

PDMS Conference Switzerland
1. Februar 2013, Bern

**Rechtliche Erfolgsfaktoren bei Beschaffung und
Projektmanagement**

Dr. Ursula Widmer

Dr. Widmer & Partner, Rechtsanwälte, Bern

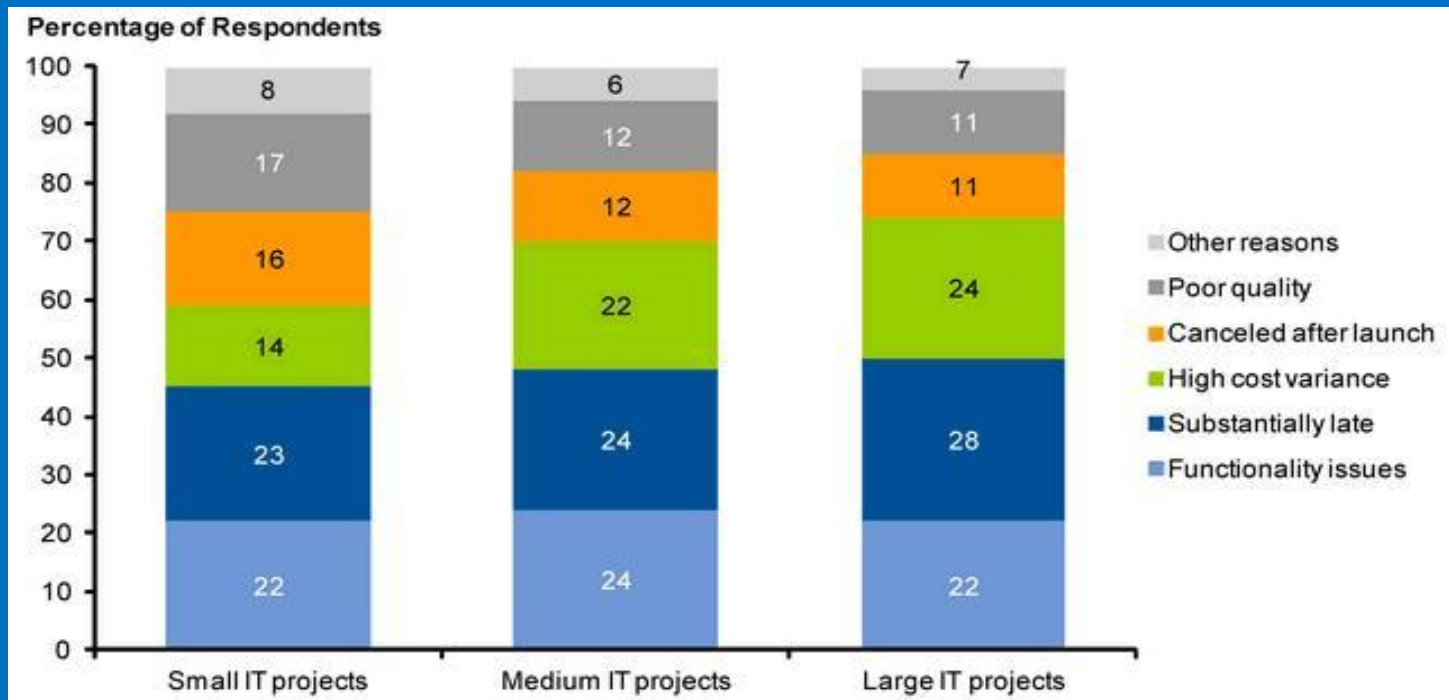
Rechtliche Erfolgsfaktoren bei Beschaffung und Projektmanagement

Inhaltsübersicht

- Risiken
- Massnahmen
- Rechtliches Risikomanagement
- Rechtskonformes Verhalten
 - Vergaberecht

Risiken bei IT-Projekten

Why projects fail – Studie Gartner 2012



Risiken (kritische Erfolgsfaktoren) bei IT-Projekten

- Ausschreibung zu früh / Vergabeverfahren nicht korrekt
- Projektbeginn vor Vertragsabschluss
- Aufgabenstellung unvollständig / unpräzise / wechselhaft
- Leistungsdefinitionen fehlend oder mangelhaft
- Zeitstrukturen unrealistisch
- Terminplanung rudimentär / lückenhaft

Risiken (kritische Erfolgsfaktoren) bei IT-Projekten

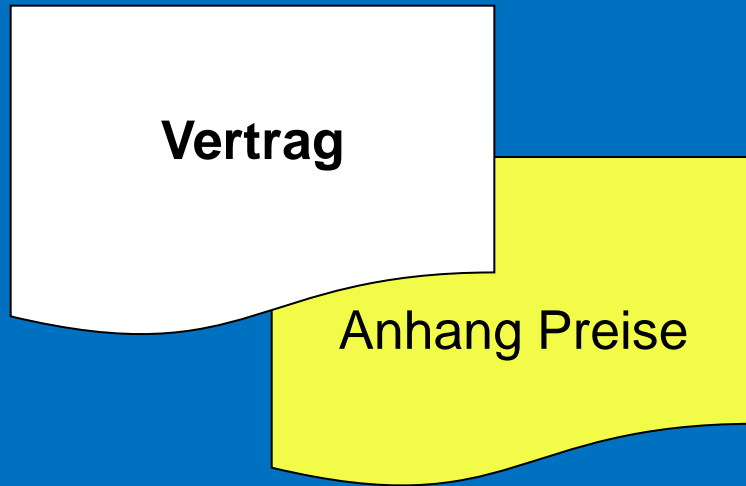
- Phaseneinteilung Projekt ungenügend
- Kein Kostendach. Zahlungen unabhängig vom Projektfortschritt. Zu tief kalkuliert / offeriert
- Verantwortlichkeiten unklar; Mitwirkung ungenügend; Ressourcen knapp; Eskalationsprozedere fehlt
- Änderungsverfahren fehlt
- Dokumentenfreigabe- und Abnahmeverfahren unterschätzt

Massnahmen: Qualifiziertes Vertragsmanagement

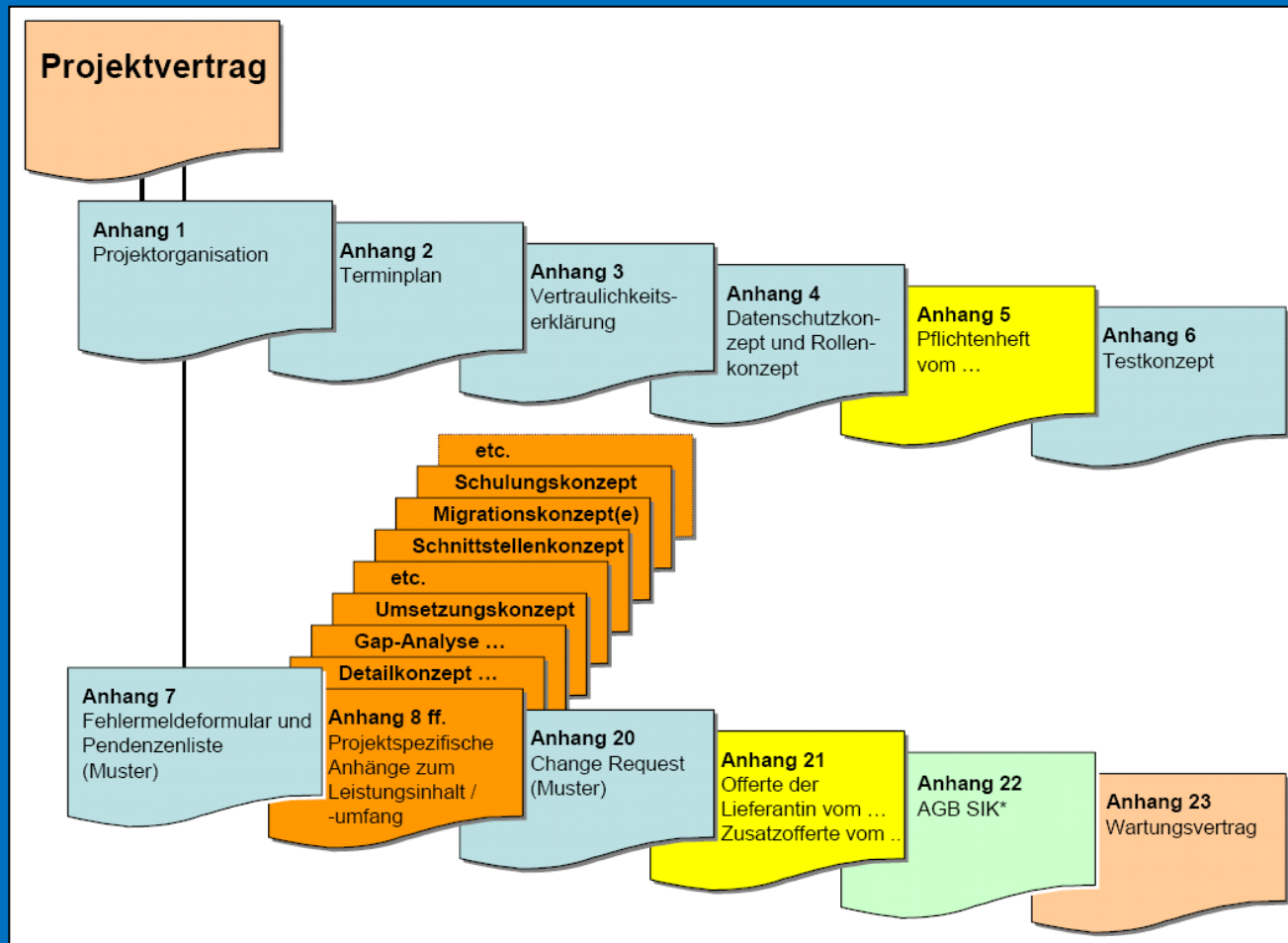
Zweck Vertrag

- rechtsbeständig (“richtig” / “compliant”)
- ausgewogen (“lebbar”)
- **Drehbuch** zur Projektrealisierung und Rahmen für Betriebsphase
 - Qualität, Kosten, Termine, Verantwortlichkeiten, Abläufe bei Störungen (Incident Management), Change Management
 - **Vertrag = Projekthandbuch + Erfüllungsmassstab Projekt**
- **und nicht primär:**
 - Lösungen für den Krisenfall, Exit Management, Sanktionen

Massnahmen: Vertragsstruktur - einfach



Massnahmen: Vertragsstruktur - komplex



Rechtliches Risikomanagement VOR Vertragsabschluss

- Feststellen Verhandlungsspielraumes (Flexibilität)
- Abschätzen Kalenderzeit für Projektverhandlungen
- Führen von Verhandlungen
 - Verhandlungsdelegation: Entscheidungsträger am Tisch, aber wichtig: Projektleiter ebenfalls
- Beizug von Experten
 - für fachlichen, technischen und rechtlichen Vertragsteil

Rechtliches Risikomanagement VOR Vertragsabschluss

- Redaktionshoheit Vertragsdokumente
- Kennzeichnung von Modifikationen
- Aktualisierung von vorbestehenden Dokumenten (Offerten, Pflichtenheft etc.)
- Widerspruchsfreiheit zwischen Dokumenten
 - Vertrag und Anhängen, Anhängen unter sich
 - Projektvertrag und Wartungsvertrag

Rechtliches Risikomanagement

Zu beachtende „Spielregeln“:

- Rechtskonformes Verhalten
 - Datenschutzgesetze, ärztliches Berufsgeheimnis, Sicherheits-Standards etc.
- Definitionen
 - Begriffe klären (Voranalyse, Vorstudie, Konzept, Detailkonzept, Grobkonzept, Umsetzungskonzept, Spezifikationen, Leistungsanforderungen, Detail- und Grobspezifikationen, Pflichtenheft, Business Blueprints, Parametrierung, Customizing, Konfiguration etc.)

Rechtliches Risikomanagement

- Projekt-Etappierung / Phaseneinteilung
 - Initialisierung, Planung, Realisierung/Implementierung, Einführung/Produktionsaufnahme, Roll-Out, Betrieb
 - detailliert, rechtzeitig, iterativ
 - Überschaubarkeit, Kontrolle, Risikominimierung
 - bestimmte Phasen nicht unterschätzen (z.B. Roll-Out)
- ➔ vertraglich festhalten

Rechtliches Risikomanagement

- Aktivitäten- und Terminplanung
 - ist Vertragsbestandteil **ab Beginn**
 - über alle Phasen des Projektes
 - hoher Zeitbedarf für Vertragspartner
 - Aktualisierung während Projektlaufzeit
 - beinhaltet alle Arbeitsergebnisse/Phasenergebnisse
 - ist Basis der Personaleinsatzplanung
 - Meilensteine sind verbindlich (Verzug, und ev. Konventionalstrafe)

Rechtliches Risikomanagement Aktivitäten- und Terminplanung

Nr.	Vorgangname	Dauer	Anfang	Ende	Vorgang	S	
						S	S
61	Teilabnahme Roll-out (Echtdaten in Produktivumgebung)	10 Tage	Mit 02.02.11	Die 15.02.11	60		
62	[KM] Unterzeichnung Protokoll Teilabnahmeprüfung Roll-out	1 Tag	Mit 16.02.11	Mit 16.02.11	61		
63	Datenmigration: Berichte von Hospis ins Phoenix (Variante muss noch entschieden werden)	180 Tage	Don 01.04.10	Don 16.12.10			
64	Implementierung (Anpassung u. Parametrierung)	104 Tage	Don 01.04.10	Die 31.08.10			
65	Bereitschaftsmeldung Lieferantin für Funktionsprüfung	1 Tag	Mit 01.09.10	Mit 01.09.10	64		
66	Funktionsprüfung Testumgebung	21 Tage	Don 02.09.10	Don 30.09.10	65		
67	Unterzeichnung Protokoll Funktionsprüfung	1 Tag	Fre 01.10.10	Fre 01.10.10	66		
68	Roll-out ganzes Spital	20 Tage	Mon 04.10.10	Fre 29.10.10	67		
69	[VM] Bereitschaftsmeldung Lieferantin für die Teilabnahmeprüfung Roll-out	1 Tag	Die 30.11.10	Die 30.11.10	68		
70	Teilabnahme Roll-out (Echtdaten in Produktivumgebung)	10 Tage	Mit 01.12.10	Mit 15.12.10	69		
71	[KM] Unterzeichnung Protokoll Teilabnahmeprüfung Roll-out	1 Tag	Don 16.12.10	Don 16.12.10	70		
72	Gynäkologie/ Geburtshilfe Basis-KG	222 Tage	Don 01.04.10	Mit 16.02.11			
73	Implementierung (Anpassung u. Parametrierung)	104 Tage	Don 01.04.10	Die 31.08.10			
74	Bereitschaftsmeldung Lieferantin für Funktionsprüfung	1 Tag	Mit 01.09.10	Mit 01.09.10	73		
75	Funktionsprüfung Testumgebung	21 Tage	Don 02.09.10	Don 30.09.10	74		
76	Unterzeichnung Protokoll Funktionsprüfung	1 Tag	Fre 01.10.10	Fre 01.10.10	75		
77	Schulung Aerzte Pilotstation	1 Tag	Mon 04.10.10	Mon 04.10.10	76		
78	[VM] Bereitschaftsmeldung Lieferantin für die Teilabnahmeprüfung Pilot	1 Tag	Die 05.10.10	Die 05.10.10	77		
79	Roll-out Pilot 2. Stock, Gyni (= Teilabnahmeprüfung mit Echtdaten in Produktivumgebung)	41 Tage	Die 05.10.10	Die 30.11.10			
80	[KM] Unterzeichnung Protokoll Teilabnahmeprüfung Pilot (Echtdaten in Produktivumgebung)	1 Tag	Mit 01.12.10	Mit 01.12.10	79		
81	Schulung alle Aerzte	13 Tage	Mon 15.11.10	Mit 01.12.10			
82	Roll-out ganzes Spital	30 Tage	Fre 17.12.10	Mon 31.01.11	81		
83	[VM] Bereitschaftsmeldung Lieferantin für die Teilabnahmeprüfung Roll-out	1 Tag	Die 01.02.11	Die 01.02.11	82		
84	Teilabnahme Roll-out (Echtdaten in Produktivumgebung)	10 Tage	Mit 02.02.11	Die 15.02.11	83		
85	[KM] Unterzeichnung Protokoll Teilabnahmeprüfung Roll-out	1 Tag	Mit 16.02.11	Mit 16.02.11	84		
86	Pflege/Therapie Basis-KG (Verlauf, Fragen an den Arzt, Pflegeanamnese)	222 Tage	Don 01.04.10	Mit 16.02.11			
87	Implementierung (Anpassung u. Parametrierung)	104 Tage	Don 01.04.10	Die 31.08.10			
88	Bereitschaftsmeldung Lieferantin für Funktionsprüfung	1 Tag	Mit 01.09.10	Mit 01.09.10	87		
89	Funktionsprüfung Testumgebung	21 Tage	Don 02.09.10	Don 30.09.10	88		
90	Unterzeichnung Protokoll Funktionsprüfung	1 Tag	Fre 01.10.10	Fre 01.10.10	89		

Projekt: 2010_04_12_KIS_Haupt
Datum: 12.04.10

Vorgang Meilenstein
 Unterbrechung Sammelvorgang
 In Arbeit Projektsammelvorgang
 Externe Vorgänge Externer Meilenstein
 Stichtag

Seite 3

Rechtliches Risikomanagement

- Leistung und Gegenleistung (Kosten)
 - Kundenseitige Anforderungen an Funktionalität, Dienstleistungen, Outsourcing-Partner für Betrieb, Support, Wartung
 - rechtzeitig, vollständig definieren
 - Änderungsverfahren
 - Leistungen Lieferant (Service Levels)
 - Kostendach / Festpreis; Indexierung; Nachofferten; Zahlungsplan nach Erfolg
 - Aufwandprojekte nur als Ausnahme

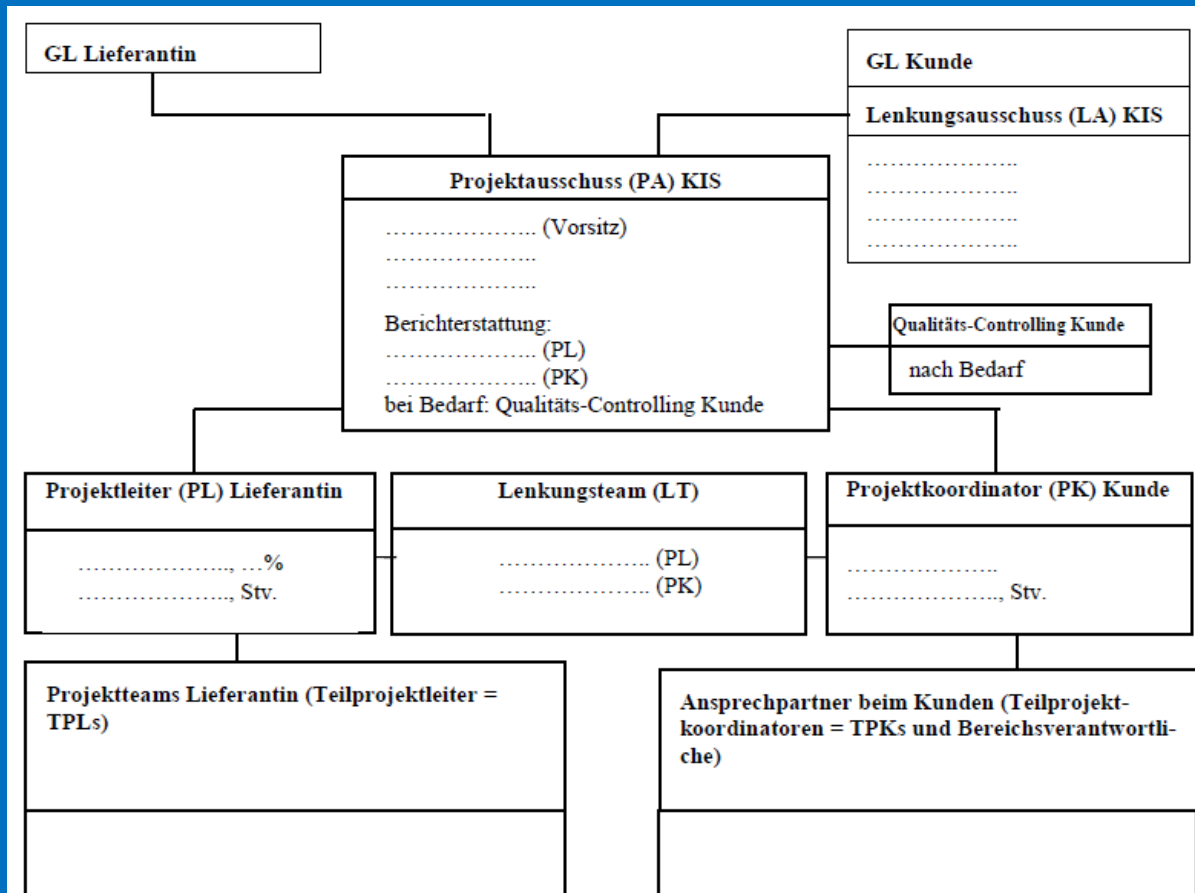
Rechtliches Risikomanagement

- Abnahmeverfahren
 - Funktionsprüfung und/oder Teilabnahme(n) mit oder ohne Vorbehalt, Gesamtabnahme
 - ➔ projektadäquate Gliederung
 - Abnahmekriterien (Mängelkategorien etc.)
 - Abnahmedauer definieren
 - Eskalationsprozedere und Sanktionen/Belohnung

Rechtliches Risikomanagement

- Projektführung und Projektmitwirkung
- Ressourcenknappheit
 - ➔ **Projektorganisation als Vertragsbestandteil**
 - Chart (Namen und Verfügbarkeiten)
 - **allein ungenügend**
 - Verantwortlichkeiten (Pflichtenhefte)
 - Abgrenzung Projektleitung/Projektkoordination zentral

Rechtliches Risikomanagement Projektorganisation



Rechtskonformes Verhalten? Vergaberecht = Stolperstein

Submissionspflicht → teilweise unklar

Grundlagen zahlreich:

- GATT / WTO - Übereinkommen
- Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BoeB)
- Bundesgesetz über den Binnenmarkt (BGBM)
- Interkantonale Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen (IVöB)
- Kantonale Submissionsgesetze

Rechtskonformes Verhalten?

Vergaberecht = Stolperstein

Wahl offenes / selektives Verfahren?

- offenes Verfahren
 - einfacher (1 Verfügung weniger zum Anfechten), schneller
- selektives Verfahren
 - komplexer, weniger rasch

Freihändiges Verfahren?

- nur wenn Schwellenwerte für Einladungs-, offenes/selektives Verfahren nicht erreicht
- bei Ausnahmefall gemäss Gesetz (z.B. Kompatibilität mit bestehenden Leistungen)

Rechtskonformes Verhalten? Vergaberecht = Stolperstein

Ausschreibung → **komplex und zeitraubend**

- Vertragliche Aspekte
 - Ausschluss von Vertragsbedingungen des Offerenten
 - Akzeptanz von Einkaufs-AGB
 - z.B. SIK-AGB durch Offerenten; AGB ISDS Kt. BE; AGB Auslagerung Informatikdienstleistungen Kt. ZH
 - Beilage Projektvertragsentwurf durch Besteller

Rechtskonformes Verhalten? Vergaberecht = Stolperstein

Ausschreibung → **komplex und zeitraubend**

- Pflichtenheft
 - Klare Trennung Eignungs- und Zuschlagskriterien
 - etc.
- Offertevaluation
 - Doppelbewertungen vermeiden
- **Risiko von Beschwerden alltäglich**

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

**Besuchen Sie uns:
www.widmer.ch**

Dr. Widmer & Partner, Rechtsanwälte
Schosshaldenstrasse 32
3000 Bern 31

Tel. +41 (0)31 351 66 33, Fax +41 (0)31 351 66 50
E-Mail: ursula.widmer@widmer.ch

Dr. Ursula Widmer



Dr. Ursula Widmer, Rechtsanwältin
Dr. Widmer & Partner - Rechtsanwälte
Schosshaldenstrasse 32
3000 Bern 31
Tel.: + 41 31 351 66 33
Fax: + 41 31 351 66 50
E-Mail: ursula.widmer@widmer.ch
www.widmer.ch

•Ursula Widmer, Dr. iur., Rechtsanwältin, studierte Rechtswissenschaften an der Universität Bern. Assistentin am Institut für Privatrecht und Rechtsvergleichung. Dissertation zum Thema «Risikofolgeverteilung bei Informatikprojekten: Haftung für Softwaremängel bei Planung und Realisierung von Informationssystemen». Gründung der auf Informatik-, Internet- und Telekommunikationsrecht spezialisierten Wirtschaftsanwaltskanzlei Dr. Widmer und Partner, Rechtsanwälte, Bern. Lehrbeauftragte für Informatik- und Internetrecht an der Universität Bern sowie Lehrbeauftragte für Recht der Informationssicherheit an der Eidg. Technischen Hochschule Zürich (ETHZ). Ehemaliges Mitglied der Eidgenössischen Datenschutzkommission. Mitglied des Stiftungsrates der Deutschen Stiftung für Recht und Informatik (DSRI), Präsidentin der Information Security Society Switzerland (ISSS) und Past Präsidentin der International Technology Law Association (ITechLaw).