

**Prüfbericht über
Entwicklung und Betrieb des IT-Systems ISSO 2**

Bregenz, im Mai 2009

Inhaltsverzeichnis

Vorlage an den Landtag und die Landesregierung	3
Darstellung der Prüfungsergebnisse	3
Prüfungsgegenstand und Ablauf	4
Zusammenfassung der Ergebnisse	5
1 Fachkonzept und Vergabe	7
1.1 Ablösegründe für ISSO-alt durch ISSO 2	7
1.2 Fachkonzepterstellung	9
1.3 Ausschreibung und Vergabe	11
2 Entwicklung und Abnahme	14
2.1 Konzeptionen, Prototyping und Spezifikationsänderungen	14
2.2 Migration und Einführung	16
2.3 Projektaudit und Ziele	18
3 Wartung, Betriebsführung und Weiterentwicklung	21
3.1 Realisierung von Funktionalitäten aus Basisprojekt	21
3.2 Systematische Weiterentwicklung von ISSO 2	23
3.3 Wartung und Betriebsführung	25
4 Projektmanagement	28
4.1 Projektorganisation	28
4.2 Projektcontrolling	30
Abkürzungsverzeichnis	34
Glossar	35

Vorlage an den Landtag und die Landesregierung

Der Landes-Rechnungshof hat gemäß Art. 70 der Landesverfassung dem Landtag und der Landesregierung über seine Tätigkeit und die Ergebnisse seiner Prüfungen zu berichten.

Gemäß § 5 des Gesetzes über den Landes-Rechnungshof in der geltenden Fassung hat der Landes-Rechnungshof nach einer durchgeführten Gebarungsprüfung unverzüglich einen Bericht vorzulegen.

Darstellung der Prüfungsergebnisse

Der Landes-Rechnungshof gibt dem Landtag und der Landesregierung in diesem Bericht einen detaillierten Überblick über die Prüfung der Abteilung Informatik (Prsl) mit Schwerpunkt Entwicklung und Betrieb des IT-Systems ISSO 2.

Er konzentriert sich dabei auf die aus seiner Sicht bedeutsam erscheinenden Sachverhaltsdarstellungen, die Bewertung von Stärken, Schwächen und Risiken sowie die daran anknüpfenden Empfehlungen.

Berichte über die Prüfungen durch den Landes-Rechnungshof scheinen auf den ersten Blick eher nur Defizite aufzuzeigen. Dies bedeutet aber nicht, dass die Arbeit der geprüften Stellen generell mangelhaft ist, selbst wenn die Darstellung von Stärken aus deren Sicht zu kurz kommt. Vielmehr soll das oft schon vorhandene Bewusstsein über Verbesserungspotenziale und die Umsetzung der gegebenen Empfehlungen dazu beitragen, das anerkannt hohe Leistungsniveau nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit noch zu verbessern.

Bei dem Zahlenwerk wurden gegebenenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen vorgenommen.

Im Bericht verwendete geschlechtsspezifische Bezeichnungen gelten grundsätzlich für Männer und Frauen.

Prüfungsgegenstand und Ablauf

Der Landes-Rechnungshof prüfte von Januar bis April 2009 die Abteilung Informatik (Prsl) mit Schwerpunkt ISSO 2. Prüfungsschwerpunkte waren die Fachkonzepterstellung, die Entwicklung, die Wartung und Betriebsführung, die Weiterentwicklung sowie das Projektmanagement. Nicht geprüft wurden die Systembedienung sowie die fachliche Umsetzung von Aufgaben, die Einhaltung von datenschutzrechtlichen Vorschriften und die Hardwarebeschaffung.

Die Prüfungsergebnisse wurden dem Vorstand der Abteilung Informatik (Prsl) am 8. April 2009 und dem Vorstand der Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa) am 9. April 2009 zur Kenntnis gebracht. Das Amt der Vorarlberger Landesregierung gab am 1. Mai 2009 eine Stellungnahme ab, die vom Landes-Rechnungshof in den Prüfbericht eingearbeitet wurde.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Das Informationssystem ISSO-alt war seit dem Jahr 1993 als Instrument zur Unterstützung der Aufgaben für die Sozialverwaltung im Einsatz. Notwenige Änderungen zeichneten sich bereits 1996 durch die geplante Einführung des Sozialfonds ab. Weitere Gründe für die Ablösung von ISSO-alt waren beispielsweise die fehlende Mandantenfähigkeit, die Abhängigkeit vom Anbieter und Schwachstellen in der Funktionalität.

Die Abwicklung sämtlicher Transferleistungen im Sozialbereich über ein Informationssystem ist österreichweit einzigartig. Die Entwicklung von ISSO 2 war eine Pionierleistung des Landes Vorarlberg. Es werden jährlich Transfers im Sozialbereich in Höhe von € 270 Mio. über ISSO 2 abgewickelt. Dementsprechend hoch ist die Komplexität des Systems. Vorarlberg hat vor dem Projektstart versucht, andere Bundesländer für eine Beteiligung an der Entwicklung zu gewinnen. Da dies nicht möglich war, mussten sämtliche Entwicklungskosten vom Land alleine getragen und die Ressourcen bereitgestellt werden.

Im März 2000 wurde der Projektauftrag für ISSO 2 erteilt. Das Fachkonzept wurde in drei Teilen innerhalb eines verhältnismäßig kurzen Zeitraums und ohne eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Geschäftsprozessen erstellt. Da keine umfassende Qualitätssicherung erfolgte, war das Fachkonzept nicht ausreichend detailliert und verständlich. Die Mängel im Fachkonzept stellten ein hohes Risiko dar und waren eine der Ursachen für Probleme im weiteren Projektverlauf.

Die europaweite Ausschreibung der Entwicklungsarbeiten erfolgte im Juni 2000. Die Ergebnisse der Ausschreibung deuteten auf eine wesentliche Erhöhung der geschätzten Projektkosten hin. Die Vergabe der Entwicklungsarbeiten von ISSO 2 erfolgte im Dezember 2000.

Die Entwicklung erfolgte über Konzepte, Prototypen, Tests und Abnahmen. Änderungen ergaben sich durch die Konkretisierung von Teilen des Fachkonzepts, durch neu geforderte Funktionalitäten aber auch bei der Abnahme von Prototypen. Sämtliche Daten aus ISSO-alt wurden auf ISSO 2 migriert. Die Migration wurde nicht nach Kosten- und Nutzenaspekten bewertet. Die extrem schlechte Datenqualität von ISSO-alt war die Ursache für deutlich höhere Migrationskosten.

Die Kumulierung von nicht erledigten Change Requests führte zu Konflikten mit dem Auftragnehmer. Zur Projektanierung wurde ein externer Projektmoderator bestellt. Im Ergebnis wurde eine rasche Fertigstellung von ISSO 2 unter Inkaufnahme von einigen Zugeständnissen in der Zielerreichung angestrebt und auch realisiert. Die Inbetriebnahme von ISSO 2 erfolgte im Juni 2005, somit 5,5 Jahre nach dem Projektstart.

Wichtige Funktionalitäten von ISSO 2 wurden erst nach Projektabschluss realisiert, einzelne sind bis heute noch nicht umgesetzt. Beispielsweise ist die Auswertungssituation nach wie vor unzureichend. Allerdings sind die Grundlagen für ein aussagekräftiges Berichtswesen noch nicht definiert und in einem Konzept festgehalten. Für die Führung und Steuerung des Sozialfonds ist das Berichtswesen jedenfalls zu verbessern. Der Handlungsbedarf ist erkannt und eine Verbesserung der Situation in die Wege geleitet.

Die systematische und zweckorientierte Weiterentwicklung von ISSO 2 ist untrennbar mit der Steuerung des Leistungsangebots und der Leistungsabwicklung verbunden. Mängel in der Steuerung der Weiterentwicklung sind risikobehaftet. Sie führen in der Praxis zu einer unzulänglichen Ausnutzung von Verbesserungs- und Optimierungspotenzialen und können mit erheblichen Kostennachteilen verbunden sein. Die Weiterentwicklung von ISSO 2 sollte daher künftig auf Basis einer Mehrjahresplanung erfolgen.

Mit ISSO 2 steht den Anwendern ein komplexes und sehr leistungsfähiges System zur Verfügung. Die Unterstützung für die Benutzer ist gut organisiert und funktioniert. Die Benutzer sind drei Jahre nach Einführung mit der Anwendung von ISSO 2 zufrieden. Bei künftigen Systemerweiterungen ist auf eine ausreichende Kapazität der internen Betriebsführung zu achten.

Die Entwicklung von ISSO 2 kann als sehr anspruchsvolles und komplexes Projekt mit hohen Risiken eingestuft werden. Mehrere begründbare Ursachen haben zu einer deutlichen Kostenüberschreitung bei ISSO 2 geführt. Die Gesamtausgaben betragen € 5,86 Mio. bis zum Jahr 2015 und haben sich gegenüber der ursprünglichen Planung mehr als verdoppelt. Auf ein aussagekräftigeres Projektcontrolling ist bei künftigen Informatikprojekten zu achten.

1 Fachkonzept und Vergabe

1.1 Ablösegründe für ISSO-alt durch ISSO 2

Das Informationssystem ISSO-alt war seit dem Jahr 1993 als Instrument zur Unterstützung der Aufgaben für die Sozialverwaltung im Einsatz. Notwenige Änderungen zeichneten sich bereits im Jahr 1996 durch die geplante Einführung des Sozialfonds ab. Mehrere Gründe, wie eine fehlende Anbindung zum Rechnungswesen der Vorarlberger Landesverwaltung (VBK) oder die fehlende Mandantenfähigkeit, führten zur Ablöse von ISSO-alt.

Situation

Mit ISSO-alt wurden die Bereiche Sozialhilfe, Behindertenhilfe, Jugendwohlfahrt einschließlich Unterhaltssachwalterschaft, Pflegesicherung, Frauen, Senioren sowie Jugend und Familie operativ unterstützt. Es war ein sehr umfangreiches Instrument, das eine Vielzahl verwaltungsrelevanter Informationen verarbeitete und die Verwaltungsabläufe in vielen Bereichen vereinfachte.

Aufbauend auf der ISSO-Datenbank (ISSO operativ) existierten ein Modul für die Budgetierung (ISM), ein Gemeindeabfragesystem (ISGA), ein Programm für die digitale Kontrolle der Rechnungen und ein Auswertungsprogramm. Mit Letzterem konnten Standardabfragen programmiert und ad hoc Auswertungen, aufgrund individueller Fragestellungen, erstellt werden.

Die Entwicklung von ISSO-alt wurde in den Jahren 1992 bis 1999 bedarfsorientiert und stufenweise realisiert. Ab dem Jahr 1993 war das System in Betrieb. Diese Vorgehensweise führte zum Einsatz verschiedenster Entwicklungsumgebungen und es kam zu spezifischen Implementierungen in jeder Bezirkshauptmannschaft (BH) mit jeweils eigener Datenhaltung. Eine notwendige Änderung zeichnete sich bereits im Jahr 1996 durch die geplante Einführung des Sozialfonds mit Einbeziehung der Gemeinden ab. Im Jahr 2000 wurde die Weiterentwicklung von ISSO-alt aufgrund der Entscheidung für die Herstellung von ISSO 2 gestoppt.

Die ermittelbaren Gesamtkosten für ISSO-alt beliefen sich für den Zeitraum von rund zehn Jahren auf mindestens € 3,40 Mio. Bei der Entwicklung von ISSO-alt kam es zu Mehrkosten von € 0,22 Mio. und zu Verzögerungen von zirka zwei Jahren.

ISSO-alt wies zahlreiche Schwachstellen auf, wie z.B.:

- es war in der bestehenden Form nicht mandantenfähig, d.h. mit Einrichtung des Sozialfonds musste die getrennte Bewirtschaftung der Haushaltsstellen des Sozialfonds im Nachhinein in das bestehende System integriert werden;
- ISSO-alt wies keine Schnittstelle zur VBK auf. Dies machte die Doppelerfassung von Daten erforderlich;
- es bestand ein zunehmendes Risiko durch die Abhängigkeit von einem externen IT-Unternehmen mit nur einem vollinhaltlich fach- und sachkundigen Mitarbeiter;
- ISSO-alt war heterogen im Hinblick auf die Verwendung alter Technologien. Dies brachte eine mangelnde Integrationsfähigkeit und eine wenig zufriedenstellende Benutzerfreundlichkeit mit sich;
- einen redundanten Adressdatenbestand mit zugehörigen Leistungsabrechnungen, der die Leistungstransparenz erschwerte.
- die bereits lange Lebensdauer von ISSO-operativ, das seit dem Jahr 1993 in Betrieb war;
- inhaltliche Strukturen und Gliederungen zur Leistungsauswertung und Auswertung der Kostensituation.

Bewertung

Die allgemeine Entwicklung der Informationstechnologie in den 1990er Jahren verlief rasant. Dementsprechend stiegen auch die Möglichkeiten und die Erwartungen hinsichtlich der Unterstützung von Arbeitsabläufen sowohl aus technologischer Sicht wie auch aus Sicht der Benutzerfreundlichkeit. Für die sehr komplexe Materie des Sozialbereichs, mit ständig zunehmenden Fallzahlen und einem beachtlichen, permanent steigenden Finanzvolumen, erscheint dem Landes-Rechnungshof die Schaffung einer ausgereiften und zukunftsweisenden Systemlösung mit ISSO 2 gerechtfertigt.

1.2 Fachkonzepterstellung

Im März 2000 wurde der Projektauftrag erteilt. Die Erstellung des Fachkonzepts von ISSO 2 erfolgte in drei Teilen innerhalb eines verhältnismäßig kurzen Zeitraums und ohne vertiefte Auseinandersetzung mit fachlichen Abläufen. Eine systematische Zusammenführung der einzelnen Konzeptteile unterblieb ebenso wie deren koordinierte Vervollständigung. Eine ausreichende Qualitätssicherung für das Fachkonzept war nicht gegeben.

Situation	Die Erstellung von ISSO 2 als Fachanwendung wurde ab März 2000 als Projekt organisiert. Es waren vorerst die Abteilungen Gesellschaft und Soziales (IVa) und Informatik (Prsl) beteiligt. Überlegungen zum Entwicklungsvorhaben gab es bereits vor Erteilung des Projektauftrags. Der überwiegende Teil der Analysearbeiten und die eigentliche Fachkonzepterstellung konzentrierten sich auf den Zeitraum von März bis Juni des Jahres 2000. Die Beteiligung von Anwendern und Informationsempfängern an der Fachkonzepterstellung erfolgte dadurch nur eingeschränkt. Das in dieser Zeit erarbeitete Fachkonzept setzt sich im Wesentlichen aus einer sehr umfangreichen Bestandsaufnahme von ISSO-alt und einem in Relation dazu sehr knappen Soll-Konzept zusammen.
Anforderungen aus ISSO-alt	Die Darstellung der Funktionalitäten von ISSO-alt wurde einem externen IT-Dienstleister übergeben. Die Ergebnisse wurden als Anforderung an ISSO 2 in das Fachkonzept übernommen. Notwendige Änderungen an ISSO-alt wurden kaum herausgearbeitet.
Fachliche Anforderungen	Neue fachliche Anforderungen wurden in der Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa) erarbeitet. Interne Spezialisten, wie z.B. Experten aus den Bereichen Betriebswirtschaft und Finanzwirtschaft wurden nach Bedarf konsultiert bzw. eingebunden. Es wurden keine vertieften Prozessanalysen in den Anwendungsbereichen durchgeführt. So war beispielsweise die Existenz unterschiedlicher Berechnungsschemata von Leistungen in den Bezirkshauptmannschaften bekannt. Eine Harmonisierung der Berechnungsvarianten im Rahmen der Fachkonzepterstellung unterblieb jedoch. Die von den Fachbereichen formulierten Anforderungen wurden als Soll-Konzept in das Fachkonzept übernommen.
Technische Anforderungen	Technische Anforderungen, wie z.B. die Festlegung einer Basistechnologie und Anforderungen an Schnittstellen, wurden von der Abteilung Informatik (Prsl) festgelegt und der Darstellung von ISSO-alt sowie dem Soll-Konzept hinzugefügt. Die Zusammenstellung der Teilkonzepte durch die Abteilung Informatik (Prsl) ergab schließlich das Fachkonzept.

Qualitätssicherung Die Qualitätssicherung für die Fachkonzepterstellung und die Verantwortung für die abschließende Beurteilung des Fachkonzepts oblag dem Projektleitungsausschuss. Er bestand aus den Abteilungsvorständen, einem Experten aus einem Fachbereich der Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa) und einem Experten aus einer BH. Die inhaltliche Qualitätssicherung für ein Fachkonzept ist Managementaufgabe einer Fachabteilung. Eine Qualitätssicherung in dieser Projektphase war nicht gegeben.

Bewertung Die ex-ante Auseinandersetzung mit fachlichen Abläufen und erforderlichen Anpassungen der Ablauforganisation hätten nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs, zumindest konzeptionell, bereits im Zuge der Fachkonzepterstellung erfolgen müssen, und nicht erst im Zuge der Entwicklungsarbeiten. So waren beispielsweise die Anforderungen zur Anbindung der Gemeinden für die Antragsstellung und die Einbindung der niederschweligen Dienste, durch Art und Umfang ihrer Darstellung, im Fachkonzept nicht erkennbar. Zusätzlich wurden die Komplexität der geplanten Schnittstellen und die Abhängigkeiten zu anderen Systemen und Organisationen im Fachkonzept nicht ausreichend verdeutlicht. Dies betrifft z.B. die Anbindung der VBK, der Gemeinden und der sozialen Einrichtungen.

Die aus den Analysearbeiten resultierenden fachlichen Anforderungen stellten eher Wünsche als zielorientierte und vor allem validierbare Anforderungen dar. Die einen Anforderungen wurden vage formuliert, andere waren wiederum zu informatikspezifisch ausgedrückt. Die im Projektantrag festgelegten Ziele wurden durch die Anforderungen im Fachkonzept teilweise nicht abgebildet. Das erstellte Fachkonzept ist für Informatik-Laien aus Fachabteilungen größtenteils nicht verständlich.

Da eine systematische und zielorientierte Integration der einzelnen Konzeptteile unterblieb, wurde nicht erkannt, dass eine koordinierte Vervollständigung des Fachkonzepts bei gleichzeitiger Verbesserung dessen hätte stattfinden müssen. Die Aufgaben für Prozessgestaltung und Anforderungsmanagement waren der Fachabteilung nicht klar zugeordnet.

Die angeführten Defizite sowie unzureichende Transferkompetenz und fehlende Qualitätssicherung in den Abteilungen Gesellschaft und Soziales (IVa) und Informatik (Prsl) waren Ursache dafür, dass die Rekonstruktionsarbeiten nicht gelingen konnten. Im Ergebnis lag ein unausgereiftes Fachkonzept vor. Einige erhebliche Fehlentwicklungen basieren auf Mängeln im Fachkonzept.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, für jede Fachkonzepterstellung eine Qualitätssicherung zu gewährleisten.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Erstellung eines Fachkonzepts für gezielte, organisationsübergreifende Prozessanalysen zum Zweck der Prozessverbesserung zu nutzen.

1.3 Ausschreibung und Vergabe

Die europaweite Ausschreibung der Entwicklungsarbeiten erfolgte im Juni des Jahres 2000. Die Ausschreibungsergebnisse zeigten eine wesentliche Erhöhung der geschätzten Projektkosten. Der Projektantrag wurde angepasst und ergänzt. Die Vergabe der Entwicklungsarbeiten erfolgte im Dezember des Jahres 2000. Wartung und Betriebsführung wurden zunächst nicht vergeben.

Situation
Ausschreibung

Die europaweite Ausschreibung zur Einholung von Angeboten für einen Dienstleistungsauftrag zur Entwicklung und Lieferung kundenspezifischer Software in einem zweistufigen Verhandlungsverfahren auf der Rechtsgrundlage des Vorarlberger Vergabegesetzes erfolgte im Juni des Jahres 2000. Der Leistungszeitraum war darin mit eineinhalb Jahren veranschlagt. Im gleichen Zug wurden die Übernahme der Betriebsführung für das erste Jahr und die Wartung für ISSO 2 ausgeschrieben. Grundlagen für die Ausschreibung waren das Fachkonzept ISSO 2, das Angebotschreiben samt Beilagen, besondere Bestimmungen für den Leistungsvertrag, ein Wartungsvertrag und ein Leistungsverzeichnis.

Angebot

In der ersten Verfahrensstufe gingen zwei Angebote ein. Die angebotenen Leistungen wurden gebündelt:

- Allgemeines, wie z.B. Dokumentation und Schulungen
- Analyse, Spezifikation, Entwurfsdokumentation
- Einbindung der Buchhaltung (VBK-Modul)
- Implementierung
- Schnittstellen zu anderen Systemen
- Datenübernahme
- Mitangebotene Zusatzprodukte (z.B. OLAP)
- Übernahme der Betriebsführung für das erste Jahr
- Wartung (als Jahrespauschale)

Im Zuge der Vertragsverhandlungen zog ein Anbieter sein Angebot für die Entwicklungsarbeiten aus unternehmensinternen Gründen zurück. Das Angebot für die Wartung und Betriebsführung blieb aufrecht. Vertragsverhandlungen für die Entwicklung wurden in der Folge mit dem verbleibenden Anbieter geführt. Bereits während der Vertragsverhandlungen wurden potenzielle Mehraufwendungen transparent, die aus verbundenen IT-Systemen, wie der VBK, resultieren können.

Dem Projektauftrag vom 27. März 2000 lag eine Kostenschätzung für die Entwicklung in Höhe von € 0,58 Mio. bis € 0,73 Mio. zugrunde. Nach der Auswertung der Angebote und den Vertragsverhandlungen ergab sich ein Kostenvolumen von € 1,34 Mio. Dies bedeutet eine Abweichung von rund 84 Prozent bei den Entwicklungskosten gegenüber der ursprünglichen Kostenschätzung. Die Kosten für Wartung und Betriebsführung waren in den Angeboten enthalten. Diese wurden jedoch in der Kostenschätzung nicht berücksichtigt. Die Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa) empfahl in diesem Kontext eine Verschiebung des Projekts und eine Neuausschreibung.

Vergabe

Aus inhaltlicher Sicht wurde eine Realisierung von ISSO 2 befürwortet. Der Projektauftrag wurde geändert und ergänzt. Vor Vergabe wurden die Leistungsteile für Betriebsführung und Wartung aus dem Leistungsumfang herausgelöst. Die Vergabe der Entwicklungsarbeiten zu ISSO 2 erfolgte im Dezember des Jahres 2000 an den verbleibenden Anbieter. Die Wartung und Betriebsführung wurden zunächst nicht vergeben.

Bewertung

Die europaweite Ausschreibung brachte nicht die erwartete Anbieterzahl in Höhe von sechs Anbietern. Der Landes-Rechnungshof führt dies auf die sehr knapp angegebene Entwicklungsdauer und die Plattformbeschränkung (Fabasoft Components) zurück. Fabasoft war eine vertraute Plattform und bereits bei der Vorarlberger Landesregierung (VLR) im Einsatz. Eine Plattformbeschränkung dieser Art kann im Nachhinein als durchaus sinnvoll für die damalige technologische Situation bezeichnet werden.

Die deutlich erhöhten Projektkosten nach der Ausschreibung waren eine Folge der unvollständigen Kostendarstellung im Projektauftrag vom 27. März 2000. Eine nachvollziehbare Kalkulation bzw. Schätzung für die Kosten von Wartung und Betriebsführung fehlte ebenso wie die Angabe von Zusatzkosten und internen Kosten. Die Angebote lagen erheblich höher als erwartet. Die Stellungnahme der Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa) vom 13. September 2000 hätte nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs mehr Beachtung finden sollen.

Stellungnahme

Im Projektauftrag vom 27.03.2000 handelte es sich nicht um eine Kostendarstellung, sondern um eine Ausgabenschätzung. Mangels Erfahrung mit derart großen Projekten ist die Ausgabenschätzung zu gering angesetzt worden.

Die fehlenden internen Kosten wurden im geänderten und ergänzten Projektauftrag vom 08.11.2000 nachgereicht.

Die im Prüfbericht erwähnte Stellungnahme der Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa) vom 20.09.2000 wurde dem Projektlenkungsausschuss zur Kenntnis gebracht. Dieser hat in Anbetracht der Wichtigkeit des Projektes entschieden, die Ausschreibungsergebnisse zu verhandeln und das Projekt trotz höherer Kosten zu realisieren. Auch der Informatiklenkungsausschuss hat nach Abwägung der Vor- und Nachteile die Realisierung von ISSO 2 als zeitlich angemessen und inhaltlich zweckmäßig empfohlen.

2 Entwicklung und Abnahme

2.1 Konzeptionen, Prototyping und Change Requests

Die Entwicklung geschah auf Basis von Konzepten, Prototypen, Tests und Abnahmen. Change Requests ergaben sich durch die Anwender aber z.B. auch bei Abnahme von Prototypen. Die Kumulierung von nicht erledigten Change Requests führte schließlich zum Einsatz eines Projektmoderators.

Situation Konzeptionen

Es war bereits mit der Vertragsunterzeichnung klar, dass kein Gesamtpflichtenheft erstellt und abgenommen wird. Die Abwicklung des Projekts sollte über einzelne Konzepte (z.B. Grobkonzept, Objektmodell, Detailkonzepte) und Prototypen mit Teilabnahmen erfolgen. Diese Vorgehensweise wurde von Auftraggeber (AG) und Auftragnehmer (AN) als zweckmäßig erachtet.

Der AN analysierte gemeinsam mit den Fachbereichen und Anwenderorganisationen den relevant erscheinenden Kontext. Die Analyseergebnisse legte der AN in Form eines Grobkonzepts und in weiterer Folge in Form von Detailkonzepten dem AG zur Prüfung und Genehmigung vor. Vertraglich vereinbarte Teilkonzepte, wie z.B. der Schulungsplan, das Migrationskonzept und das Dokumentationskonzept, wurden mit dem gleichen Verfahren geprüft und abgenommen.

Prototyping

Die Implementierung geschah über Prototypen in jeweils mehreren Versionen. Die Prüfung und Abnahme der Prototypen erfolgte sukzessive durch Informationsbeauftragte und Key-User in Zusammenarbeit mit dem Projektteam. Im Falle der Nicht-Entsprechung von Prototypen bei der Abnahme wurden Änderungsanforderungen notiert. Die Auffassungen darüber, was eine zusätzliche und somit auch zusätzlich zu bezahlende Anforderung ist und was im Projekt enthalten sein sollte, gingen auseinander. Ab November des Jahres 2002 kam es zu ersten Terminverschiebungen, die die Einführung von ISSO 2 verzögerten.

Change Requests

Bereits nach den ersten Analysen machten der AN und der AG erste Abweichungen zum Soll-Konzept transparent. Als Beispiele können die Implementierung des Kinderbetreuungsgelds, die synchrone Anbindung der VBK sowie die laufende Wartung und Erweiterung von ISSO-alt im Entwicklungszeitraum von ISSO 2 angeführt werden. Diese Erweiterungen wurden über Change Requests abgewickelt.

Im Zeitraum von Mai des Jahres 2001 bis Juni des Jahres 2004 sammelten sich Change Requests an, für die die Kostenverantwortlichkeit vorerst nicht geklärt war. Dies führte zweimal zu einer Budgeterhöhung von insgesamt € 0,26 Mio. Vor einer abermaligen Budgeterhöhung in Höhe von € 0,31 Mio., spitzte sich die Situation im Projekt zu. Der Geldwert einzelner zusätzlicher Anforderungen ließ das Ausmaß der Eskalation, die das Projekt erreichte, vorerst nicht erahnen. Durch die gefährliche Entwicklung des Projekts kam es zur Bestellung eines externen Projektmoderators. Die Entwicklungsarbeiten wurden fortgeführt.

Bewertung

Die gewählte Vorgehensweise über ein Prototyping ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs nur bedingt geeignet für ein Fixpreisprojekt. Aufgrund des unzureichenden Fachkonzepts und des selbst geschaffenen Zeitdrucks kann die Wahl der Vorgehensweise jedoch nachvollzogen werden.

Von Beginn an, d.h. bereits im Zuge der Vertragsverhandlungen und später ab dem Kick-off Termin im Mai des Jahres 2001, wurden laufend Abweichungen bei den Anforderungen sichtbar. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs hätte der AN frühzeitig erkennen und darauf hinweisen müssen, dass die Komplexität des Projekts und der Aufwand den ursprünglich vorgesehenen Rahmen zumindest finanziell bei Weitem übersteigen werden. Eine der Hauptursachen für das nennenswerte Volumen von Change Requests liegt in der mangelhaften Fachkonzepterstellung. Defizite in der qualitativen und quantitativen Ausstattung des Projekts sowie die fehlende projektbegleitende Darstellung der Minderleistungen begünstigten in dieser Phase den kritischen Projektverlauf.

2.2 Migration und Einführung

Sämtliche Daten aus ISSO-alt wurden auf ISSO 2 migriert. Die sehr schlechte Datenqualität in ISSO-alt wurde im Zuge der Migration transparent. Diese und die fehlende Dokumentation waren neben den Spezifikationsänderungen verantwortlich für erhebliche Verzögerungen und Kostenerhöhungen. Die Einführung von ISSO 2 erfolgte im Juni des Jahres 2005, somit fünfeinhalb Jahre nach dem Projektstart.

Situation	Vor Einführung eines IT-Systems ist eine Entscheidung über Art und Volumen einer Datenmigration vom Altsystem auf das neue IT-System zu treffen. Migrationen bergen immer ein Projektrisiko und insbesondere auch ein Kostenrisiko in sich.
Migration	Für die Systemumstellung von ISSO-alt auf ISSO 2 wurden nach Angaben der Verantwortlichen unterschiedliche Varianten für die Datenmigration diskutiert. Es wurde entschieden, eine Vollmigration durchzuführen. Sehr viele der zu migrierenden Daten waren fehlerhaft. Eine klare Datenzuordnung war oft nicht möglich. Die sehr schlechte Datenqualität in ISSO-alt wurde erst im Zuge der Migration transparent. Zusammen mit einer fehlenden Dokumentation für ISSO-alt war dies eine weitere Ursache für erhebliche zeitliche Verzögerungen und Mehrkosten.
Tests und Einführung	Die Testphase wurde von Anwendern und Projektteam ambivalent erlebt. Dies lag mitunter daran, dass Fehler bei der Datenmigration diese Phase verlängerten. Zudem war das System bei der Einführung nicht fertig. Die Einführung selbst erfolgte grundsätzlich ambitioniert. Die Inbetriebnahme von ISSO 2 erfolgte Mitte des Jahres 2005.
Dokumentation und Source-Code	Gemäß den besonderen Bestimmungen des Leistungsvertrags hat der AN dem AG eine umfassende und aktuelle Dokumentation zu übergeben. Eine Dokumentation besteht aus einer Benutzeranleitung, einer Administrationsanleitung, einem kommentierten Source-Code sowie der Software und deren Dokumentation auf einer oder mehreren CD-ROM.

In ISSO 2 ist eine gute Benutzerhilfe integriert. Diese wird laufend aktualisiert. Zur Auffrischung des Anwenderwissens werden regelmäßig Schulungen und Workshops von der Fachabteilung angeboten. Die Dokumentation der Budgetierung sowie die Anleitung zur Erstellung von Auswertungen sind in der Benutzerhilfe nicht integriert. Für den Benutzer sind diese Teile der Dokumentation auf Anfrage verfügbar. Nach Angaben der Abteilung Informatik (Prsl) liegen zudem eine Installationsanleitung, ein Plan für das Vorgehen im Notfall, ein Betriebsführungshandbuch sowie einzelne Berechnungsalgorithmen zu Leistungen vor. Eine vollständige und aktuelle Dokumentation liegt derzeit nicht vor.

Die vertraglich vereinbarte Übergabe des Source-Code erfolgte nach Auskunft des AN bei Endabnahme von ISSO 2. Eine aktuelle Version des Source-Code ist zurzeit nicht im Wirkungsbereich der VLR hinterlegt. Ein Übergabeprozedere für die Aktualisierung von Dokumentation und Source-Code wurde nicht festgelegt. Eine Prüfung, inwieweit die Dokumentation zweckmäßig und ausreichend ist, insbesondere jene des Source-Code, konnte nicht erfolgen.

Bewertung

Eine systematische Einschätzung des Migrationsrisikos wurde nicht vorgenommen. Mangels nachvollziehbarer Entscheidungsgrundlagen für eine Vollmigration ist ein nachhaltig wirksamer Erfahrungsgewinn für künftig anstehende Migrationen nicht möglich.

Auf das Vorliegen einer Dokumentation gemäß den vertraglichen Vereinbarungen vom Dezember des Jahres 2000 kann nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs nicht verzichtet werden. Die Nicht-Verfügbarkeit des jeweils aktuellen Source-Code und der zugehörigen Werkzeuge ist zusätzlich als erhebliches Risiko zu werten, da z.B. im Falle eines Ausfalls des AN der Weiterbestand und die Weiterentwicklung von ISSO 2 durch die VLR erheblich erschwert würde.

Ein Übergabeprozedere für Dokumentation und Source-Code enthält u.a. Festlegungen zur Prüfung und Lagerung der übergebenen Materialien. Es stellt sicher, dass sich die relevanten Materialien im Wirkungsbereich der VLR befinden und dient der Risikominimierung. Eine Übergabe erfolgt in der Regel nach jedem Releasewechsel. Die Verantwortung dafür liegt bei der Abteilung Informatik (Prsl).

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Übergabe bzw. Hinterlegung und laufende Aktualisierung der Dokumentation entsprechend den vertraglichen Bestimmungen zu handhaben.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, ein Übergabeprozedere für die Aktualisierung der Dokumentation festzulegen und zu institutionalisieren.

Stellungnahme

Die Migration der Daten wurde sehr wohl nach Kosten- und Nutzenaspekten bewertet. Weiters wurde der zeitliche Umfang (wie lange zurück) und auch die Migrationstiefe (welche Daten) ernsthaft geprüft, bewertet und im Lenkungsausschuss mehrfach behandelt.

Die Vollmigration war vertraglich fixiert. Auf Grund der schlechten Datenqualität wurde auf Antrag des Auftragnehmers mehrfach über Einschränkungen bei der Datenmigration debattiert. Nach wirtschaftlichen und zweckmäßigen Abschätzungen entschied der Lenkungsausschuss, die Vollmigration durchzuführen.

Kommentar L-RH

Der Landes-Rechnungshof weist noch einmal darauf hin, dass eine systematische und nachvollziehbare Bewertung des Migrationsrisikos bereits im Zuge der Projektplanung und damit vor einer vertraglichen Fixierung zu erfolgen hat.

2.3 Projektaudit und Ziele

Zur Projektanierung wurde ein externer Projektmoderator bestellt. Mit dessen Unterstützung wurde ein rascher Projektabschluss angestrebt. Dieser wurde unter Inkaufnahme von einigen Zugeständnissen in der Zielerreichung auch realisiert.

Situation

Nennenswerte Verzögerungen der Entwicklungsarbeiten und finanzielle Abweichungen gingen einher mit inhaltlichen Differenzen zwischen den Projektbeteiligten. Dies führte zur Einsetzung eines externen Projektmoderators im Jahr 2004. Dieser führte ein Projektaudit durch und kam in seinem Gutachten zu dem Schluss, dass das Projekt nicht als gescheitert einzustufen ist, sondern jener Projektgruppe zuzuordnen ist, die außerhalb des geplanten Budget- und Zeitrahmens liegt. Nach Ansicht des Gutachters hätte ein wahrscheinlich mehrjähriger Rechtsstreit äußerst geringe Erfolgsaussichten gehabt. Die VLR entschied sich, das Projekt trotz der beträchtlichen Schieflage weiterzuführen.

Der Moderator wirkte dahingehend, dass er konsensorientiert eine Fertigstellung des Projekts forcierte. Dabei wurden allerdings einige Abstriche bei der Umsetzung von Funktionalitäten gemacht. Diese gingen schließlich zu Lasten der im Projektauftrag dokumentierten Ziele.

Mehrere Ziele waren zu Projektabschluss nicht bzw. noch nicht erreicht:

- direkte Einbindung der Gemeinden für die Antragstellung,
- Automatisierung händischer Abläufe, wie Belegverbuchung,
- Reduktion der Papierakte durch digitale Aktenführung,
- Integration von Workflows sowie der Akten- und Dokumentenverwaltung,
- optimales Finanzmanagement der Ausgaben und Einnahmen von über € 200 Mio. p.a.

Im Projektabschlussbericht der Abteilung Informatik (Prsl) heißt es dazu „ein Großteil der Ziele wurde erreicht“.

Für vorerst nicht implementierte Funktionalitäten wurde eine Umsetzung nach Projektende im Zuge der laufenden Weiterentwicklung vorgesehen. Teile davon wurden in den Folgejahren realisiert.

Bewertung

Die vage Zielformulierung, ein fehlendes Herunterbrechen dieser übergeordneten Ziele auf Teilziele und deren konsequente Verfolgung im Projektverlauf trugen zusätzlich dazu bei, dass das Projekt aus dem Rahmen geraten ist. Die Einschätzung, dass die Ziele größtenteils erreicht wurden, wird vom Landes-Rechnungshof nicht geteilt.

Entgegen der Auffassung der Abteilung Informatik (Prsl) handelte es sich beim durchgeführten Audit nicht um ein IT-Audit, sondern um ein Projekt-Audit. Der Landes-Rechnungshof erachtet einen eingehenden technischen und logischen Check der Modularität von ISSO 2 sowie die Prüfung der Einhaltung der Datenschutzbestimmungen im Rahmen eines IT-Audit als sinnvoll. Das IT-Audit sollte nach Fertigstellung von SOVA, spätestens zwei Jahre vor der geplanten Ablöse von ISSO 2 erfolgen. Die gemäß Vertrag erforderliche Prüfung der Qualität der Dokumentation durch einen gerichtlich beeideten Sachverständigen kann sinnvoll mit einem IT-Audit verbunden werden.

Der Einsatz des Projektmoderators war zweckmäßig im Hinblick auf den bereits erreichten Fertigstellungsgrad von ISSO 2 zum damaligen Zeitpunkt. Der Landes-Rechnungshof teilt die Auffassung, dass durch die Einsetzung des externen Projektmoderators einem Rechtsstreit mit äußerst geringen Erfolgsaussichten aus dem Weg gegangen werden konnte. Die bereits getätigten Investitionen für die Entwicklung wurden damit gesichert.

Dennoch führte die straffe Fertigstellung des Projekts zu Abstrichen in der Implementierung von Funktionalitäten. Ein offizieller Projektabschluss wurde mit September des Jahres 2005 dokumentiert. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs ist das Projekt inhaltlich bis heute nicht abgeschlossen.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Zielerreichung in Projekten zu gewährleisten und relevante Risiken transparent zu machen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof neuerlich, ISSO 2 einem IT-Audit zu unterziehen.

3 Wartung, Betriebsführung und Weiterentwicklung

3.1 Realisierung von Funktionalitäten aus dem Basisprojekt

Wichtige Funktionalitäten von ISSO 2 wurden erst nach Projektabschluss realisiert, einzelne sind bis heute nicht umgesetzt. Die Auswertungssituation ist nach wie vor unzureichend. Für ein optimales Finanzmanagement des Sozialfonds bedarf es umfassender Steuerungsinformationen. Derzeit fehlt ein fachliches Konzept mit relevanten Zusammenhängen und aussagekräftigen Kennzahlen.

Situation

Ein Teil der vorerst nicht realisierten Funktionalitäten wurde im Rahmen der laufenden Weiterentwicklung in den Jahren 2006 und 2007 realisiert. Dabei handelt es sich vor allem um die Unterstützung der Planung und Budgetierung und die Erstellung von Auswertungen und Statistiken aus ISSO 2.

Die Einbindung von Anbietern niederschwelliger Leistungen wurde mit zusätzlichen Anforderungen in ein neues Projekt (SOVA) delegiert. Dieses Projekt ist derzeit in Umsetzung. Die Qualität der Anbindung soll nach Angaben der Verantwortlichen ungleich besser werden, als dies gemäß dem Fachkonzept von ISSO 2 hätte sein können.

Die ursprünglich geplante Integration des Vorarlberger Kommunikations- und Informationssystems (VOKIS) steht zurzeit nicht auf der ToDo-Liste. Eine Bewertung und Gegenrechnung von Kosten für verspätet oder nicht realisierte Entwicklungsteile erfolgte nicht.

Steuerungsinformationen

Die eingerichtete Möglichkeit zur Erstellung von Auswertungen in Verbindung mit ISSO 2 wird innerhalb der Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa) als unzureichend beschrieben. Zur Erstellung jeder Auswertung von Steuerungsinformationen sind spezielle Anwenderkenntnisse für Informationssysteme und Informationstechnologie erforderlich. Es gibt neben einer Informatikbeauftragten in der Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa) speziell geschulte Anwender die in der Lage sind, relevante Daten aus einer Auswertungsdatenbank auszulesen und über eine separate Software für einen Informationsempfänger aufzubereiten.

Das Generieren von Steuerungsinformationen ist eng verbunden mit der Zielsetzung eines optimalen Finanzmanagements für den Sozialfonds. Diese Informationen werden derzeit überwiegend situativ aufbereitet.

Der Handlungsbedarf wurde von den Verantwortlichen erkannt. Die Verbesserung der Situation ist in die Wege geleitet. Die Anschaffung eines leistungsfähigen Auswertungswerkzeugs ist beabsichtigt. Ein solches Werkzeug kann ein Data-Warehouse System (DWH) oder ein speicherbasiertes Business Intelligence (BI) Werkzeug sein. Bis dato wurden von der Geschäftsführung des Sozialfonds bzw. von den Leitern der Fachbereiche noch keine fachlichen Grundlagen für ein Management-Informationssystem zum Sozialfonds erarbeitet.

Anbindung der Gemeinden

Die Anbindung der Gemeinden über ISSO 2 wurde bis heute in keiner Form realisiert. Anträge für Sozialhilfe werden auf den Gemeinden nach wie vor manuell erfasst, von der Gemeinde bestätigt und an die zuständige Bezirkshauptmannschaft gesendet. Dort wird der Antrag manuell in ISSO 2 erfasst. Eine Anbindung mit SOVA wäre nach Aussage von Verantwortlichen aus technischer Sicht möglich. Die Umsetzung ist jedoch derzeit nicht vorgesehen.

Gemeinden benötigen punktuell Informationen aus ISSO 2. Dafür werden derzeit Listen erzeugt. Die Gemeinden werden über Postversand mit diesen Listen versorgt.

Bewertung

Die tatsächlich vorgenommenen Abstriche im Projekt wurden erst nach Vorlage des Gutachtens des Projektmoderators ersichtlich. Der Grad der tatsächlichen und einer möglichen Zielerreichung wurde projektbegleitend zu positiv dargestellt. Nach wie vor bestehende Lücken in der Zielerreichung von ISSO 2 sollten geprüft, bewertet und einer Lösung im Rahmen der systematischen Weiterentwicklung zugeführt werden.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofs ist ein optimales Finanzmanagement des Sozialfonds derzeit nicht ausreichend unterstützt. Das Berichtswesen ist für die Führung und Steuerung des Sozialfonds daher noch zu verbessern. Voraussetzung für das Generieren von Informationen ist in erster Linie ein Konzept für ein aussagekräftiges Berichtswesens für den Sozialfonds. Erst in zweiter Linie sind dann auf Basis der Anforderungen geeignete Technologien auszuwählen und passende Produkte zu evaluieren.

Eine digitale Antragstellung zur Sozialhilfe über die Gemeinden erscheint nach Einschätzung des Landes-Rechnungshofs zweckmäßig. Sie verhindert u.a. eine Doppelerfassung von Daten. Die Voraussetzung für eine technische Umsetzung wird im Projekt SOVA geschaffen. Eine digitale, sichere Informationsversorgung der Gemeinden mittels Listen aus ISSO 2, kann über den Portalverbund bzw. das Corporate Network Vorarlberg (CNV) erfolgen und stellt eine einfach machbare Verbesserung im Ablauf dar.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, vor Anschaffung eines leistungsfähigen Auswertungswerkzeugs, ein Konzept für ein aussagekräftiges Berichtswesen für die einzelnen Leistungsbereiche des Sozialfonds auszuarbeiten.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, zumindest die beschriebenen Potenziale zur organisationsübergreifenden Prozessverbesserung im Sozialbereich zu nutzen.

3.2 Systematische Weiterentwicklung von ISSO 2

Die systematische und zweckorientierte Weiterentwicklung von ISSO 2 ist untrennbar mit der Steuerung des Leistungsangebots und der Leistungsabwicklung verbunden. Mängel in der Steuerung der Weiterentwicklung sind risikobehaftet. Sie führen in der Praxis zu einer unzulänglichen Ausnutzung von Verbesserungs- und Optimierungspotenzialen und können mit erheblichen Kostennachteilen verbunden sein. Die Weiterentwicklung von ISSO 2 sollte daher künftig auf Basis einer Mehrjahresplanung erfolgen.

Situation

Zu einer systematischen und zweckorientierten Weiterentwicklung von ISSO 2 gehören

- Anforderungsanalysen und Anforderungsdefinitionen für die Implementierung von neuen Funktionalitäten,
- Anforderungen zur Gestaltung von neuen und bestehenden Schnittstellen,
- die Planung und Erstellung von neuen Releases,
- die Qualitätssicherung und Dokumentation neuer Releases und
- die Durchführung von Schulungen für Anwender.

Die systematische und zweckorientierte Weiterentwicklung von ISSO 2 ist eine wesentliche Voraussetzung für das Management des Sozialfonds. Die Steuerung der Weiterentwicklung ist getrieben durch Wünsche und Anforderungen aus dem Anwendungsbereich, durch oft unvorhersehbare, gesetzliche Änderungen und eingeschränkt durch finanzielle Grenzen. Die Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa) nimmt keine nachvollziehbaren Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen von notwendigen Weiterentwicklungen im Zuge des Planungsprozesses vor.

Die Erfassung von notwendigen und möglichen Anforderungen erfolgt laufend durch den fachlichen Administrator von ISSO 2 in der Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa). Die Planung der Weiterentwicklung erfolgt auf Basis dieser Anforderungssammlung und wird mit dem AN koordiniert. Eine übergeordnete Mehrjahresplanung zur systematischen Weiterentwicklung und gezielten Verbesserung des Systems ist nicht vorhanden.

Die Kosten für die Weiterentwicklung von ISSO 2 werden für die Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa) durch den Betriebsabrechnungsbogen (BAB) ersichtlich. Der BAB wird zurzeit bis zum Ende des zweiten Halbjahres des Folgejahres erstellt. Eine frühere Informationsversorgung ermöglicht eine bessere Steuerung. Die Erstellung des BAB im ersten Quartal des Folgejahres wird auf Empfehlung des Landes-Rechnungshofs nach Aussage der Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa) zurzeit angestrebt.

Bewertung

Die Weiterentwicklung von ISSO 2 wird derzeit nur operativ gesteuert. Eine mehrjährige Planung zur Verbesserung der Managementinformation und für die Optimierung von Arbeitsabläufen wurde noch nicht erstellt. Verbesserungen von Arbeitsabläufen gehen nicht zwingend mit einer Anpassung von ISSO 2 einher, die Gesamtsicht ist jedoch zweckmäßig. Eine verhaltene fachliche Steuerung der Weiterentwicklung birgt das Risiko einer unzulänglichen Ausnutzung von Verbesserungs- und Optimierungspotenzialen. Zudem kann dies nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs zu erheblichen Kostennachteilen führen.

Die Sicherstellung der erforderlichen Qualifikationen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe obliegt der Fachabteilung. Die Abteilung Informatik (Prsl) kann hier unterstützend wirken.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, eine rollierende Mehrjahresplanung zur Weiterentwicklung von ISSO 2 in der Fachabteilung zu institutionalisieren und deren laufende Abstimmung mit der Abteilung Informatik (Prsl) zu gewährleisten.

3.3 Wartung und Betriebsführung

Mit ISSO 2 steht den Anwendern ein komplexes und sehr leistungsfähiges System zur Verfügung. Die Unterstützung für die Benutzer ist gut organisiert und funktioniert einwandfrei. Bei einer künftigen Systemerweiterung ist auf eine Kapazitätsausweitung der internen Betriebsführung zu achten. Die vertraglichen Grundlagen zu Wartung und Betriebsführung sind nicht schlüssig und bedürfen einer Anpassung.

Situation	Für die Vergabe der Wartung und Betriebsführung wurden die ursprünglichen Anbieter erneut kontaktiert. Für einen Anbieter sprachen technische und kalkulatorische Fragen gegen die Durchführung dieser Leistungen. Der AN der Entwicklungsarbeiten legte ein neues Angebot.
Vertrag und Vergabe	Im Wartungsvertrag wurde kein Bezug zum Vertrag vom Dezember des Jahres 2000 hergestellt. Der AN reduziert die Rechte des AG auf Nutzungsrechte. Die Vergabe der Leistungen erfolgte nach Aufwand mit Pauschalen für korrektive Wartung und Bereitschaft zur Betriebsführung im Herbst des Jahres 2004. Der Vertrag wurde auf unbestimmte Zeit abgeschlossen.
Leistungen grundsätzlich	Die vertraglich vereinbarten Leistungen für Wartung und Betriebsführung teilen sich grundsätzlich in die so genannte „adaptive Wartung“, die „korrektive Wartung“, die „Plattformwartung“ sowie die „operative Betriebsführung“. Die adaptive Wartung umfasst die Weiterentwicklung. Die Plattformwartung, die korrektive Wartung und die operative Betriebsführung stellen die Leistungen für Wartung und Betriebsführung im engeren Sinn dar.
Wartung	Die Plattformwartung dient der Aufrechterhaltung der Verbindung der Plattform von Fabasoft und ISSO 2. Diese Leistungen werden pauschal abgerechnet. Die korrektive Wartung dient der Behebung von Mängeln an ISSO 2. Das sind z.B. die Analyse von Problemmeldungen, die Behebung von Mängeln und Fehlern und die Unterstützung von kurzfristigen Umgehungs-lösungen. Die Abrechnung der korrektiven Wartung erfolgt nach Aufwand.
Betriebsführung	Für die operative Betriebsführung ist eine Bereitschaft des AN vorgesehen. Diese wird pauschal verrechnet. Die übrigen Leistungen, wie z.B. ein Teil des laufenden Supports und die Datenbankpflege werden nach Aufwand berechnet. Ablauf und Zuständigkeiten sind klar geregelt und funktionieren nach Aussagen der Informatikbeauftragten sehr gut.

Support

Der Betrieb von ISSO 2 verläuft aus Sicht der Verantwortlichen zur Zufriedenheit. Der Support wird von den Benutzern als gut bezeichnet.

Der Support für häufige und einfache Benutzeranfragen wird von der Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa) durch eine kompetente Person durchgeführt. Bei Abwesenheit dieser Person gehen Anfragen direkt an den Anbieter. Nach Angaben der Verantwortlichen ist es aktuell nicht notwendig, einen dauernd verfügbaren, internen Support zu gewährleisten. Dies wird sich aber nach deren Einschätzung in Verbindung mit der Systemerweiterung durch die Anbindung der niederschweligen Dienste ändern.

Steuerung von Wartung und Betriebsführung

Ein periodisches Hinterfragen der Leistungen für Wartung und Betriebsführung, das beispielsweise Möglichkeiten der Ausweitung der internen operativen Betriebsführung oder ein Benchmarking umfasst, findet derzeit nicht statt bzw. ist nicht vorgesehen. Die laufende Überprüfung der Leistungen obliegt der Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa). Die finanzielle Kontrolle zu den Leistungen wird von der Abteilung Informatik (Prsl) erledigt.

Bewertung

Um die Sicherung von Rechten nicht zu gefährden, ist bei Verträgen zu IT-Systemen der Bezug auf den Gesamtkontext zu gewährleisten. Der Vertrag für Wartung und Betriebsführung wurde unzureichend geprüft und ist mit dem Vertrag für die Entwicklungsarbeiten vom 20. Dezember 2000 nicht schlüssig. Die Rechte des AG an der Software, insbesondere hinsichtlich der Weiterentwicklung, wurden nicht korrekt abgebildet. Die Abtretung der Vertriebsrechte bedeutet nicht, dass der AG lediglich ein Nutzungsrecht an der Software hat.

Durch die Tatsache, dass wiederum nur ein Anbieter für die Übernahme von Wartung und Betriebsführung in Frage kam, ist erneut eine erhebliche Abhängigkeit vom AN gegeben. Diese hat jedoch anderen Charakter als die Abhängigkeit bei ISSO-alt. Nach Angaben des AN bilden acht Mitarbeiter das ISSO-Team und es gibt zusätzlich mindestens ebenso viele Fabasoft-Experten beim AN. Im Falle eines erneuten Plattformwechsels wird das Problem der Abhängigkeit wieder virulent.

Der Support für die Benutzer von ISSO 2 ist sehr gut organisiert und funktioniert. Der Landes-Rechnungshof teilt die Einschätzung der Verantwortlichen hinsichtlich der Änderungen der Ansprüche an den Support nach Inbetriebnahme von SOVA. Durch die Natur der Aufgabenstellung zur IT-Unterstützung der niederschweligen Leistungen, muss der interne Support ausgeweitet werden und eine Vertretung der derzeit allein agierenden Person gewährleistet sein.

Die operative Durchführung der Wartung und Betriebsführung funktioniert gut. Eine allfällige Überprüfung und Anpassung der vertraglich vereinbarten Leistungen liegt in der Verantwortung der Abteilung Informatik (Prsl). Eine übergeordnete Steuerung der Leistungen ist derzeit nicht gegeben. Diese kann z.B. darin liegen, dass die bis dato festgelegten Pauschalen und Leistungen geprüft und hinterfragt werden. Bei Bedarf können in der Folge neue Konditionen verhandelt und vereinbart werden. Diese Steuerung stellt einen kleinen Teil der Gesamtsteuerung dar und lässt sich in diese integrieren.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, den bestehenden Wartungsvertrag schlüssig an den Vertrag der Entwicklungsarbeiten anzupassen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, zukünftig Verträge grundsätzlich einer rechtlichen Prüfung zu unterziehen.

4 Projektmanagement

4.1 Projektorganisation

Das Projekt zur Entwicklung von ISSO 2 ist als sehr anspruchsvoll und komplex einzustufen. Fehler im Projektmanagement und das Spannungsfeld zwischen Abteilungen bei der Entwicklung von Fachanwendungen zeigen, dass es künftig bereits im Vorfeld einer besseren Planung und Strukturierung von Projekten bedarf.

Situation

Komplexe Projekte erfordern sowohl eine ausreichende Fach- und Informatikkompetenz als auch eine ausgeprägte Kompetenz in Kommunikation und Projektmanagement. Eine phasenweise Unterteilung großer Projekte stellt eine wichtige Maßnahme zur Komplexitätsreduktion dar. Fachkonzepte werden daher vielfach in einem Vorprojekt erstellt, um adäquate Qualität zu gewährleisten. Die Gliederung eines Projekts in Phasen kommt auch der Durchführung von abteilungs- und organisationsübergreifenden Prozessanalysen entgegen. Ein kleiner Rahmen erleichtert es mögliche Verbesserungs-, Harmonisierungs- und Optimierungspotenziale organisationsübergreifend zu erkennen.

Den Projektantrag zur Erstellung von ISSO 2 stellte die Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa). Die Projektleitung übernahm die Abteilung Informatik (Prsl). Es war kein Repräsentant des Auftraggebers in den Projektleitungsgremien vertreten. Die im Projektauftrag angeführten Ziele resultierten aus Vorgesprächen und -erhebungen der beiden Abteilungen. Der formale Projektstart erfolgte im März des Jahres 2000 mit dem Projektauftrag. Die Arbeiten davor unterlagen keiner Projektorganisation.

Das Projekt verlief zu Beginn zufriedenstellend. Die Sitzungen des Projektteams sind teilweise dokumentiert. Die Sitzungen des Projektleitungsausschusses (PLA) und des Change Control Gremiums (CCG) wurden vom AN protokolliert. Die Protokolle waren vom AG zu genehmigen. Im weiteren Projektverlauf kam es zu auffälligen zeitlichen Verzögerungen und zu vorerst nicht abgrenzbaren Mehrkosten. Diese gingen einher mit inhaltlichen Differenzen zwischen AG und AN.

Im Zuge dieser Projektphase wurde das Projektteam der VLR adaptiert. Die fachliche Seite wurde durch einen zweiten Projektleiter aus der Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa) ergänzt. Die Projektleitung wurde vom Abteilungsvorstand der Abteilung Informatik (Prsl) übernommen.

Dem jeweiligen Projektleiter oblagen das Gesamtprojektmanagement, insbesondere die Organisation und die operative Abwicklung des gesamten Projekts. Er war die Schnittstelle zum Projektmanagement von Seiten des AN. Das Projekt wurde mit externer Begleitung im September 2005 abgeschlossen.

Auf Seiten des AN kam es im Projektverlauf sowohl zu einem Wechsel der Projektleitung in einer sehr heiklen Projektphase als auch zu einem nennenswerten Wechsel der Entwicklungsmannschaft. Die gesamten Entwicklungsarbeiten sollten ursprünglich in Bregenz stattfinden. Tatsächlich wurde die Entwicklung in Linz durchgeführt.

Bewertung

Es lag in der Verantwortung der Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa), im Vorfeld für ausreichende und der Komplexität des Projekts angemessene Ressourcen zu sorgen. Dies war nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs nicht gewährleistet. Somit war bei Start des Projekts bereits ein hoher Risikofaktor gegeben. Da eine mögliche Projektgliederung unterblieb, gab es keine Komplexitätsreduktion.

Die Projektverantwortlichen des AG gaben die Protokollführung in Workshops und Sitzungen an den AN ab. Damit nutzten sie ein wichtiges Instrument zur Lenkung und zur Sicherung der Qualität des Projekts nicht. Für äußerst komplexe Projekte ist es nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs von Vorteil, zusätzliche Kontroll- und Steuerungsinstanzen einzusetzen.

Das Spannungsfeld zwischen der inhaltlichen und der informationstechnologischen Sicht resultierte nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs aus einer unklaren Regelung der Verantwortlichkeiten und aus einer fehlenden Qualitätssicherung. Solche Defizite sind erhebliche Kostentreiber in Informatikprojekten. Ein Anbieter kann sich diese Mängel zunutze machen. Projektorganisation und Details in der Durchführung haben das begünstigt. Die Gesamtkoordination, die fachliche Abstimmung und die Lenkung sind nicht im notwendigen Ausmaß gelungen.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, Entwicklungsprojekte für Fachanwendungen in überschaubare Teile zu gliedern und deren Leitung in der Fachabteilung anzusiedeln.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, für Projekte der Größenordnung von ISSO 2 den Landesamtsdirektor in den Projektlenkungsausschuss zu entsenden.

Zudem empfiehlt der Landes-Rechnungshof, keine Vertreter von Auftragnehmern als Mitglieder in einen Projektlenkungsausschuss zu nominieren.

4.2 Projektcontrolling

Bei der Gesamtausgabensicht des Projekts kam es zu erheblichen Überschreitungen. Zur Gewährleistung der erforderlichen Transparenz von Projekten hinsichtlich Kosten, Leistungen und Risiken ist für ein aussagefähiges Projektcontrolling zu sorgen.

Situation Vorprojekt

Mit der Angebotslegung war klar, dass sich die geschätzten Projektausgaben deutlich erhöhen. Der Projektauftrag wurde daher diesbezüglich adaptiert. Mit Regierungsbeschluss vom 29. November 2000 wurde ein Gesamtbudget von € 2,86 Mio. für Entwicklung, Wartung und Betriebsführung in einem Zeitraum von 10 Jahren beschlossen.

Entwicklung

Die getätigten Ausgaben für die Entwicklungsarbeiten betragen nach Aufstellung der Abteilung Informatik (Prsl) bis 31. Dezember 2005 gesamt € 1,97 Mio. In dieser Summe sind Ausgaben die aus der Datenmigration resultieren, nur teilweise enthalten. Entwicklungsausgaben, die erst nach dem 31. Dezember 2005 bezahlt wurden, sind ebenfalls nicht inkludiert. Minderleistungen wurden nicht bewertet.

Ursachen für die erheblichen finanziellen Abweichungen bei der Entwicklung sind beispielsweise unvollständige, ungenaue und sich häufig ändernde Anforderungen, die Migration der Altdaten, die Schnittstelle zur VBK sowie Defizite in der Qualitätssicherung und Kommunikation. Die notwendige Genehmigung der Ausgabenerhöhung resultierte vor allem aus inhaltlichen Änderungen und Problemen bei der Migration. In Change Requests kommen in der Regel Mehrleistungen zum Ausdruck. Eine begleitende und vollständige finanzielle Bewertung der Change Requests gab es nicht. Eine schlüssige Verbindung von Kosten- und Leistungssicht liegt nicht vor.

Weiterentwicklung

Das Projekt wurde mit September des Jahres 2005 abgeschlossen. Für später realisierte Anforderungen erfolgte keine projektbezogene Kostendarstellung. Ausgaben dafür sind in der Position „adaptive Wartung“ in den Jahren 2006 und 2007 enthalten.

Eine finanzielle Bewertung der nicht oder später realisierten Anforderungen bzw. deren Gegenrechnung mit dem AN wurde bisher nicht erstellt. Darunter fallen die Ausgaben für die Realisierung der Planung und Budgetierung sowie die geschaffene Möglichkeit zur Erstellung von Auswertungen ebenso, wie wesentliche Teile des Projekts SOVA.

Die laufende Steuerung der Ausgaben erfolgt nicht geplant, sondern auf Basis der jährlichen Budgets. Eine unmittelbare Verrechnung der Kosten an die Fachabteilung findet nicht statt. Da die Wartung und Betriebsführung nach Aufwand vergeben wurde, liegt die Verantwortung für die Steuerung bei der Abteilung Informatik (Prsl).

Die ausgewiesenen Ausgaben für die adaptive Wartung betragen bis zum Jahr 2008 € 0,55 Mio. Für einen Gesamtnutzungszeitraum von zehn Jahren sind zusätzlich € 1,07 Mio. zu kalkulieren.

Wartung und
Betriebsführung

Für Wartung und Betriebsführung wurden mit Regierungsbeschluss vom 28. November 2000 Ausgaben in Höhe von € 1,52 Mio. für einen Nutzungszeitraum von zehn Jahren genehmigt. Bei Vergabe der Wartung und Betriebsführung im Jahr 2004 stand der ursprünglich dafür vorgesehene Anbieter nicht mehr zur Verfügung. Vom AN für die Entwicklung wurde in der Folge ein neues Angebot eingeholt und verhandelt. Auf Basis des Regierungsbeschlusses vom 23. November 2004 wurde die Leistungen vergeben. Die gesamten Ausgaben für Wartung und Betriebsführung für einen Nutzungszeitraum von 10 Jahren belaufen sich auf geschätzte € 3,82 Mio.

Gesamtausgaben

Im Zuge der Angebotsvergleiche im Herbst des Jahres 2000 wurde eine Gesamtausgabendarstellung für einen Betriebszeitraum von zehn Jahren erstellt. Im Zeitablauf wurde von dieser Darstellung abgegangen. Der Projektabschlussbericht der Abteilung Informatik (Prsl) vom 25. Oktober 2005 enthält keinen Soll-Ist-Vergleich der Ausgaben. Aufgrund der Berechnungen ergeben sich Gesamtausgaben von € 5,86 Mio. für einen Nutzungszeitraum von 10 Jahren. In Relation dazu werden im gleichen Zeitraum Leistungsabwicklungen im Sozialbereich mit einem Gesamtausgabenvolumen in Höhe von rund € 2,25 Mrd. mit ISSO 2 bewältigt.

Gesamtausgaben für das IT-System ISSO 2

In Mio. €

Ergänzter Projektauftrag 14.12.2000		Ausgaben für ISSO 2	
		Fachkonzept extern	0,02
Software / Entwicklung	1,21	Entwicklung bis 31.05.2005	1,97
Drittleistungen Fabasoft	0,03	Entwicklung zusätzlich (gem. 23.11.2004)	0,05
Ergänzung VBK	0,10	Entwicklung zusätzlich	Wert kann nicht klar ermittelt werden
Betriebsführung 1. Jahr	0,04	nicht realisierte Leistungen	kein Schätzwert vorhanden
Wartung 10 Jahre	1,48	Adaptive Wartung 2005-2008	0,55
		Adaptive Wartung bis inkl. 2015	1,07
		Korrektive Wartung und Betriebsführung 2005	0,23
		korrektive Wartung und Betriebsführung 2006-2008	0,60
		korrektive Wartung und Betriebsführung bis inkl. 2015	1,37
Gesamtausgaben	2,86	+ 105 Prozent	5,86

Quelle: Darstellung L-RH

Ausgaben- und Kostenaufstellungen zum Projekt wurden situativ erstellt. Die Aufstellungen wurden den Informationsempfängern teilweise als Darstellungen von Gesamtkosten mit der Bezeichnung „Total Cost of Ownership“ (TCO) unterbreitet. Durch die Erstellung der Berichte in Programmen, wie z.B. Excel, in Verbindung mit Mängeln hinsichtlich der zeitlichen und sachlichen Abgrenzung, ergab sich im Zeitverlauf eine gewisse Inkonsistenz der Berichtsdaten.

Alle nach der Inbetriebnahme von ISSO 2 realisierten Funktionalitäten wurden vom AN als adaptive Wartung abgerechnet und von der VLR bezahlt. Im Sinne einer Gesamtbetrachtung sind diese Ausgaben als zusätzliche Ausgaben der Entwicklung zu werten. Eine klare Abgrenzung zur tatsächlichen „adaptiven Wartung“ ist nach den vorliegenden Darstellungen nicht möglich.

Im jährlichen Kostenträgerbericht der Abteilung Informatik (Prsl) werden die Gesamtkosten für ISSO 2, bezogen auf den zu erwartenden Nutzungszeitraum, ausgewiesen.

Bewertung	<p>In einzelnen Kostenaufstellungen wird von TCO gesprochen. Der Begriff suggeriert den Ausweis von Gesamtkosten des Systems. Die hinterlegten Kosten entsprechen aber nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs nicht den Gesamtkosten.</p> <p>Projektrelevante Leistungen und Kosten vor Auftragsvergabe wurden ebenso wenig in die Projektsicht integriert, wie teilweise höhere Aufwendungen für die Migration oder Einsparungen aus einer Leistungsreduktion. Im Sinne von Kostenwahrheit und Kostentransparenz sind solche Kostenpositionen ab dem ersten Erkennen des Entstehens in einem projektbegleitend stattfindenden Reporting unsaldiert anzugeben.</p> <p>Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs sind ein konsistentes Projektcontrolling und ein Abgleich mit den relevanten Regierungsbeschlüssen zwingend erforderlich. Zudem wird eine stringente Kostenverfolgung in Soll-Ist-Vergleichen als unentbehrlich erachtet. Das Projektcontrolling wird durch die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) unterstützt.</p> <p>Die Projektrisiken wurden nicht dokumentiert. Die deutliche Überschreitung der Projektkosten wird vom Landes-Rechnungshof in seiner Höhe und seinen Ursachen als kritisch bewertet. Das Projektcontrolling wies deutliche Mängel auf.</p>
Empfehlung	<p>Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, bei künftigen Informatikprojekten auf ein aussagekräftiges Projektcontrolling zu achten.</p>
Stellungnahme	<p><i>Das Projektcontrolling war durchaus aussagekräftig. Die Erhöhung der Ausgaben wurde rechtzeitig erkannt und auch kommuniziert.</i></p>
Kommentar L-RH	<p>Der Landes-Rechnungshof erachtet die schlichte Verfolgung der Ausgaben und die Kommunikation von Erhöhungen als nicht ausreichend zur Schaffung der notwendigen Kosten- und Leistungstransparenz für komplexe Projekte.</p>

Bregenz, im Mai 2009

Der Direktor

Dr. Herbert Schmalhardt

Abkürzungsverzeichnis

AG	Auftraggeber
AN	Auftragnehmer
Art.	Artikel
ATS	Österreichische Schillinge
BH	Bezirkshauptmannschaft
BI	Business Intelligence
CCG	Change Control Gremium
CD-ROMom	Compact Disc Read only memory (Datenträger nur zum Lesen)
CNV	Corporate Network Vorarlberg
d.h.	das heißt
DWH	Data-Warehouse
ISGA	Gemeindeabfragesystem im Rahmen von ISSO-alt
ISM	Modul für Budgetierung im Rahmen von ISSO-alt
ISSO	Informationssystem für den Sozialbereich
IT	Informationstechnologie (moderner Begriff für EDV)
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
OLAP	Online Analytical Processing (hypothesengestützte Analyseverfahren)
p.a.	per anno
PLA	Projektlenkungsausschuss
PT	Projektteam
SOVA	Soziale Verfahren automatisiert
TCO	Total Cost of Ownership
u.a.	unter anderem
VBK	Voranschlag – Buchhaltung – Kostenrechnung (Vollintegriertes Rechnungswesen der Vorarlberger Landesverwaltung)
VLR	Vorarlberger Landesregierung
VOKIS	Vorarlberger Kommunikations- und Informationssystem
VRZ	VRZ Informatik GmbH
z.B.	zum Beispiel

Glossar

Betriebs- abrechnungsbogen (BAB)	Dies ist ein Instrument der Kostenrechnung zur Verteilung der Kosten auf die einzelnen Kostenstellen und insbesondere zur Umlegung von Kosten von einer auf eine andere Kostenstelle. In der privaten Wirtschaft dient ein BAB zur Berechnung von Kalkulationszuschlagssätzen.
Business Intelligence (BI)	BI ist ein Überbegriff für Verfahren und Prozesse zur systematischen Analyse von Daten in elektronischer Form. Der Begriff umfasst die Sammlung, die Auswertung und die Darstellung der Daten. In der Praxis wird darunter oft die Automatisierung des Berichtswesens verstanden.
Control Change Gremium (CCG)	Im Control Change Gremium sind alle am Projekt beteiligten Parteien vertreten, die operational am Projekt beteiligt sind. Im CCG wird über die weitere Behandlung von externen und internen Änderungswünschen, Change Requests, entschieden.
Change Request	Im vorliegenden Fall sind Change Requests zusätzlich zu bezahlende Anforderungen. Sie resultieren entweder aus notwendigen Änderungen oder sind neue Anforderungen, die im Zuge der Entwicklung eingebracht wurden. Eine mögliche Übersetzung in diesem Sinne ist der Begriff „Änderungsanforderung“.
Data-Warehouse (DWH)	Ein DWH ist eine speziell ausgestattete Datenbank deren Inhalt sich aus Daten unterschiedlicher Quellsysteme zusammensetzt. Auf Basis dieses integrierten Datenbestands werden mit einem DWH-System übergreifende Auswertungen möglich.
Fachkonzept	Ein Fachkonzept ist in der Regel eine semiformale Beschreibung von funktionalen Anforderungen und deren anwendungsbezogenen Nutzen aus Sicht des Auftraggebers. Es besteht aus validierbaren Aussagen über Informationen, Regeln, Funktionen sowie grundlegenden Verarbeitungsschritten, die das zukünftige System enthalten muss. Erweitert um nicht funktionale und technische Anforderungen ist das Fachkonzept eine wesentliche Grundlage für die Ausschreibung von Entwicklungsarbeiten für ein IT-System.
heterogen	Ein IT-System wird als heterogen bezeichnet, wenn es auf unterschiedlichen Technologien basiert.
Key-User	Ein Key-User hat die Aufgabe, die Einführung eines IT-Systems in der Fachabteilung zu unterstützen und ist eigens dafür geschult. Er ist Ansprechpartner für die Kollegen in der Abteilung und den Projektleiter. Er vertritt die fachlichen Interessen des Fachbereiches.

Prozess	Hier Synonym für Geschäftsprozess, Arbeitsablauf.
Rekonstruktion	Nachbau eines IT-Systems bei gleichzeitiger Verbesserung des Systems.
Release	Unter Release wird die Freigabe einer neuen Version eines IT-Systems verstanden.
Source-Code	Als Source-Code wird der Quellcode eines IT-Systems bezeichnet. Es ist der, in einer Programmiersprache geschriebene Text des Computerprogramms.