspektive «Finanzen und Budgetierung» bzw. der diesbezüglichen Kennzahlen des Steuerungsberichtes der KDI sowie von der Umsetzung der neuen DV- und ICT-Strategie längerfristig eine verbesserte Steuerung der verwendeten DV- und ICT-Mittel in den DIR/STA/JUS.

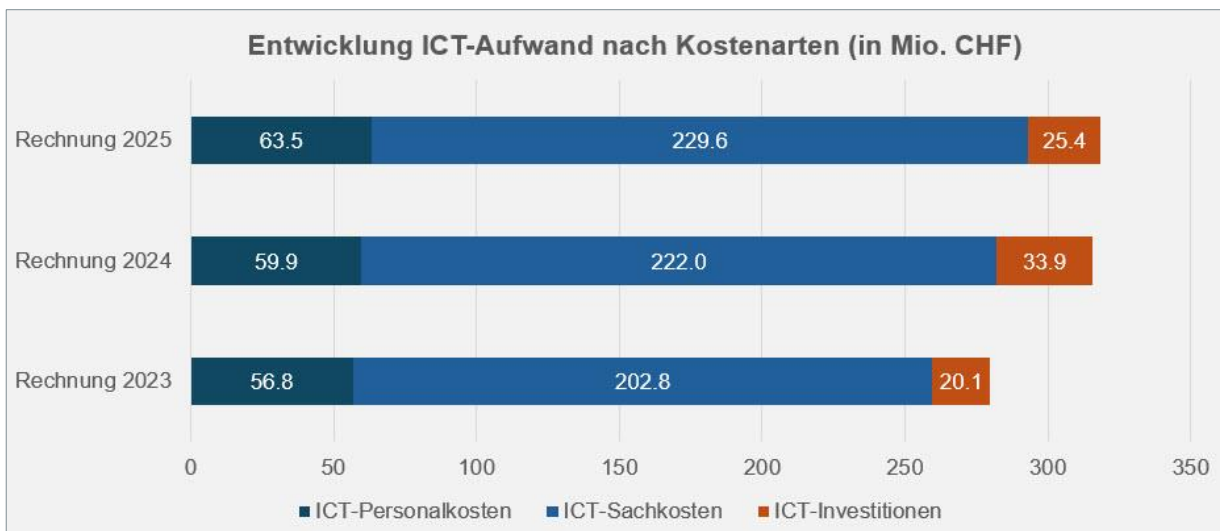
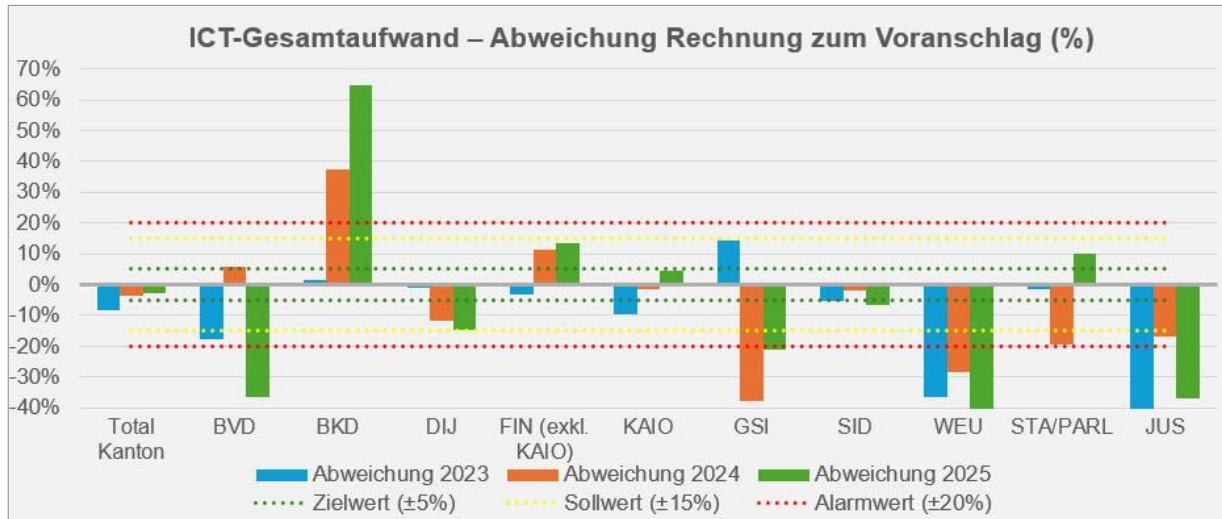


Abbildung 11: Entwicklung des ICT-Aufwandes in der Kantonsverwaltung der letzten drei Jahre.

<sup>2</sup> Die Budgetabweichung der BKD ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass Budgetwerte aufgrund von Sparvorgaben und planerischem Verzicht deutlich reduziert wurden. Gleichzeitig führten zusätzliche Aufwendungen, insbesondere im Zusammenhang mit der fortschreitenden Digitalisierung sowie der Einführung neuer Konzernapplikationen, zu Mehrkosten.



**Abbildung 12:** Abweichung zwischen Voranschlag und Rechnung des ICT-Aufwandes in den DIR/STA/JUS der letzten drei Jahre. + bedeutet eine Überschreitung des Budgets, - eine Unterschreitung.

**Die Perspektive «Informationssicherheit und Datenschutz»** beinhaltet aktuell eine Kennzahl, welche die Risikopotenzialanalyse des Projektportfolios beinhaltet. Die in den Berichtsjahren 2024 und 2025 eingeleiteten Massnahmen wurden so weit umgesetzt, dass aktuell für mehr als 90 Prozent der kantonalen DV- und ICT-Projekte eine Risikobewertung vorliegt. Die Risikopotenzialanalysen bilden zusammen mit den Potenzialanalysen (d.h. Projektbewertungen) die Grundlagen für die Definition von DV- und ICT-Schlüsselprojekten, die künftig dem Regierungsrat rapportiert werden sollen.

Das Perspektive «Informationssicherheit und Datenschutz» wird im Steuerungsbericht der KDI aktuell in Form einer Kennzahl im Bereich Projektmanagement geführt.

Da DV- und ICT-Projekte in der Regel Weiterentwicklungen oder Neuanschaffungen von Software-Lösungen beinhalten, müssen die Projektverantwortlichen die Informationssicherheit und den Datenschutz besonders im Fokus haben und potenzielle Risiken in diesem Bereich entsprechend berücksichtigen.

Eine systematische und kontinuierliche Risikopotenzialanalyse ist entscheidend dafür, Projekte vor Verzögerungen und somit vor Budgetüberschreitungen zu bewahren.

Die Abbildung 13 zeigt die DV- und ICT-Projekte auf der Projektplattform mit einer Risikobewertung. Die Projektbeurteilungen wurden im Berichtsjahr 2025 konsequent nachgeführt. Der gesamtkantonale Anteil von Projekten mit einer Bewertung erreicht Ende 2025 bereits 98%.

Die Abbildung 14 zeigt die Entwicklung der Risikopunktzahlen aller DV- und ICT-Projekte der DIR/STA/JUS im Verhältnis zur maximal möglichen Risikopunktzahl im Verlauf der beiden Jahre 2024 und 2025. Je tiefer die Risikopunktzahl ausfällt, je besser präsentiert sich die Risikosituation des Projektes. Die Risikobeurteilungen wurden bis Ende 2025 konsequent nachgeführt. Der gesamtkantonale Anteil an Projekten mit einer Risikobewertung beträgt 98 Prozent. Das Risikopotenzial des kantonalen Projektportfolios liegt aktuell bei unter 40 Prozent und entspricht somit dem definierten Zielwert. Die Projektverantwortlichen der DIR/STA/JUS gehen folglich davon aus, dass ihre DV- und ICT-Projektportfolios mässige bis geringe Risiken aufweisen, wobei es durchaus einzelne Projekte mit deutlich höherem Risikopotenzial gibt. Auf der Grundlage dieser

sowie der übrigen projektbezogenen Kennzahlen wird es den KDI-Mitgliedern und den Projektverantwortlichen der DIR/STA/JUS künftig möglich sein, das kantonale DV- und ICT-Projektportfolio besser zu steuern (s. Kapitel 4).

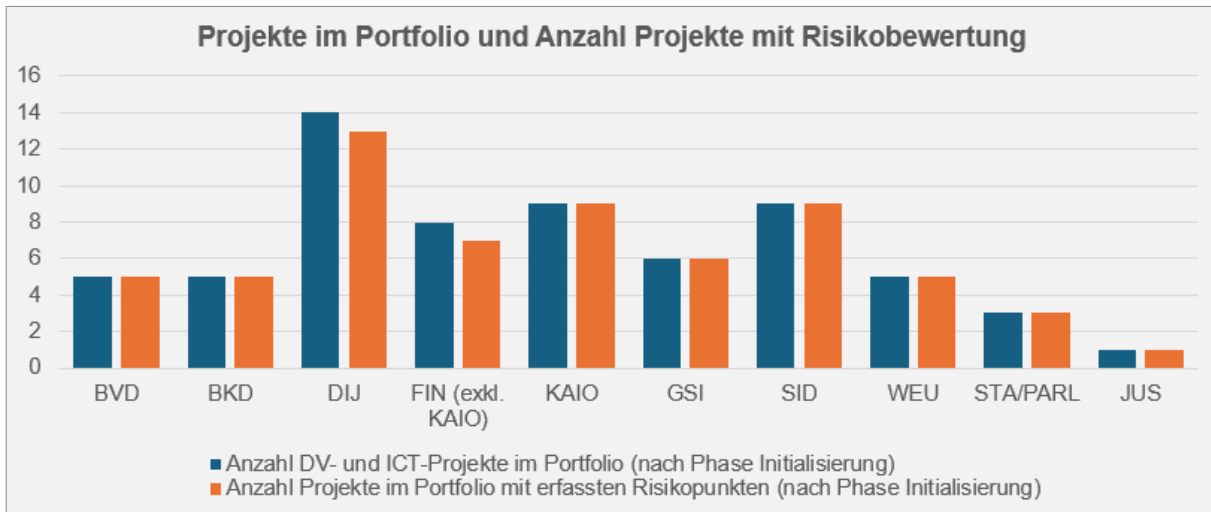


Abbildung 13: DV- und ICT-Projekte auf der Projektplattform mit einer Risikobewertung.

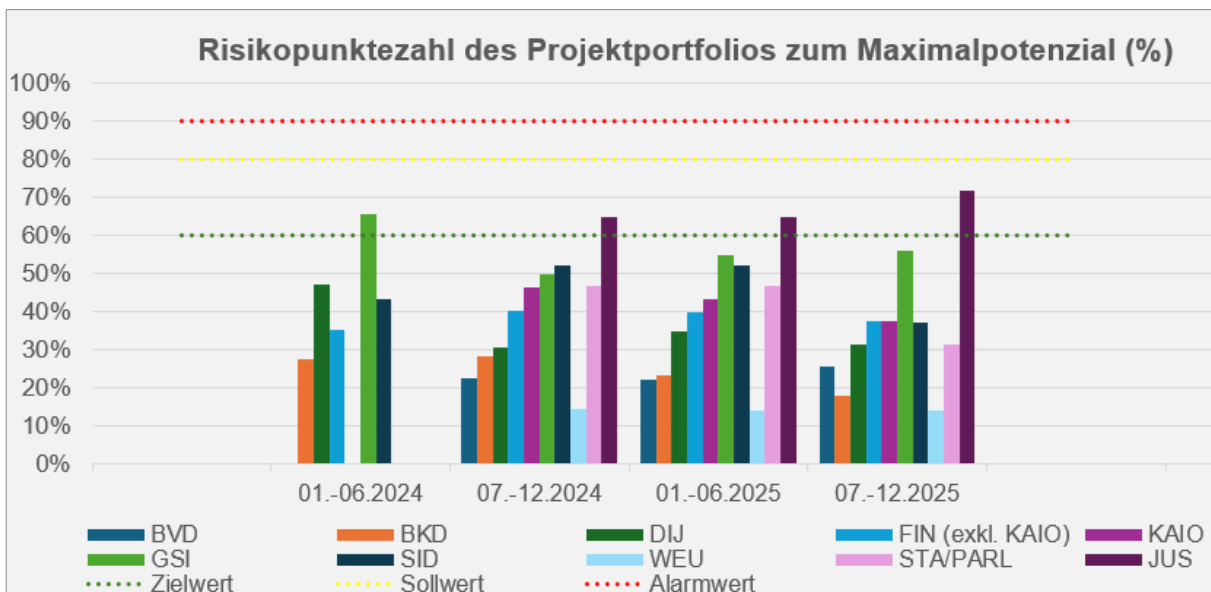


Abbildung 14: Risikopunktzahlen aller DV- und ICT-Projekte der DIR/STA/JUS im Verhältnis zur maximal möglichen Punktzahl.

**Die Perspektive «Governance-Konformität und Wirtschaftlichkeit»** beinhaltet aktuell eine Kennzahl, welche die DV- und ICT-Projekte mit geprüfter, nachgeführter Wirtschaftlichkeitsberechnung erfasst. Die neu gegründete Arbeitsgruppe zum Projektportfolio-Management hat im Auftrag der KDI in den Berichtsjahren 2024 und 2025 die Wirtschaftlichkeitsberechnung im Projektportfolio-Management-Prozess sowie auf der Projektplattform verankert. Aktuell verfügen über 95 Prozent der kantonalen DV- und ICT-Projekte über eine geprüfte und nachgeführte Wirtschaftlichkeitsberechnung.

Die Projektplattform des Kantons Bern ist seit 2022 das Standard-Werkzeug zur Abwicklung von DV- und ICT-Projekten innerhalb der Kantonsverwaltung.

Die von der KDI im Jahr 2024 eingesetzte Arbeitsgruppe «Steuerung Digitalisierung und ICT» entwickelte im Bereich Projektportfolio-Management insgesamt vier Kennzahlen, wobei eine die Wirtschaftlichkeitsberechnung von DV- und ICT-Projekten auf der Projektplattform vorsieht.

Die Wirtschaftlichkeitsberechnung bildet die Entscheidungsgrundlage, ob ein DV- oder ICT-Projekt finanziell sinnvoll ist oder nicht.

Die Abbildung 15 zeigt die Entwicklung der neuen Kennzahl zu den DV- und ICT-Projekten im Hinblick auf eine sichergestellte, geprüfte und nachgeführte Wirtschaftlichkeitsberechnung im Verlauf der Jahre 2024 und 2025. Auf der Grundlage aller Kennzahlen zum Projektportfolio-Management wird es künftig möglich sein, das kantonale DV- und ICT-Projektportfolio besser zu steuern (s. Kapitel 4).

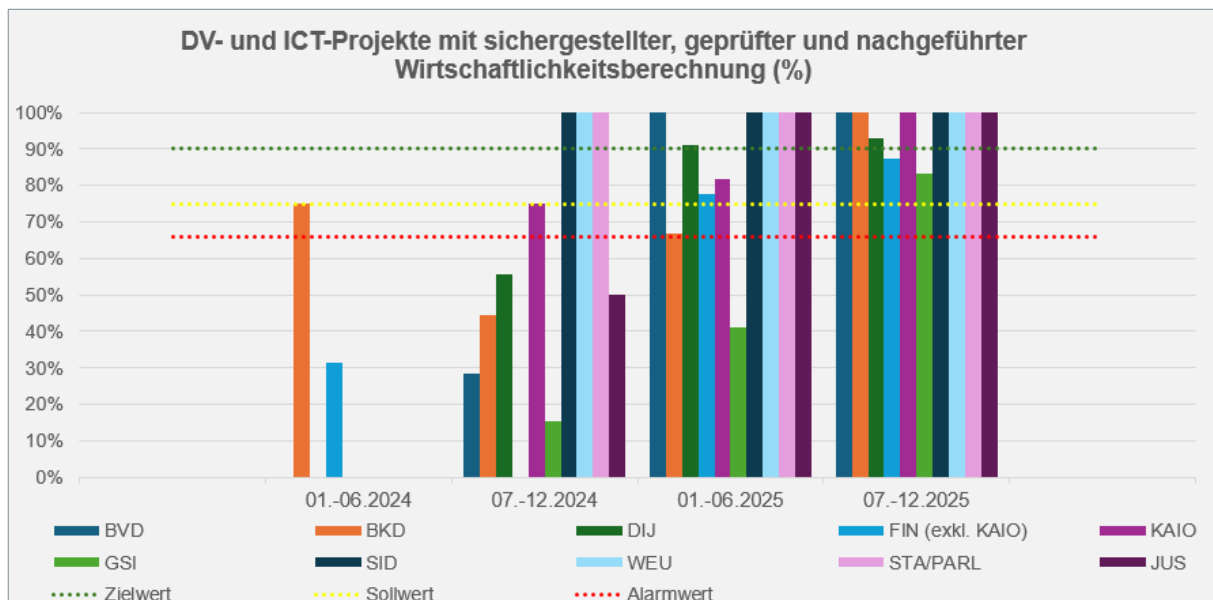


Abbildung 15: Anteil der DV- und ICT-Projekte mit Wirtschaftlichkeitsberechnung auf der Projektplattform.

### 3.4 Weitere Anpassungen im Rahmen der Strategieperiode 2026-2030

Zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Berichtes läuft die Erarbeitung der neu gemeinsamen DV- und ICT-Strategie 2026-2030 des Regierungsrates. In diesem Rahmen wird der Regierungsrat die Anliegen der Motion ebenfalls prüfen und wo sinnvoll und möglich berücksichtigen.

### 3.5 Beschaffungs- und Vertragswesen

In der Begründung der Motion erwähnt die FiKo unter anderem auch, dass bei der Ausarbeitung von Verträgen das gesamtkantonale Wissen gestärkt und gebündelt werden sollte. Aus der Sicht des Regierungsrates bestehen dafür aber bereits ausreichende Angebote, so dass er von weiteren Massnahmen absieht.

Die Beschaffungsorganisation der Kantonsverwaltung wird von der kantonalen Beschaffungskonferenz (KBK) gesteuert und umfasst unter anderem eine Prozesslandkarte<sup>3</sup> mit verwaltungsweiten Beschaffungsprozessen sowie fünf zentrale Beschaffungsstellen (ZBS), die verwaltungsweit benötigte Leistungen in den Bereichen Facility Management und Mobiliar, Versicherungen, Fahrzeuge, Büromaterial sowie ICT gebündelt und zentral beschaffen.

Die ZBS ICT im KAIO ist unter anderem zuständig für die zentrale Beschaffung von ICT-Beratungs- und Unterstützungsdienstleistungen zu Gunsten aller Kantonsbehörden, insbesondere in den Bereichen Projektmanagement, Informationssicherheit und Datenschutz, Architekturmanagement, Ausbildung sowie Beschaffung. Die ZBS ICT hat diesen Beschaffungsauftrag mit dem Abschluss verschiedener Rahmenverträge erfüllt, die in ihrem Internetauftritt beschrieben werden, und aus denen die kantonalen Behörden sowie die Gemeinden und weitere Träger öffentlicher Aufgaben ohne weitere Ausschreibung Leistungen abrufen können. Dazu gehören namentlich Beratungsdienstleistungen im Bereich öffentliche Beschaffungen, Sicherheit, Projektmanagement und Softwareentwicklung.

Auch verwaltungsintern bestehen Unterstützungsangebote zum Abschluss von ICT-Verträgen. Der auf ICT- und Beschaffungsrecht spezialisierte Rechtsdienst des KAIO unterstützt die Rechtsdienste der DIR/STA/JUS bei Bedarf bei der Ausgestaltung von ICT-Verträgen. Zudem stellt er unter [www.be.ch/agb](http://www.be.ch/agb) die für ICT-Verträge der Verwaltung vorgeschriebenen Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) sowie eine Reihe von Vertragsvorlagen unter anderem für ICT-Verträge zur Verfügung. Damit kann die Verwaltung bei Bedarf auf eine breite Palette von spezialisiertem Fachwissen und Hilfsmitteln zugreifen.

Ausserdem plant das KAIO ab 2026 den Start eines Projekts zur Einführung einer Konzernapplikation für das Vertragsmanagement. Sie soll den Organisationseinheiten die einheitliche und rechtskonforme Erstellung und Verwaltung sämtlicher Verträge, d.h. nicht nur der ICT-Verträge, erleichtern.

Vor diesem Hintergrund sieht der Regierungsrat zurzeit vom Ausbau des ICT-Rechtsberatungsangebots ab. Dies auch, weil Vertragsverhandlungen oft nur für kleinere Aufträge im unter-schweligen freihändigen Bereich möglich sind: Das öffentliche Beschaffungsrecht kennt ein Verhandlungsverbot, so dass der öffentliche Auftraggeber die Verträge in der Regel entweder weitgehend fix vorgeben muss (bei öffentlichen Ausschreibungen) oder aufgrund der Abhängigkeit vom Anbieter meist nicht viel Verhandlungsspielraum hat (bei überschwelligen freihändigen Vergaben).

Um die Wirksamkeit der Beschaffungsstellen zu messen und entsprechende Steuerungselemente zu schaffen, wird im Rahmen der Etappe 3 des ERP-Projekts im Teilprojekt Beschaffung aktuell ein gesamtstaatliches Beschaffungscontrolling aufgebaut und eingeführt. Das Ziel dabei ist, weiteres Potenzial für zentrale Beschaffungen aufzuzeigen und Beschaffungen der dezentralen Beschaffungsstellen ausserhalb der bestehenden Rahmenverträge zu minimieren.

### **3.6 Fazit zum ersten Teil des Berichtes**

Mit der im Jahr 2022 eingesetzten Organisation der DV- und ICT-Gremien, mit der am 1. März 2023 in Kraft getretenen Gesetzgebung und der Verordnung über die digitale Verwaltung sowie mit dem von der KDI im August 2024 etablierten Steuerungsprozess und den daraus abgeleiteten Massnahmen sieht der Regierungsrat die Forderungen aus dem Grossen Rat nach einer

<sup>3</sup> [Link auf die Prozesslandkarte](#) in der Konzernapplikation ADONIS (nur verwaltungsintern zugänglich)

Verbesserung der Aufsicht und Steuerung der digitalen Verwaltung und ICT innerhalb der Kantonsverwaltung erfüllt.

Im Hinblick auf die Forderungen nach mehr Steuerung der Fach- und Konzernapplikationen will der Regierungsrat am Dreischichtenmodell gemäss Art. 32 Abs. 2 DVG festhalten, wonach in erster Linie die einzelnen Fachämter und -direktionen für ihre Fachapplikationen verantwortlich sind und die digitale Transformation in ihren Zuständigkeitsbereichen auch steuern. Mit dem halbjährlichen Steuerungsbericht der KDI konnte die erforderliche Transparenz in den Bereichen Digitalisierung und ICT für die Kantonsverwaltung deutlich verbessert werden. Mit den drei Auflagen zu den in der Wintersession 2023 beschlossenen Rahmenkrediten der Fach- und Konzernapplikationen sowie Digitalisierung der DIR/STA/JUS wurden der FIN und dem KAIO als Fachamt bereits eine – wenn auch eingeschränkte – Prüf- und Koordinationsrolle zugewiesen.

#### **4. Verbesserung des ICT-Projektmanagements**

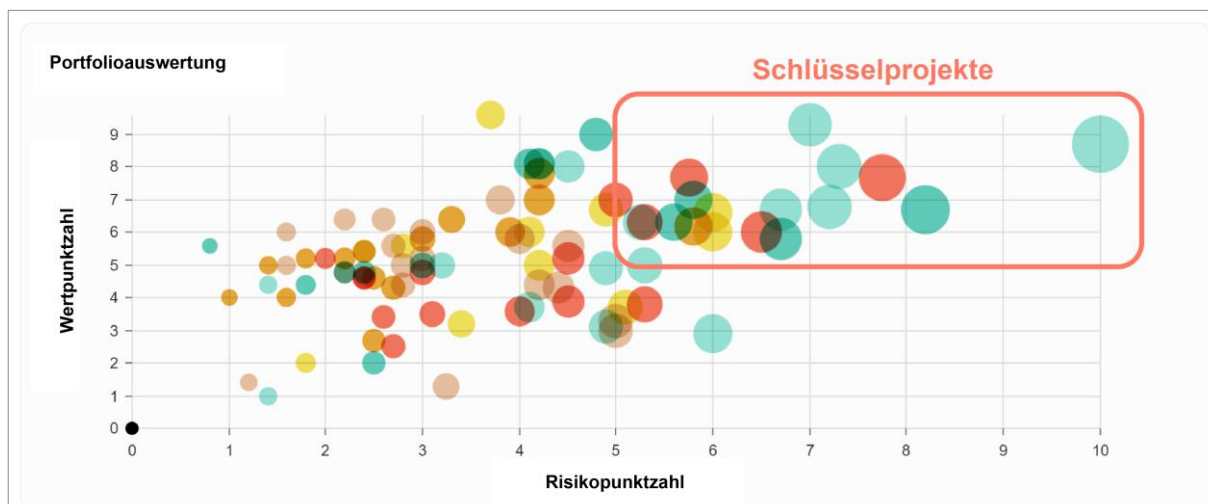
Der nachfolgende zweite Teil des Berichtes zur Motion 228-2023 nimmt Bezug auf die eingangs erwähnte Planungserklärung zum Grossratsgeschäft «2022.SIDGS.500. Projekt und Einführung NeVo/Rialto bei der Kantonspolizei Bern – Empfehlungen der Geschäftsprüfungskommission». Er zeigt auf, wie in den Bereichen Change-Management (unter Einbezug von Mitarbeitenden), Mitarbeitendenschulungen, Hauptprojektleitung und Risikobeurteilung vor Eigenentwicklungen bei zukünftigen DV- und ICT-Projekten berücksichtigt werden.

Der Regierungsrat setzt beim Projektmanagement auf die konsequente Umsetzung der bestehenden Prozesse, die Klärung von Qualitätsstandards sowie auf die gezielte Stärkung zentraler Rollen in der Projektsteuerung und -führung. Im Fokus stehen insbesondere die Projektleitenden, die Auftraggebenden, das Projektqualitätsmanagement, das Projektportfolio-Management sowie das kantonale Projektportfolio-Controlling.

Als Massnahme aus ihrem ersten Steuerungsbericht beschloss die KDI am 10. Dezember 2024 die Gründung einer Arbeitsgruppe zum Projektportfolio-Management (PPM) und unterstellte diese der Fachgruppe ICT. Ziel der seither bestehenden Arbeitsgruppe PPM ist die Weiterentwicklung des kantonalen Projektportfolio-Managements. In einem ersten Schritt verbesserte sie die Datenqualität, um die DV- und ICT-Projekte des Kantons wirksamer steuern zu können. Dies umfasste namentlich die projektbezogenen Kennzahlen und Messgrössen im Steuerungsbericht der KDI.

Die Arbeitsgruppe PPM wird geleitet vom kantonalen ICT-Projektportfolio-Controller im KAIO. Die DIR/STA/JUS sind darin mit ihren jeweiligen Projektportfolio-Management- und Projektportfolioqualitätsmanagement-Verantwortlichen vertreten. Aktuell entwickelt die Arbeitsgruppe ein neues Steuerungselement zur systematischen Identifikation und Begleitung von DV- und ICT-Schlüsselprojekten auf Ebene des Regierungsrates.

DV- und ICT-Projekte mit hoher strategischer Bedeutung, grossem Veränderungspotenzial oder komplexer Wirkung nach innen und nach aussen sollen künftig anhand verschiedener Kriterien als DV- und ICT-Schlüsselprojekte gekennzeichnet werden (s. Abbildung 16). Diese unterliegen einer verstärkten Qualitätssicherung, Risikobegleitung sowie Steuerungs- und Entscheidungsunterstützung. Dadurch wird die Steuerung kantonaler DV- und ICT-Schlüsselprojekte nachhaltig gestärkt und die (Mit-)Verantwortung auf Stufe Regierungsrat wahrgenommen.



**Abbildung 16:** Am 30. August 2022 fällte die KDI den Entscheid, dass künftig alle neuen DV- und ICT-Projekte auf der Projektplattform geführt werden sollen. Dies schuf die Grundlage dafür, dass die neuen Kennzahlen und Messgrössen aus dem Steuerungsbericht zum ICT-Projektmanagement anschliessend direkt auf der Projektplattform umgesetzt werden konnten. So ist es künftig möglich, datenbasierte Kriterien für mögliche DV- und ICT-Schlüsselprojekte zu definieren.

Der Regierungsrat ist überzeugt, dass die Arbeitsgruppe PPM unter der Leitung des KAIO ihre Zielsetzungen erfüllen wird und dass damit eine effektive Steuerung des gesamtkantonalen Projektportfolio-Managements gewährleistet werden kann. Darüber hinaus will der Regierungsrat bei DV- und ICT-Schlüsselprojekten im Bedarfsfall künftig selbst steuernd eingreifen.

#### 4.1 Change-Management (unter Einbezug von Mitarbeitenden)

Die HERMES-Methodik des Bundes, die auch im Kanton Bern bei DV- und ICT-Projekten angewendet wird, beinhaltet das Organisations-Change-Management bereits im Einführungskonzept (Kap. 4.4.1.15, Seite 51). In diesem Fall braucht es keine weiteren Massnahmen, sondern die konsequente Anwendung der HERMES-Methodik durch die DIR/STA/JUS.

Konkret heisst dies, dass die Projektqualitätsmanagement-Verantwortlichen der DIR/STA/JUS in Abstimmung mit den Projektverantwortlichen und den Auftraggebenden prüfen sollen, ob zentrale Anforderungen an das Change-Management erfüllt sind, wie bspw. das Vorliegen eines strukturierten und projektbezogenen Ansatzes, die frühzeitige Einbindung betroffener Organisationseinheiten und ihrer Mitarbeitenden, die Analyse von Auswirkungen auf Prozesse, Rollen und Strukturen sowie die Definition geeigneter Kommunikations-, Befähigungs- und Unterstützungsformate.

Die Einhaltung der Anforderungen an das Change-Management gemäss HERMES-Methodik soll künftig an den Phasenübergängen eines DV- und ICT-Projektes in Form von sogenannten «Quality-Gates» durch die Projektqualitätsmanagement-Verantwortlichen systematisch geprüft werden. Werden dabei Mängel erkannt, sollen die Projektqualitätsmanagement-Verantwortlichen entsprechende Rückmeldungen an die Projektleitung und die zuständigen Steuerungsgremien auslösen.

## 4.2 Mitarbeitendenschulungen

Als unzureichend wahrgenommene Schulungen haben bei Mitarbeitenden in der Vergangenheit manchmal zu Akzeptanzproblemen, ineffizienter Nutzung und erhöhten Fehlerrisiken geführt. Schulung und Befähigung der Mitarbeitenden werden daher als verbindlicher Bestandteil jedes DV- und ICT-Projektes entsprechend eingeplant. Die HERMES-Methodik sieht dies explizit vor. Der Regierungsrat bekräftigt deren konsequente Anwendung, insbesondere hinsichtlich Schulungskonzept, Ressourcenplanung und Nachweis der Durchführung.

Die Projektqualitätsmanagement-Verantwortlichen der DIR/STA/JUS prüfen deshalb künftig, ob der Schulungsbedarf frühzeitig und strukturiert ermittelt worden ist. Bei Phasenübergängen (Quality-Gates) wird geprüft, ob der Schulungsbedarf identifiziert, Massnahmen definiert und die Mitarbeitenden ausreichend geschult wurden.

Die Erfahrung zeigt, dass bei grösseren DV- und ICT-Projekten Vor-Ort-Schulungen anstelle von Online-Schulungen wirksamer sind, weil die persönlichen Interaktionen zur direkten Klärung von Fragen beitragen und somit die Akzeptanz von Veränderungen erhöhen.

## 4.3 Projektleitende und Auftraggebende

Die kompetente Besetzung der Projektleitung ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Die DIR/STA/JUS sind verantwortlich dafür, dass in allen DV- und ICT-Projekten eine Projektleitung mit klar definierten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten eingesetzt wird, wie es die methodischen Grundsätze nach HERMES vorsehen. Die Projektleitung trägt die operative Gesamtverantwortung und koordiniert zwischen Fach, ICT, Auftraggebenden sowie den unterstützenden Funktionen im Projektmanagement.

Neu dabei ist, dass die Rolle des Projektqualitätsmanagement-Verantwortlichen verbindlich etabliert und aktiv wahrgenommen werden soll, wie dies bereits in der DV- und ICT-Governance sowie in den DV- und ICT-Prozessen vorgesehen ist. Die Projektqualitätsmanagement-Verantwortlichen sollen die Qualität, die Wirksamkeit und die Risiken von DV- und ICT-Projekten überprüfen, Empfehlungen aussprechen und sicherstellen, dass diese in die Projektsteuerung und Berichterstattung einfließen.

Für neu eingesetzte Projektleitende ist eine obligatorische Einführung vorgesehen, in der diese mit den kantonalen Vorgaben, den Hilfsmitteln, den Projektrollen und Steuerungsmechanismen vertraut gemacht werden. Darüber hinaus soll eine standardisierte Eignungsprüfung für Projekt- und Programmleitende eingeführt werden, die deren Fachwissen, deren Führungskompetenzen und deren Projektreife misst. Wo erforderlich, werden ergänzende Qualifikationsmassnahmen oder Coaching-Angebote bereitgestellt oder bei externen Leistungserbringern eingefordert. Zudem ist durch externe Leistungserbringer der Nachweis des erforderlichen Fachwissens in Bezug auf die Projektmethodik (bspw. HERMES) oder das Projektleiter-Handwerk verbindlich zu erbringen.

Auch die Rolle der Auftraggebenden soll gestärkt werden. Sie tragen weiterhin die strategische Verantwortung für das Projektziel, für dessen Nutzen sowie für die Rahmenbedingungen, werden allerdings systematisch befähigt, ihre Rolle wirksam wahrzunehmen. Dies geschieht durch eine noch stärkere Verankerung der Rolle in den Prozessen, durch gezielte Schulungen, durch Sensibilisierung für Risiken sowie durch Unterstützung bei der Ausgestaltung der Projektsteuerung.

#### 4.4 Risikobeurteilung vor Eigenentwicklungen

Vor jeder Eigenentwicklung wird eine strukturierte Markt- und Variantenanalyse gemäss HERMES-Methodik (Kap. 3.4.2.2, Seite 36) durchgeführt. Eine Eigenentwicklung kommt nur dann zum Zug, wenn eine Evaluation hinsichtlich verfügbarer Standardlösungen vorliegt, die relevanten Risiken bewertet wurden, der erwartete Nutzen die Risiken überwiegt und die Lösung mit der kantonalen Zielarchitektur vereinbar ist.

Zentral ist dabei die Stärkung der technischen und fachlichen Architekturverantwortung. Die Architekturperspektive ist, wie in den geltenden Prozessen, Vorgaben und Methodiken beschrieben, verbindlich in die Projektinitialisierung einzubinden. Geprüft wird insbesondere, ob die geplante Lösung in die bestehende Systemlandschaft und Datenarchitektur integrierbar ist, ob Schnittstellen und Sicherheitsanforderungen berücksichtigt werden, ob Wiederverwendbarkeit und Weiterentwicklung gewährleistet sind und ob bestehende oder geplante, standardisierte Plattformdienste genutzt werden können.

Die Projektabwicklung nach den kantonalen DV- und ICT-Prozessen erfordert bereits heute eine gezielte Vorabklärung mittels Demand-Management-Prozess. Die KDI hat hierzu am 27. Februar 2024 eine für die gesamte Kantonsverwaltung verbindliche Weisung erlassen. Die DIR/STA/JUS tragen die Verantwortung, diese Weisung konsequent anzuwenden, die Anforderungen transparent zu machen und die künftigen DV- und ICT-Projekte gemäss den geltenden DV- und ICT-Prozessen abzuwickeln.

#### 4.5 Fazit zum zweiten Teil des Berichtes

Der Regierungsrat hat den Handlungsbedarf beim kantonalen ICT-Projektmanagement erkannt und erachtet die eingeleiteten Massnahmen als sinnvoll und zielführend. Er sieht Verbesserungspotenzial insbesondere bei der konsequenten Umsetzung der bestehenden Projektmanagement-Prozesse in den DIR/STA/JUS, bei der Definition und Einhaltung von gesamtkantonalen Qualitätsstandards sowie in der Stärkung der zentralen Rollen in der Projektführung und Projektsteuerung. Darüber hinaus wird der Regierungsrat bei DV- und ICT-Schlüsselprojekten im Bedarfsfall künftig selbst steuernd eingreifen.

Als zentrale Massnahme zur Verbesserung des kantonalen ICT-Projektmanagements hat die KDI die Arbeitsgruppe Projektportfolio-Management (PPM) gegründet, in der die Projektqualitätsmanagement-Verantwortlichen der DIR/STA/JUS vertreten sind. Sie überprüfen seither laufend die Umsetzung bestehender Vorgaben, kontrollieren die Anwendung der vorgegebenen Projekt-Methodik HERMES, leiten den Kapazitätsaufbau innerhalb ihrer Organisationseinheiten und gewährleisten somit die Qualitätssicherung bei allen DV- und ICT-Projekten.

Die Ziele der Arbeitsgruppe PPM sind die kantonsweite Etablierung des Projektqualitätsmanagements als Prüf- und Unterstützungsfunktion, die systematische Schulung und Befähigung der beteiligten Rollen, die klare Zuweisung von Verantwortung in der Projektleitung ergänzt durch Eignungsprüfungen und Vorabklärungen, die Definition und das Reporting von DV- und ICT-Schlüsselprojekten an den Regierungsrat, die verbindliche Risikobeurteilung vor Eigenentwicklungen sowie die Stärkung des gesamtkantonalen Projektportfolio-Controllings durch das KAIO.

Ein besonderes Augenmerk gilt dabei dem Einbezug der von den erwarteten Veränderungen betroffenen Mitarbeitenden. Organisatorische und kulturelle Aspekte sowie die Akzeptanz von Veränderungen müssen von Beginn an berücksichtigt und durch systematisches Change-Ma-

nagement begleitet werden. So können die nachhaltige Nutzung neuer Lösungen, die Verankerung in den betroffenen Organisationseinheiten und die kulturelle Transformation erfolgreich sichergestellt werden. Dies ist bereits heute durch die bestehende Projekt-Methodik HERMES vorgesehen. Dabei sind neben Schulungen für Programm- und Projektleitende auch Schulungsangebote für die übrigen Projektbeteiligten wichtig.

Die Verantwortung für die Umsetzung der beschriebenen Massnahmen liegt bei den DIR/STA/JUS. Diese Verantwortung ist künftig konsequenter einzufordern und verbindlicher wahrzunehmen, damit die kantonalen DV- und ICT-Prozesse und die neu entwickelten Steuerungsmechanismen wirksam und einheitlich umgesetzt werden. Damit dies in Zukunft bei DV- und ICT-Projekten mit hoher strategischer Bedeutung, grossem Veränderungspotenzial und komplexer Wirkung nach innen und nach aussen gewährleistet ist, übernimmt der Regierungsrat künftig die (Mit-)Verantwortung für die festgelegten kantonalen DV- und ICT-Schlüsselprojekte.

Abschliessend bleibt festzuhalten, dass auch engmaschig kontrollierte und optimal geführte DV- und ICT-Projekte immer ein gewisses Risiko des Scheiterns mit sich bringen. Weil sich das wirtschaftliche, datenschutzrechtliche, technische und geopolitische Umfeld immer rascher verändert, ist es sehr herausfordernd, alle Erfolgsfaktoren über die gesamte Projektdauer richtig einzuschätzen. Das gilt auch für die Lieferanten von Technologien und ICT-Systemen, von denen der Kanton wie alle grösseren Organisationen stark abhängig ist, und deren Leistung der Kanton nur beschränkt beeinflussen kann.