



# **Situationsanalyse Programm Betriebswirtschaftliche und logistische Systeme Verteidigung / ar (BLSV / ar)**

Departementsbereiche Verteidigung und  
armasuisse



## **Das Wesentliche in Kürze**

---

Nachdem die EFK bereits im Jahre 2011 einen Überblick über die Situation beim Programm BLSV / ar erstellt hat, führte sie im Rahmen des Jahresprogramms 2013 eine weitere Standortbestimmung durch.

Das Programm BLSV / ar soll die Voraussetzungen in den Departementsbereichen Verteidigung (V) und armasuisse (ar) schaffen, die Leistungen der Schweizer Armee betriebswirtschaftlich effizient zu erbringen. Dabei sind die Produkte der Firma SAP im gesamten betriebswirtschaftlichen Bereich des Enterprise Resource Planning (ERP) in Ergänzung mit der Branchenlösung Defence Forces and Public Security (DFPS) maximal zu nutzen.

Die Zielsetzungen sind im Programmauftrag formuliert. Er wird jährlich überarbeitet. Die übergeordneten Ziele des Programms haben sich über die Jahre nicht wesentlich verändert. Hingegen werden die Ansprüche an den zu erreichenden Endzustand jährlich erweitert und ergänzt. Während einzelne Endziele hinzugefügt, weggelassen oder ergänzt werden, fehlt eine eigenständige Rechenschaftslegung über den Stand der Zielerreichung und die Gründe für allfällige Mutationen. Für Aussenstehende ist dabei nicht ersichtlich, was bisher erreicht wurde und welche Lieferobjekte für das Programm noch erbracht werden müssen, um die ursprüngliche Zielsetzung zu erreichen.

Das Programm-Management – es ist von der Linie- und den Projektorganisationen unabhängig – sorgt für die Koordination, das Controlling und die Gesamtabstimmung der einzelnen Projekte. Allerdings besitzt es gemäss Programmauftrag weder Ergebnisverantwortung noch ist es für die Durchsetzung organisatorischer Veränderungen zuständig. Die EFK beurteilt diesen Aspekt als nicht unproblematisch, da insbesondere im Umfeld von SAP für erfolgreiche Projekteinführungen auch die entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden müssen. Die Programmverantwortlichen stellen sich auf den Standpunkt, dass mit dem Chef der Armee (CdA), dem Rüstungschef (RC) und den Linienverantwortlichen im Programmausschuss die Voraussetzungen erfüllt sind, um durch die Informatik bedingte organisatorische Massnahmen durchzusetzen.

Die Programmaufsicht informiert sich regelmässig über den Stand der Projekte. Die Sitzungen werden vom CdA geleitet. Die Stellvertretung des CdA erfolgt durch den RC. Aus den Sitzungsprotokollen geht hervor, dass dem Programm und den Projekten seitens Armeeführung und Auftraggeber die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt wird und, wo erforderlich, entsprechende Massnahmen beschlossen werden.

Die geplanten Vorhaben werden, wenn auch teilweise mit Verspätung auf den ursprünglichen Terminplan, umgesetzt. So konnte die Integration der bisher getrennten SAP-Systeme ar und V für die Beschaffung auf den 1. Januar 2013 realisiert werden. Damit wurde ein durchgängiger Beschaffungsworkflow zwischen ar und V realisiert. Die Logistik Systeme der Armee, welche bei der Einführung im Jahr 2010 für negative Schlagzeilen sorgten, befinden sich heute hinsichtlich Nutzung und Datenqualität gemäss den erhaltenen Auskünften auf einem akzeptablen Niveau. Weitere Optimierungen sind mit dem Nachfolgeprojekt WELog geplant.

Bisher nicht in das SAP-System der Verteidigung integriert ist das SAP-System der Luftwaffe. Wegen Einsparungen und formaljuristischen Fehlern bei der WTO-Ausschreibung konnte die Integration nicht wie vorgesehen auf den 1.1.2013 erfolgen. Als neuer Endtermin ist gegenwärtig der 1.1.2016 geplant.

Die Abhängigkeit von externen Ressourcen im Tagesgeschäft wird durch den Einsatz eigener Mitarbeitender in den Projekten möglichst minimiert.

Mit viel Aufwand werden und wurden ERP-Module (Enterprise Resource Planning) von SAP eingeführt und die Kosten- und Leistungsrechnung und das Portfoliomanagement auf- und ausgebaut. Mangels konkreter Vorgaben der obersten Armeeführung erfolgte bisher ein „bottom up“-Ansatz. Im Teilprojekt MIS VBS sind nun am 18. Juni 2013 mit dem Fachkonzept „Reporting ar/V – Management-Sicht“ und dem „MIS 12“ Vorgehen, Inhalt und Sichten, Priorisierung und die Roadmap definiert und validiert worden. Die Umsetzung soll schrittweise bis 2016 erfolgen.

Die Aspekte der Sicherheit wurden in den vergangenen Jahren im Umfeld der SAP-Systeme nicht umfassend berücksichtigt. Viele ISDS-Sicherheitsberichte sind derzeit nicht oder durch die Stelle Informations- und Objektschutz (IOS) nur mit Vorbehalten abgenommen. In den Projektstatusberichten Sicherheit wird auf die unbefriedigende Situation hingewiesen. Seit 1. Januar 2013 hat ein neuer Projektleiter das Projekt Sicherheit übernommen. Weiter sind begleitende Massnahmen zur Verbesserung eingeleitet worden. Die Arbeiten gehen nun spürbar vorwärts.

Neue Entwicklungen wie das „Neue Führungsmodell für die Bundesverwaltung“ (NFB) und das Projekt „Support Prozesse Benutzer Berechtigungen SAP“ (SuProBeBe), welche die SAP-Landschaft beeinflussen, wurden in den letzten Programmauftrag aufgenommen. Die für die Umsetzung benötigten finanziellen und personellen Ressourcen bzw. die Auswirkungen auf die Systeme sind zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht bekannt und müssen aufmerksam verfolgt werden.

Die Projekte im Programm BLSV / ar werden aus Immobilien- und Informatikkrediten sowie aus Krediten der Materiellen Sicherstellung der Armee (PEB, AEB, EIB) finanziert. Die EFK ist der Auffassung, dass für einzelne (grosse) Informatikprojekte wie es z.B. L@V darstellte, ein separater Kredit beantragt werden sollte. Der erwartete Preis für das zu erstellende Produkt muss von Anfang an festgelegt und auch gegenüber dem Parlament transparent offengelegt werden. Nur so kann nach Fertigstellung ein einwandfreier Soll-/Ist-Vergleich gemacht und Rechenschaft abgelegt werden. Mit der heutigen jährlichen Finanzierung über verschiedene Kreditarten besteht das Risiko nie endender bzw. im Umfang laufend erweiterter Projekte.

Für die Periode 2013 bis 2020 wird für das Programm mit einem finanzwirksamen Aufwand von 210 Millionen Franken gerechnet, so dass schliesslich für den Zeitraum 2005–2020 mit finanzwirksamen Kosten von 418 Millionen Franken zu rechnen ist. Darin nicht enthalten sind die Investitionen in den Immobilienbereich (Bau von Schmalganglagern). In Anbetracht des noch anstehenden hohen finanziellen Aufwandes ist es essentiell, dass bei Weiterentwicklungen eine genaue Abwägung von Kosten und Nutzen erfolgt.

Aus heutiger Sicht ergeben sich für das Programm folgende Hauptrisiken:

- Fehlende Anforderungen der Armeeführung bezüglich der spezifisch benötigten betriebswirtschaftlichen Führungsinformationen
- Sicherheit
- Abhängigkeit von (teilweise auch externen) Schlüsselpersonen
- Weiterentwicklungen: Kosten und Nutzen, Abweichungen vom SAP-Standard
- Zusammenspiel zwischen Informatiklösung und Organisation (Integration LW, AApot, ar, Umsysteme).

Bundesweite Entwicklungen, welche die SAP-Landschaft beeinflussen, werden im Programm BLSV / ar berücksichtigt. So werden das „Neue Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB)“ wie auch das Projekt „Support Prozesse Benutzer Berechtigung SAP (SuProBeBe)“ im neuesten Programmauftrag aufgeführt. Das Programm-Management weist darauf hin, dass die Berücksichtigung bzw. Integration der bundesweiten Vorgaben für die Systeme der Armee ein wichtiger Kostentreiber sind und bezüglich des nicht beeinflussbaren Zeitpunkts oft eine grosse Herausforderung darstellen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Auftrag und Vorgehen</b>	<b>7</b>
1.1	Ausgangslage	7
1.2	Prüfungsziel und -fragen	7
1.3	Prüfungsumfang und -grundsätze	7
1.4	Unterlagen und Auskunftserteilung	8
<b>2</b>	<b>Programmauftrag, Programm- und Projekt-Management</b>	<b>8</b>
2.1	Zielsetzungen sind im Programmauftrag formuliert	8
2.2	Das Programm-Management bildet die Klammer für die einzelnen Projekte	8
2.3	Einbezug und Unterstützung durch die Unternehmungsleitungen sind gegeben	9
2.4	Der Programm-Manager beurteilt die Projekte als knapp im Plan	10
2.5	Abhängigkeit von externen Mitarbeitenden im Betrieb möglichst minimiert	11
2.6	Wichtige Teilziele des Programms wurden bisher erreicht	11
2.7	Das Projekt Sicherheit wurde neu aufgegleist	11
2.8	Neue bundesweite IT-Projekte werden berücksichtigt und beeinflussen das Programm BLSV / ar	12
2.9	Ein betriebswirtschaftliches Führungsmodell Verteidigung wird aufgebaut	12
2.10	Die Systeme der Luftwaffe und Armeeeapotheke sind noch nicht integriert	13
<b>3</b>	<b>Finanzierung, Kosten und Nutzen</b>	<b>13</b>
3.1	Für grosse Informatikprojekte sind eigene Verpflichtungskredite angezeigt	13
3.2	Aufwand- und Kostennachweise basieren auf Excel-Auswertungen	14
3.3	Zukünftige Aktivierung von Informatikvorhaben in der Staatsrechnung	15
3.4	Finanzieller / wirtschaftlicher Nutzen auf Stufe Programm noch nicht nachgewiesen	15
<b>4</b>	<b>Umsetzung der Empfehlungen aus EFK-Prüfung 11264</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>Beantwortung der Prüffragen</b>	<b>18</b>
<b>6</b>	<b>Schlussbesprechung</b>	<b>19</b>
<b>Anhang 1:</b>	<b>Rechtsgrundlagen</b>	<b>20</b>
<b>Anhang 2:</b>	<b>Übergeordnete Zielsetzungen Programmauftrag 2013–2017</b>	<b>21</b>
<b>Anhang 3:</b>	<b>Projektorganisation und aktive Projekte 2013</b>	<b>22</b>
<b>Anhang 4:</b>	<b>Entwicklung der Projekte und Termine</b>	<b>23</b>
<b>Anhang 5:</b>	<b>Liste der befragten Personen</b>	<b>24</b>
<b>Anhang 6:</b>	<b>Abkürzungen, Priorisierung der Empfehlungen der EFK</b>	<b>25</b>

## **1 Auftrag und Vorgehen**

### **1.1 Ausgangslage**

Das Programm BLSV / ar soll die Voraussetzungen in den Departementsbereichen Verteidigung (V) und armasuisse (ar) schaffen, die Leistungen der Schweizer Armee betriebswirtschaftlich effizient zu erbringen. Dabei sind die Produkte der Firma SAP im gesamten betriebswirtschaftlichen Bereich des Enterprise Resource Planning (ERP) in Ergänzung mit der Branchenlösung Defence Forces and Public Security (DFPS) maximal zu nutzen.

Das Programm BLSV / ar bildet das übergeordnete Gefäss für die Weiterentwicklung der SAP-Systemlandschaft der Schweizer Armee. Auf den 1. Januar 2010 wurde die neue Armeelogistik (L@V) eingeführt sowie die bisher getrennt geführten SAP-Systeme PSH der Logistikkbasis der Armee (LBA) und SAP V auf ein gemeinsames neues System PSN migriert. Dieses bildet nun die Grundlage für die Weiterentwicklung sämtlicher SAP-Anwendungen wie auch für die Integration der bisherigen betriebswirtschaftlichen Fremdanwendungen im Bereich V und ar.

Die übergeordneten Zielsetzungen des durch den CdA und den RC sowie die Generalsekretärin VBS formulierten Programmauftrages 2013–2017 gehen aus Anhang 2 hervor. Im Grundsatz geht es darum, die Effizienz der betriebswirtschaftlichen Prozesse durch Harmonisierung entlang der Versorgungskette in den Bereichen Verteidigung und armasuisse massgeblich zu verbessern sowie die betriebswirtschaftliche Führung zu verstärken.

### **1.2 Prüfungsziel und -fragen**

Nachdem die EFK bereits im Jahre 2011 einen Überblick über die Situation beim Programm BLSV / ar erstellt hat, führte sie im Rahmen des Jahresprogramms 2013 eine weitere Standortbestimmung durch. Im Fokus stand die Beurteilung, ob:

- Programm und Projekte nach Plan verlaufen;
- der Übergang der Projekte in den Regelbetrieb sichergestellt ist;
- wesentliche Probleme und Risiken im Programm bestehen;
- die bereits fertiggestellten Projekte einen wirtschaftlichen Nutzen erzielen;
- die Integration des Projektes SuProBeBe SAP (Support Prozesse Benutzer Berechtigung) des Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB) bzw. der Finanzverwaltung (EFV) in das Programm BLSV / ar sichergestellt ist.

### **1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze**

Das Programm BLSV / ar umfasst im Jahre 2013 die Projekte Sicherheit, ERP-VBS, L@V bzw. WELog 2013, IHRM 2, SAP V, IMMO sowie VM VBS. Die EFK hat ihre Abklärungen vorwiegend beim Programm-Management BLSV / ar sowie den Projekten Sicherheit, L@V bzw. WELog, SAP V und ERP-VBS durchgeführt. Ebenfalls wurde beurteilt, ob die Anforderungen des bundesweiten Berechtigungsprojektes SuProBeBe SAP im Programms BLSV / ar berücksichtigt werden.

Die Prüfungshandlungen umfassten eine Analyse und Beurteilung der Programm- und Projektdokumentation, der Kreditsituation sowie der Aufwand- und Kostenerfassung. Ergänzt wurde die

Desktop-Analyse durch Interviews mit am Programm bzw. an den Projekten beteiligten Personen sowie Benutzern.

Die Prüfung wurde von den Herren \_\_\_\_\_ (Leitung), \_\_\_\_\_ und \_\_\_\_\_ durchgeführt.

#### **1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung**

Dem Prüfungsteam wurden die für die Arbeiten benötigten Dokumente von den betroffenen Stellen bereitwillig zur Verfügung gestellt sowie Auskünfte und Informationen offen und umfassend erteilt.

## **2 Programmauftrag, Programm- und Projekt-Management**

### **2.1 Zielsetzungen sind im Programmauftrag formuliert**

Die Zielsetzungen sind im Programmauftrag formuliert. Er wird jährlich überarbeitet. Die übergeordneten Ziele des Programms haben sich über die Jahre nicht wesentlich verändert. Hingegen werden die Ansprüche an den zu erreichenden Endzustand jährlich erweitert und ergänzt. Während einzelne Ziele hinzugefügt, weggelassen oder ergänzt werden, fehlt eine eigenständige Rechenschaftslegung über den Stand der Zielerreichung und die Gründe für allfällige Mutationen. Für Aussenstehende ist dabei nicht ersichtlich, was bisher erreicht worden ist und welche Lieferobjekte für das Programm noch erbracht werden müssen, um die ursprüngliche Zielsetzung zu erreichen.

#### *Empfehlung 1 (Priorität 1):*

*Die EFK empfiehlt, mit einer Berichterstattung über den Stand der Zielerreichung bzw. einem Vergleich der Veränderungen bei den Zielsetzungen im jährlichen Programmauftrag die Transparenz über den Programmverlauf herzustellen.*

### **2.2 Das Programm-Management bildet die Klammer für die einzelnen Projekte**

Das Programm-Management ist eine von den Linien- und Projektorganisationen unabhängige Stelle, welche für die Gesamtabstimmung der einzelnen Projekte sorgt. Organisatorisch ist es direkt der Programmaufsicht unterstellt und informiert die Auftraggeber regelmässig über relevante Vorkommnisse, Massnahmen und Resultate.

Im Programmauftrag wird darauf hingewiesen, dass SAP-Projekte primär auch Organisationsprojekte sind (Ziff. 3.2 „Programm BLSV / ar und der Betrieb der SAP-Systeme“). In Umfang und Abgrenzung zum Programmauftrag (Ziff. 8) erfolgt jedoch der Hinweis, dass der Programmauftrag „ein zwischen V und ar zu harmonisierendes Prozess- und Rollenmodell, *nicht aber deren organisatorische Zuordnung in den einzelnen Organisationseinheiten*“ beinhalte. Erfolgreiche Projekteinführungen, insbesondere im Umfeld von SAP, zeichnen sich gerade dadurch aus, dass dazu auch die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden. Die Probleme bei der Einführung von L@V belegen dies deutlich. Die EFK erachtet es als kritisch, dass dieses für einen Programmerfolg wichtige Element ausserhalb des Verantwortungsbereiches des Programm-Managements liegt.

Weiter fällt auf, dass das Programm-Management ganz grundsätzlich keine Ergebnisverantwortung trägt, sondern plant, koordiniert aus einer technischen Optik und bereitet Entscheidungen vor. Es bildet die notwendige integrierende Klammer über die verschiedenen Einzelprojekte. Das Erreichen der Programm- bzw. Projektziele ist grundsätzlich Sache der Linienverantwortlichen.

Die EFK erachtet diese Konstellation als eine Schwäche. Bei BLSV / ar handelt es sich um ein Gefäss von verschiedenen Projekten, das einen wesentlichen strategischen Beitrag zur Führung der Schweizer Armee liefert. Die Projekte leisten ihren Beitrag dazu. Die Verantwortung für die Umsetzung der Strategie müsste deshalb idealerweise beim Programm liegen. Dazu reicht es aus Sicht der EFK nicht, dass die verschiedenen Lead-Projektaufsichten im Programmausschuss vertreten sind.

Aus dem Programmauftrag (Ziff. 9.2) werden die Abgrenzungen zwischen den verschiedenen Rollen hinsichtlich Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) nach Einschätzung der EFK zu wenig deutlich hervorgehoben. Möglicherweise impliziert die Bezeichnung „Programm-Management“ diesbezüglich auch falsche Erwartungen was die Verantwortung für die Zielerreichung und Strategieumsetzung betrifft.

*Das Programm-Management BLSV / ar ist der Auffassung, dass die AKV für die Projektverantwortlichen in der Linie klar geregelt seien. Die Programmleitung könne und wolle in der Linie keinen Einfluss nehmen und sei gar nicht befugt, organisatorische Anordnungen zu treffen. CdA und RC als oberste Programmverantwortliche von BLSV / ar garantieren, dass beschlossene Massnahmen in der Linie entsprechend umgesetzt werden. In diesem Sinne liege die Verantwortung für die Erreichung der Programmziele in einer Hand.*

Die EFK verzichtet auf die Formulierung einer Empfehlung, ist jedoch der Meinung, dass die Durchsetzung informatikbedingter organisatorischer Massnahmen ein kritischer Erfolgsfaktor für das Programm bleibt.

### **2.3 Einbezug und Unterstützung durch die Unternehmungsleitungen sind gegeben**

Es finden regelmässig Programmaufsicht und Programmausschuss-Sitzungen statt. Sie werden vom Chef der Armee (CdA) geleitet. Die Stellvertretung nimmt der Rüstungschef (RC) wahr.

Programmsteuerung, Koordination und Controlling erfolgen durch das Programm-Management nach einheitlichen Kriterien.

Die Sitzungen werden durch den Programm-Manager vorbereitet. Sie umfassen eine Standard-Agenda mit der Orientierung über den Stand der Projekte, der Risikoeinschätzung gemäss Statusberichten (PSR) sowie die programmspezifischen Toprisiken.

Aus den Sitzungsprotokollen geht hervor, dass dem Programm BLSV / ar seitens der Armeeführung und Auftraggeber die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt wird und, wo erforderlich, entsprechende Massnahmen beschlossen werden.

Inwieweit die anlässlich der im Programmausschuss (PAS) formell geäusserte inhaltliche Verpflichtung jeweils durch- und umgesetzt wird, geht aus den Statusberichten nicht explizit hervor. Beispielsweise wird die im Programm vorgesehene „Lead-Projektaufsicht“ nach erhaltenen Informationen unterschiedlich wahrgenommen.

## **2.4 Der Programm-Manager beurteilt die Projekte als knapp im Plan**

Die nachfolgende Beurteilung des Programm-Managers stammt aus den Unterlagen der Standortbestimmung der Programmaufsicht vom 12. März 2013.

**Zielerreichung** (Farbe: gelb, aktuell und Prognose):

**Begründung:** Die Ziele des Programms BLSV / ar werden grundsätzlich, jedoch zum Teil später als geplant, erreicht. Technisch sind die Projekte weiter als organisatorisch.

**Finanzen** (Farbe grün, aktuell und Prognose):

Die Bedarfe für 2013 sind gedeckt. Auch die derzeit geplanten Bedarfe für die Folgejahre sind mit den eingestellten Budgets zu befriedigen.

**Ressourcen** (Farbe gelb, aktuell und Prognose):

Die personellen Ressourcen sind DIE Restriktion in den Projekten über all die Jahre. Verschiedene Massnahmen wurden eingeleitet. Insbesondere die von der FUB und der LBA angekündigte Trendwende bezüglich Internalisierung von Aktivitäten muss sich im laufenden Jahr beweisen. Wenn nachweislich weniger externe Berater an den Schlüsselstellen eingesetzt werden, so wird die Farbgebung auf grün [im Plan] geändert.

**Zeitlicher Fortschritt** (Farbe gelb, aktuell und Prognose):

Die gesteckten Ziele, wenn auch oft später als ursprünglich geplant, werden erreicht. Einige Lieferobjekte mussten vom Vorjahr ins 2013 verschoben werden (z.B. im Umfeld von BI). Die notwendige integrative Abstimmung zwischen Betrieb und Projekten ist sehr anspruchsvoll. Für 2013 und folgende ist der Produktionsplan in Abstimmung mit dem BIT und dem CC SAP VBS als Raster rechtzeitig festgelegt worden, so dass nun alle BLSV / ar Projekte ihre individuellen Planungen darauf ausrichten können.

**Risikobeurteilung** (Farbe rot, Prognose):

**Begründung:** Die Risiken im Betrieb der SAP-Systeme sind vor dem Hintergrund der Komplexität wie z.B. notwendige gesetzliche Grundlagen, nur ein Rechenzentrum, Applikation, Netze, ISMS in Arbeit etc. nach wie vor hoch. Es gibt jedoch keine neuen, derzeit nicht bekannten Risiken. Die Armee kann ihren Auftrag erfüllen (wenn auch nur mit massgeblicher Unterstützung externer Hilfe). Aufgrund der letzten zwei Argumente könnte auch die Farbe gelb gewählt werden. Dies könnte nach Ansicht des Programmmanagers ein falsches Signal senden.

**Integrale Sicherheit** (Farbe gelb, Prognose):

Die Sicherheit wird – wenn aufgrund der Komplexität auch nur langsam – verbessert. Viele Massnahmen wie z.B. die Errichtung eines Lieferantenportals sind eingeleitet. Aspekte der Sicherheit sind in den Projekten berücksichtigt aber nicht überall konsistent umgesetzt. Die Verzögerungen in der Festlegung der ISDS-Richtlinien beginnen sich direkt auf die Projekte (SAP V) auszuwirken.

Quelle: PAS 12.3.2013

Die Einschätzung basiert auf den monatlich von den einzelnen Projektleitungen eingesandten Statusberichten (PSR). Diese sind standardisiert und weisen formell eine gute Qualität auf. Eine Überprüfung (Qualitätssicherung) der von den PL eingereichten Informationen erfolgt mit Ausnahme einer allgemeinen Plausibilisierung durch das Programm-Management nicht. Einige Projekte gehören

zu den 20 Schlüsselprojekten des Departements. Diese PSR werden durch den IKT-Beauftragten des CdA ebenfalls beurteilt. Dieser attestiert den Berichten aus dem Programm BLSV / ar allgemein eine gute Qualität.

Bemerkungen des Programm-Managements BLSV / ar

Die im Bericht zitierte Beurteilung ist korrekt wiedergegeben. In der Zwischenzeit hätten sich die Projekte positiv weiterentwickelt.

Nach Durchsicht der Unterlagen der Standortbestimmung vom 4. Juni 2013 kommt die EFK zum Schluss, dass bei den Projekten zwar Fortschritte erzielt wurden, dass sich die Risikoeinschätzung des Programm-Managers seit der oben zitierten Beurteilung jedoch nicht grundsätzlich geändert hat.

## **2.5 Abhängigkeit von externen Mitarbeitenden im Betrieb möglichst minimiert**

Aus den (negativen) Erfahrungen bei der Einführung von L@V im Jahre 2010 wurden die Konsequenzen gezogen. Es wird heute im Rahmen der verfügbaren Ressourcen darauf geachtet, dass in den Projekten Mitarbeitende des Betriebes genügend einbezogen werden. So soll die Abhängigkeit von Externen im Tagesgeschäft möglichst minimal gehalten werden. Es ist aber so, dass insbesondere in der Einführungsphase das Projektteam der Linie Unterstützung bietet.

## **2.6 Wichtige Teilziele des Programms wurden bisher erreicht**

Das durchgehend harmonisierte Geschäftsmodell der Supply Chain Automation (SCA) wurde, wenn auch mit Verspätung, mit der Integration der beiden SAP-Systeme armasuisse und Verteidigung auf den 1. Januar 2013 umgesetzt. Auch ist ein durchgängiger Beschaffungsworkflow zwischen ar und V implementiert. Weiter besteht heute ein zentraler Rechnungseingang für den Bereich Verteidigung.

Auch die einsatzrelevanten Logistik-Systeme der Armee – sie sorgten bei der Einführung am 1.1.2010 für negative Schlagzeilen – befinden sich heute hinsichtlich Nutzung und Datenqualität auf einem akzeptablen Niveau. Das Projekt L@V wird Mitte 2013 formell abgeschlossen. Weiterentwicklungen und Optimierungen werden mit dem Nachfolgeprojekt WELog angegangen.

Die Übergabe der Projekte in die Linie erfolgt allerdings meistens nicht endgültig und vollständig, weil die Projektorganisationen wegen Weiterentwicklungen fortbestehen. Um ein Abdriften in eine Quasi-Linienaufgabe zu verhindern, ist es wichtig, Projekte auf die definierten Ziele auszurichten und konsequent abzuschliessen. In diesem Sinne sind Weiterentwicklungen als neue eigenständige Projekte auszugestalten. Siehe auch Pte. 3.1 und 3.4 des Berichtes.

## **2.7 Das Projekt Sicherheit wurde neu aufgegleist**

Die Aspekte der Sicherheit wurden in den vergangenen Jahren nicht umfassend berücksichtigt. ISDS-Sicherheitsberichte im SAP-Umfeld sind derzeit nicht oder durch die Stelle Informations- und Objektsicherheit (IOS) nur mit Vorbehalten abgenommen. Mit dem Start des Projektes Sicherheit im Programm BLSV / ar im Jahre 2010 sollte dieser Mangel systematisch behoben werden. Es zeigte sich bald, dass dies eine vielschichtige Aufgabe war, da ein einzelner Projektleiter weder über das Wissen noch den notwendigen Einfluss für das Erstellen eines ISDS-Konzeptes über alle Lagen verfügte. Daher beschloss der PAS im September 2011, die ISDS-Konzepte neu modular zu erarbeiten.

Die Prüfung der an die IOS übergebenen Dokumente ergab, dass wesentliche Sicherheitskonzepte neu erstellt bzw. überarbeitet werden müssen. Weiter wurde auf zu schliessende Sicherheitslücken in betroffenen Umsystemen hingewiesen (u. a. fehlende ISDS-Konzepte, Berechtigungskonzepte, usw.).

In den PSR wird die heutige unbefriedigende Situation korrekt wiedergeben. Seit 1. Januar 2013 hat nun ein neuer PL das Projekt Sicherheit übernommen. Weiter sind begleitende Massnahmen zur Bereinigung der Differenzen zwischen IOS, FUB und Projekt/Programm eingeleitet worden.

PAS und das Programm-Management sind zuversichtlich, dass die erforderlichen Konzepte sowohl aus betrieblicher und technischer Sicht (FUB) in der erforderlichen Qualität erarbeitet werden, wobei das Grundproblem der Prioritätensetzung zwischen Sicherheit, Kosten und Benutzerfreundlichkeit noch nicht gelöst bzw. fortlaufend zu lösen ist.

In ihrem Bericht 1.11264.525.00167.02 hat die EFK bereits auf die kritische Situation im Bereich Sicherheit hingewiesen und Verbesserungen empfohlen, damit die geforderten Ergebnisse erreicht werden können.

Die der EFK nach der Schlussbesprechung zugestellten Unterlagen zeigen, dass mit dem Engagement des neuen Projektleiters die Arbeiten nun spürbar vorwärts gehen.

## **2.8 Neue bundesweite IT-Projekte werden berücksichtigt und beeinflussen das Programm BLSV / ar**

Entwicklungen, welche die SAP-Landschaft beeinflussen, werden im Programm BLSV / ar berücksichtigt. So werden das „Neue Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB)“ wie auch das Projekt „Support Prozesse Benutzer Berechtigung SAP (SuProBeBe)“ im neuesten Programmauftrag aufgeführt. Die Kontakte zu den verantwortlichen Gremien der zivilen Verwaltung bestehen.

Die für die Umsetzung benötigten finanziellen und personellen Ressourcen der beiden Projekte im SAP-Umfeld V sind zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht bekannt. Die Auswirkungen auf das heutige Informatikumfeld im V und bei ar sind noch nicht abschätzbar und könnten sich als aufwändig herausstellen. Sie müssen gegenüber der EFV rechtzeitig geäussert werden.

Das Programm-Management weist darauf hin, dass die Berücksichtigung bzw. Integration bundesweiter Vorgaben für die Systeme der Armee ein wichtiger Kostentreiber sind und bezüglich des nicht beeinflussbaren Zeitpunkts oft eine grosse Herausforderung darstellen.

## **2.9 Ein betriebswirtschaftliches Führungsmodell Verteidigung wird aufgebaut**

Mit Schreiben vom 1. November 2010 formulierte der Chef VBS seine Vorstellungen zur Verbesserung der finanziellen und betrieblichen Steuerung des VBS. Mit viel Aufwand wurden ERP (Enterprise Resource Planning) Module von SAP eingeführt sowie die Kosten- und Leistungsrechnung und das Portfoliomanagement auf- und ausgebaut. Mangels entsprechender Vorgaben der obersten Armeeführung erfolgte bisher ein „bottom up“-Ansatz. Die Frage, welche spezifischen betriebswirtschaftlichen Informationen für die Führung der Armee zusätzlich benötigt werden, wurde bis vor kurzem nicht beantwortet. Deshalb fehlen zum Teil verbindliche betriebliche Kennzahlen auf Stufe V. Zusammen mit den bereits bestehenden Management-Informationen steht heute eine (zu)

grosse Anzahl Informationen zur Verfügung, die heute primär auf Stufe der Direktunterstellten DU CdA zu Führungszwecken genutzt werden könnten, jedoch auf Stufe V kaum gebraucht werden.

Eine betriebswirtschaftliche Führung der Armee, die über den Aspekt der Krediteinhaltung und Personalkennzahlen hinausgeht, ist offensichtlich nicht so einfach umzusetzen. Ohne Fortschritte in diesem Bereich kann jedoch das Potenzial, das mit den Systemen geschaffen wird, nicht wie geplant ausgeschöpft werden. Die Problematik wurde erkannt und das Projekt „Betriebswirtschaftliche Führung“ (BWS) (noch) ausserhalb des Programms BLSV / ar gestartet. Wie die der EFK nach der Schlussbesprechung zugestellten Unterlagen des Teilprojektes MIS VBS vom 18. Juni 2013 zeigen, sind Vorgehen, Inhalt und Sichten, Priorisierung und die Roadmap nun definiert und validiert worden („Fachkonzept Reporting ar/V – Management-Sicht“ und MIS 12 „MIS VBS“). Die Umsetzung soll schrittweise bis 2016 erfolgen.

## **2.10 Die Systeme der Luftwaffe und Armeepotheke sind noch nicht integriert**

Als grosses Vorhaben ist die Integration des SAP-Systems der Luftwaffe in das PSN-System vorgesehen. Dieses Vorhaben konnte wegen Einsparungen und formaljuristischen Fehlern bei der WTO-Ausschreibung nicht auf den 1.1.2013 realisiert werden. Die Integration soll nach heutigem Informationsstand auf den 1.1.2016 erfolgen.

Die Integration der Armeepotheke (AApot) – ebenfalls auf den 1.1.2013 geplant – wurde vorerst auf unbestimmte Zeit verschoben. Der Grund dafür ist eine gesetzlich vorgeschriebene Zertifizierung, welche für das gesamte PSN-System sowie den Leistungserbringer FUB notwendig wäre.

Aus Anhang 4 sind Entwicklung und Termine der Projekte ersichtlich.

## **3 Finanzierung, Kosten und Nutzen**

### **3.1 Für grosse Informatikprojekte sind eigene Verpflichtungskredite angezeigt**

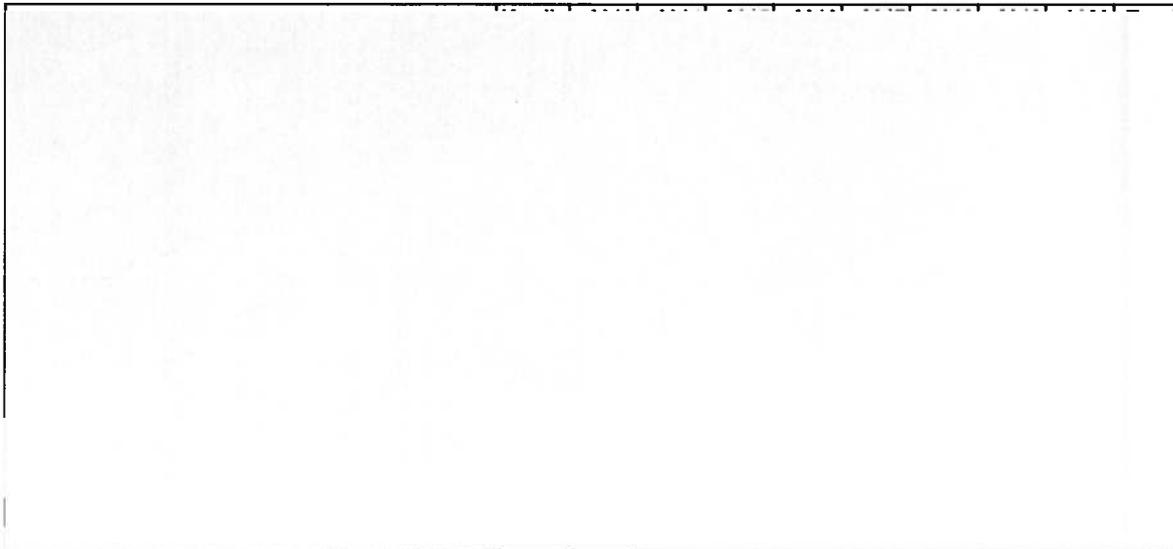
Die Projekte im Programm BLSV / ar werden aus Immobilien- und Informatikkrediten sowie aus Krediten der Materiellen Sicherstellung der Armee (PEB, AEB, EIB) finanziert.

Es ist nachvollziehbar, dass für das Programm BLSV / ar wegen seiner Komplexität mit unterschiedlichen und sich weiterentwickelnden SAP-Projekten kein übergeordneter Verpflichtungskredit beantragt werden kann.

Die EFK ist jedoch der Auffassung, dass für einzelne (grosse) Informatikprojekte, wie es z.B. L@V darstellte, ein separater Kredit beantragt werden müsste. Der erwartete Preis für das zu erstellende Produkt sollte von Anfang an festgelegt und auch gegenüber dem Parlament transparent offengelegt werden. Nur so kann nach Fertigstellung ein einwandfreier Soll/Ist-Vergleich gemacht und Rechenschaft abgelegt werden. Mit der heutigen jährlichen Finanzierung über verschiedene Kreditarten besteht das Risiko „nie endender Projekte“, da der eindeutig festgelegte Finanzrahmen fehlt. Die jährliche Finanzierung über MSA-Kredite birgt die Gefahr, dass Vorhaben nicht von Anfang an in ihrem vollen Umfang dargestellt werden.

Gemäss Synoptik Masterplan 2013–2020 wird für das Programm BLSV / ar (ohne Immobilien) noch mit einem Aufwand von 213.8 Millionen Franken gerechnet.

**Synoptik Masterplan 2013 - 2020 (DELTA 05\_035) (Stand Ende 2012)**  
in Mio. Franken



*Empfehlung 2 (Priorität 1):*

*Die EFK empfiehlt, für grössere in sich geschlossene Informatikprojekte, wie es L@V darstellte, aus Gründen der Transparenz in Zukunft im Rüstungsprogramm eigene Verpflichtungskredite einzustellen.*

### **3.2 Aufwand- und Kostennachweise basieren auf Excel-Auswertungen**

Die bis Ende 2012 aufgelaufenen Kosten der einzelnen Projekte lassen sich im SAP-System nicht nachvollziehen, da insbesondere die finanzwirksamen Aufwände nicht auf einzelne Projekte verbucht wurden. Die in den PSR ausgewiesenen Kosten basieren auf verschiedenen manuellen Datenerfassungen auf Excel. Erst mit dem Projekt ERP-VBS sind nun ab 1. Januar 2013 die Voraussetzungen zur systemmässigen Erfassung der Programm- und Projektkosten geschaffen worden.

Übersicht der auf Basis von PSR (Stand Februar 2013) erstellten, bisher aufgelaufenen finanzwirksamen Aufwände (in Millionen Franken) des Programms BLSV / ar (ohne Immobilien):



### **3.3 Zukünftige Aktivierung von Informatikvorhaben in der Staatsrechnung**

Keines der IT-Projekte wurde bisher in der Anlagenbuchhaltung aktiviert. Begründet wird dies damit, dass es sich bei den Entwicklungen um „Rüstungsgüter“ handle, für welche mit der Finanzverwaltung eine Ausnahmeregelung besteht.

Unter ERP-VBS sollen sämtliche internen und externen Projektaufwände im SAP geplant und phasenweise verbucht werden. Damit sollten die Voraussetzungen für die Ermittlung der aktivierbaren Aufwände geschaffen sein. Gegenwärtig befindet sich das entsprechende Teilprojekt in der Einführungsphase.

### **3.4 Finanzieller / wirtschaftlicher Nutzen auf Stufe Programm noch nicht nachgewiesen**

Investitionen sollen grundsätzlich einen Nutzen erbringen. Dies ist bei Informatikprojekten nicht anders.

Der zu erreichende Nutzen wird im Programmauftrag qualitativ beschrieben, nicht aber in Franken und Rappen berechnet. Im Programmauftrag 2010–2015 (Ziff. 3) wurde von „angestrebten Einsparungen durch effizientere, harmonisierte Prozesse“ gesprochen. Diese Einsparungen wurden allerdings nicht beziffert. Im neuesten Programmauftrag 2013–2017 findet sich diese Zielsetzung nicht mehr.

Für eine Analyse des Nutzens z.B. der Projekte von L@V oder der Zusammenlegung der SAP-Systeme ar / V (Teilprojekt von ERP-VBS) ist es zu früh. Bei der Logistik sind die neuen Schmalganglager noch nicht überall gebaut bzw. die „Kinderkrankheiten“ noch nicht durchwegs ausgemerzt. Die Integration der SAP-Systeme erfolgte erst kürzlich.

Der qualitative Nutzen geht aus dem zu erreichenden Endzustand vom 31.12.2017 hervor. Er ist im Programmauftrag unter Ziffer 5.1 beschrieben. Siehe dazu auch die Empfehlung Nr. 1 zu den Zielsetzungen im Bericht (Abschnitt 2.1).

**Empfehlung 3 (Priorität 1):**

Bei vielen BLSV / ar-Projekten werden weitere Entwicklungen (Etappen) vorangetrieben. Dabei empfiehlt die EFK,

- a) dass zusätzliche Erweiterungen und Weiterentwicklungen klar vom bisherigen Projekt abgegrenzt werden. Projekte sind mit einem Schlussbericht formell abzuschliessen. Erweiterungen und Weiterentwicklungen sind allenfalls mit einem neuen Projektantrag zu starten;
- b) bei Weiterentwicklungen hat eine Abwägung der Kosten und des Nutzens zu erfolgen. Diese muss dokumentiert werden;
- c) der vom PAS eingeführte Prozess für Change Requests ist strikte einzuhalten.

**4 Umsetzung der Empfehlungen aus EFK-Prüfung 11264**

<p>Empfehlung 4.6.1 (Priorität 1)</p> <p>Die EFK empfiehlt, die Projektführungsinstrumente in folgenden Bereichen zu verbessern:</p> <p>Die finanzielle Berichterstattung des Programms, der Projekte und der Teilprojekte ist so zu führen, dass nebst den geplanten Kosten auch die eingegangenen Verpflichtungen und tatsächlichen Kosten ausgewiesen werden.</p>	<p>Teilweise umgesetzt</p> <p>Aus den PSR der einzelnen Projekte gehen die geplanten Ausgaben, der Bedarf, die effektiv bezahlten Ausgaben und (mindestens teilweise) der Restobligo hervor (Ziff. 5.2 der PSR). Eine finanzielle Zusammenfassung über das ganze Programm wird bedarfsorientiert erstellt. Gemäss Programm-Management besteht keine Notwendigkeit an einer fortlaufenden Nachführung, da die einzelnen Projekte die finanzielle Steuergrösse bilden.</p>
<p>Der Programmauftrag ist mindestens jährlich an die aktuelle Situation anzupassen.</p>	<p>Umgesetzt</p>
<p>Das Risikomanagement bezüglich projektübergreifender Risiken ist zu überprüfen und an die für das Programm notwendige Situation anzupassen.</p>	<p>Umgesetzt</p>
<p>Damit das Programm von betrieblichen Aufgaben und deren Kostenübernahme entlastet wird, sowie die Betriebsorganisation ihre zugewiesene Verantwortung weiter stärken kann, sind Massnahmen zu treffen. Die durch das Programm getragenen Betriebskosten sind bis zur vollständigen Übergabe an die Prozessorganisation eigenständig auszuweisen.</p>	<p>In Umsetzung (ERP-VBS)</p> <p>Mit dem im Organisationshandbuch V (OHV V) definierten Prozessvorgehen (z.B. Change Management Prozess) soll verhindert werden, dass betriebliche Aspekte über Projektkredite finanziert werden.</p> <p>Die Betriebskosten eines abgeschlossenen Projektes werden für das angebrochene sowie für das erste volle Betriebsjahr durch das Projekt</p>

	<p>finanziert. Erst im zweiten Betriebsjahr erfolgt die Finanzierung durch IKT-Kredite der FUB. Eine zusätzliche Trennung Projekt/Betrieb ist nicht ersichtlich.</p> <p>Im AStab wurde ausserdem eine Sektion „SAP Integrationsmanagement“ aufgebaut, welche das Programm entlastet.</p>
<p><b>Empfehlung 5.1.1 (Priorität 1)</b> Die EFK empfiehlt, das Projekt Sicherheit zu reorganisieren und sowohl Projektauftrag wie Projektorganisation auf die aktuelle Situation anzupassen, damit die Wirkung und Ziele des Projektes nicht nur erreicht sondern weitere Terminverschiebungen verhindert werden.</p>	<p><b>In Umsetzung</b> Das Projekt Sicherheit wurde auf den 1.1.2013 neu „aufgegleist“, d.h. es wurde ein neuer Projektleiter eingesetzt. Die der EFK nach der Schlussbesprechung zugestellten Unterlagen zeigen, dass es mit den Arbeiten nun spürbar vorwärts geht. Aus Sicht der EFK ist das Projekt ein zentrales, kritisches Element, welches weiterhin volle Aufmerksamkeit erfordert.</p>
<p><b>Empfehlung 5.5.1 (Priorität: 1)</b> Die EFK empfiehlt, das Projekt SAP V so zu führen, dass die terminlichen Meilensteine sowie die finanzielle und personelle Planungs- und IST-Situation für die jeweiligen Teilprojekte ausgewiesen werden.</p>	<p><b>In Umsetzung</b> Im Projekt SAP V erfolgt die technische Umsetzung der in den „fachlichen“ Projekten erarbeiteten Spezifikationen. Die Umsetzung der Spezifikationen bei der FUB ist deshalb „fremdgesteuert“. Dabei erfolgt die Planung der benötigten Ressourcen auf Jahresbasis. Eine Beurteilung des Verlaufs der gegenwärtig 22 Teilprojekte erfolgt in den PSR. Details über die terminliche, finanzielle und personelle Situation sind ab 2013 ersichtlich (PM Tool V/ar). Nicht fertiggestellte Arbeiten am Jahresende werden jeweils auf das nächste Jahr übertragen.</p>
<p>Die Projekthandbücher (Projekt SAP V) sind zu überarbeiten sowie durch den Programm-Manager genehmigen zu lassen. Für die Jahre 2013 bis 2018 ist eine Beschreibung der zu erwartenden Situation einzufügen sowie die Mittelplanung anzupassen.</p>	<p><b>In Umsetzung</b> Die Projekthandbücher (PHB) für SAP V werden jährlich neu aufgrund der in den fachlichen Projekten erarbeiteten Grundlagen erstellt. Die längerfristige Planung fehlt deshalb im PHB V. Diese erfolgt im Programmauftrag BLSV / ar.</p>

Die Empfehlungen der EFK wurden nicht 1 : 1 umgesetzt. Optimierungen aus heutiger Sicht ergeben sich aus den Empfehlungen des aktuellen Berichtes.

## **5 Beantwortung der Prüffragen**

### *Verlaufen Programm und Projekte nach Plan?*

Umfang und Termine der im Programm aufgeführten Projekte werden im jährlichen Programmauftrag aktualisiert. Grundsätzlich ist festzustellen, dass die geplanten Vorhaben realisiert werden, wenn auch teilweise mit Verzögerungen (z.B. Integration LW in das neue System PSN). Die Situation im Projekt Sicherheit war unter Berücksichtigung, dass deren Kritikalität schon länger bekannt ist, bisher wenig befriedigend. Die Anfangs 2013 eingeleiteten Korrekturmaßnahmen haben bereits zu einer spürbaren Verbesserung der Situation geführt.

Für die EFK ist es wichtig, dass einmal begonnene Teilprojekte die vorgesehenen einzelnen Projektphasen durchlaufen und anschliessend mit einem formellen Schlussbericht abgeschlossen werden. Projekte sollten nicht übergangslos mit Weiterentwicklungen und Erweiterungen weitergeführt werden.

### *Ist der Übergang der Projekte in den Regelbetrieb sichergestellt?*

Aus den (negativen) Erfahrungen bei der Einführung von L@V im Jahre 2010 wurden die Konsequenzen gezogen. Es wird heute vermehrt und im Rahmen der verfügbaren Ressourcen darauf geachtet, dass in den Projekten Mitarbeitende des Betriebes genügend einbezogen werden. So soll die Abhängigkeit von Externen im Tagesgeschäft minimiert werden. Es ist aber so, dass in der Einführungsphase das Projektteam der Linie Unterstützung bietet.

### *Gibt es wesentliche Probleme und Risiken im Programm / in den Projekten?*

Allgemein sind die internen personellen Ressourcen knapp. Dies führt bei Wissensträgern zu Doppelbelastungen, da neben der Projektarbeit auch noch das Tagesgeschäft abgewickelt werden muss. Vor allem in SAP-technischen Bereichen ist die Abhängigkeit von gewissen externen Fachpersonen hoch.

Sicherheitsaspekte und das Projekt Sicherheit erfordern weiterhin die Aufmerksamkeit von PAS und Programm-Management.

Ebenso ist die Einhaltung des eingeführten Prozesses für das Change Request konsequent durchzusetzen.

### *Kann ein wirtschaftlicher Nutzen bei fertiggestellten Projekten nachgewiesen werden?*

Kosten/Nutzen-Auswertungen auf Programmebene sind bisher keine erstellt worden. Beim vorliegenden Abschlussbericht des Teilprojektes IHRMV liegt keine Kosten-/Nutzen-Analyse vor. Es werden jedoch Soll-/Ist-Vergleiche inhaltlicher, zeitlicher und qualitativer Art gemacht.

### *Werden die Anforderungen des Projektes SuProBeBe SAP (Support Prozesse Benutzer Berechtigung) des Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB) bzw. der Finanzverwaltung (EFV) im Programm BLSV / ar berücksichtigt?*

Im Programmauftrag werden die beiden Projekte aufgeführt. Welche Auswirkungen sie auf das Programm bzw. die einzelnen Projekte haben werden, ist zurzeit noch nicht bekannt.

## **6 Schlussbesprechung**

Die Schlussbesprechung fand am 21. Juni 2013 statt. Teilgenommen haben \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ sowie \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ von der EFK.

Aufgrund der Besprechung sowie der von der Programmleitung zusätzlich abgegebenen Unterlagen hat die EFK vereinzelt Präzisierungen im Bericht vorgenommen.

Die EFK dankt für die gewährte Unterstützung.

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE

\_\_\_\_\_  
Mandatsleiter

\_\_\_\_\_  
Revisionsleiter

**Anhang 1: Rechtsgrundlagen**

Finanzkontrollgesetz (FKG, SR 614.0)

Finanzhaushaltgesetz (FHG, SR 611.0)

Finanzhaushaltverordnung (FHV, SR 611.01)

Bundesinformatikverordnung (BinfV, SR 172.010.58)

Handbuch für die Haushalt- und Rechnungsführung in der Bundesverwaltung (HH+RF)

Vereinbarung zwischen den Gruppen „Verteidigung“ und „armasuisse“ (TUNE+) vom 2.5.2007

Organisationshandbuch Verteidigung, Version 2.0 (OHB V)

Projektmanagement V (Reglement 51.950)

## **Anhang 2: Übergeordnete Zielsetzungen Programmauftrag 2013–2017**

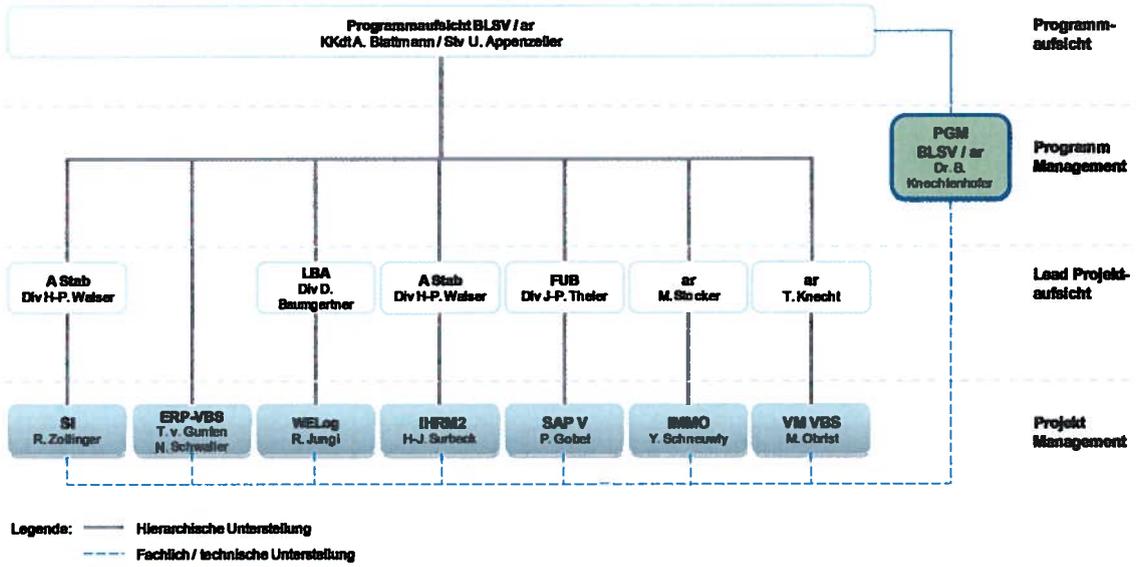
Der vorliegende Programmauftrag zielt darauf ab, die Effizienz im Departementsbereich Verteidigung und der ar resp. in deren Zusammenarbeit massgeblich zu steigern, indem:

- die Prozesse und Instrumente zwischen dem Departementsbereich V und der ar entlang der Versorgungskette (Supply Chain) durchgängig, d.h. u.a. ohne Medienbrüche realisiert, insbesondere aber auch die Supportprozesse Finanzen, Personal die Dokumentenverwaltung, sowie das Projektmanagement (Methoden inkl. z.B. Rapportierung) und das Projektportfoliomanagement (z.B. einheitliche Steuerung und Rapportierung in den Programmen) harmonisiert werden. Die Prozesse sind mit der Prozesslandschaft V und der Gesamtarchitektur V abgestimmt;
- angestrebte Einsparungen z.B. aus den Konzeptionen Log XXI, OPTIMA etc. durch effizientere, harmonisierte Prozesse unterstützt werden;
- die betriebswirtschaftliche Führung Departementsweit (V/ar) durch eine Profit-/Cost-Center- und Kostenträger-Rechnung, sowie ein zweckmässiges MIS (Management Information System) basierend auf definierten betrieblichen Kennzahlen auf Stufe VBS, klaren Vorgaben für das Projektportfolio-Management VBS und umfassenden Anforderungen an die langfristigen Vorgaben Verteidigung im V und ar auf-/ausgebaut wird. Die fachliche Linie stellt daher die Anforderungen an die IT (Business drives IT);
- bestehende und bereits implementierte Logistikprozesse funktionell erweitert / optimiert werden (Anbindung der Industrie zur Erreichung durchgängiger End-zu-End-Prozesse);
- in Übereinstimmung mit der IKT-Strategie V 2012–2024 und der IKT Teilstrategie V 2012–2025 einen massgeblichen Beitrag zur weiteren Vereinfachung der IKT-Systemlandschaft geleistet wird und Voraussetzungen für weitere Integrationen resp. Erweiterungen geschaffen werden;
- durch den intensiveren Einbezug der verschiedenen Aspekte der integralen Sicherheit den Vorschriften der IOS im gesamten Umfeld der SAP-Anwendungen eine höhere Bedeutung zukommen;
- ein Beitrag zur Optimierung des Betriebes im CC SAP VBS geleistet wird.

Jedes Projekt innerhalb dieses Programms richtet seine spezifischen Aktivitäten auf diese übergeordnete Zielsetzung aus

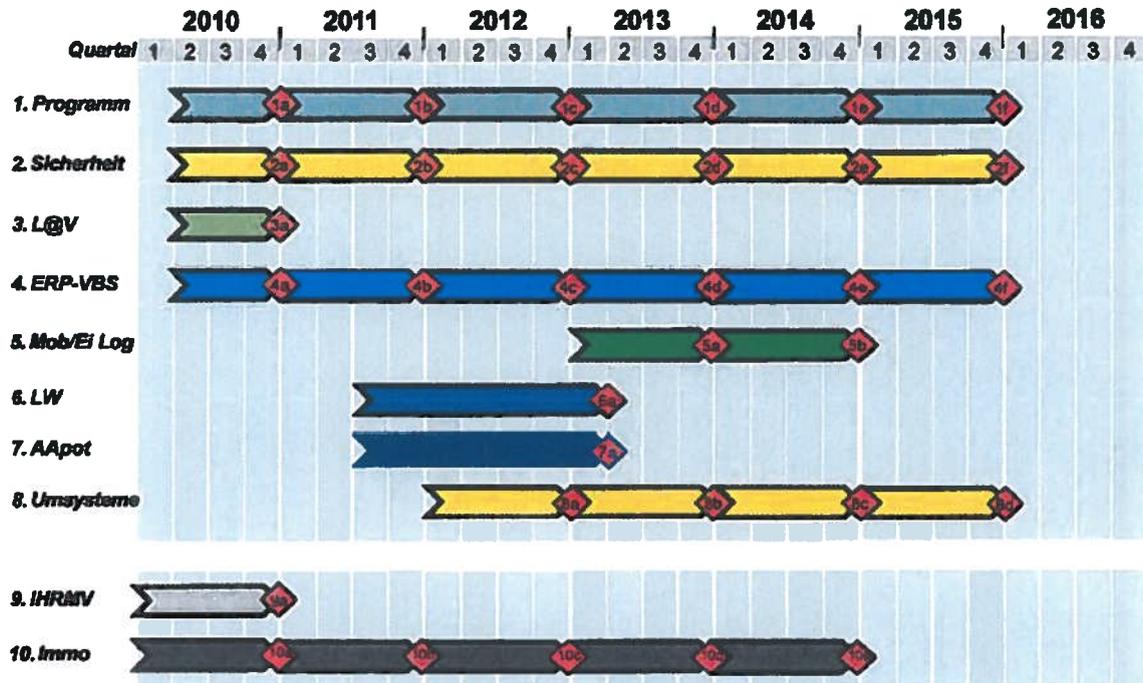
Die detaillierten Zielsetzungen, Planungen, Ressourcenbedarfe und Projektorganisationen der im Programm BLSV / ar koordinierten Projekte sind in den jeweiligen Projekthandbüchern (PHB) dokumentiert.

### Anhang 3: Projektorganisation und aktive Projekte 2013

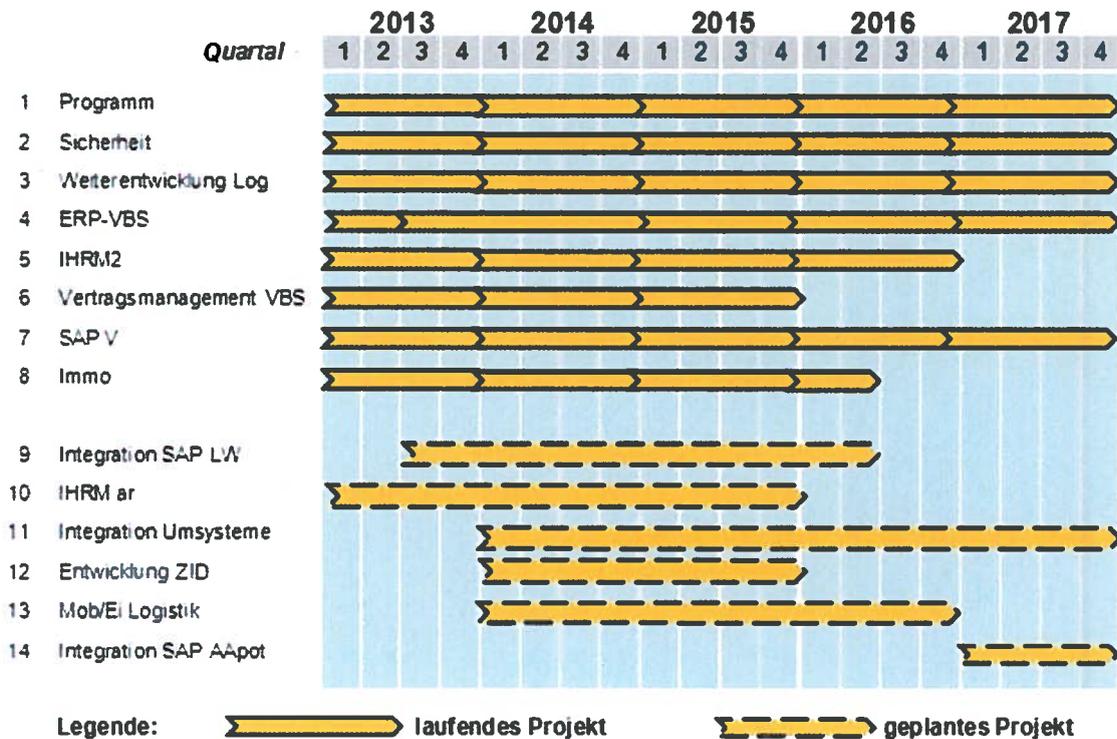


## Anhang 4: Entwicklung der Projekte und Termine

### Programmauftrag 2010–2015



### Programmauftrag 2013–2017



**Anhang 5: Liste der befragten Personen**

Name	Abteilung / Sektion / Bereich

## **Anhang 6: Abkürzungen, Priorisierung der Empfehlungen der EFK**

AApot	Armeeapotheke
AEB	Ausrüstung und Erneuerungsbedarf
ar	armasuisse
BLSV / ar	Programm betriebswirtschaftliche und logistische Systeme V / ar
CdA	Chef der Armee
Div	Divisionär
DU CdA	Direkt Unterstellte CdA
EFD	Eidg. Finanzdepartement
EFK	Eidg. Finanzkontrolle
EFV	Eidg. Finanzverwaltung
EIB	Ersatzmaterial und Instandhaltungsbudget
ERP	Enterprise Ressource Planning
IOS	Informations- und Objektsicherheit
ISDS	Informationssicherheit und Datenschutz
IHRM	Projekt „Instrumente Human Resources Management“
IT	Informationstechnologie
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IMMO	Projekt Immobilien (Baumassnahmen in den Logistik Centern der Armee)
ISB	Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB)
L@V	Projekt Logistik
LBA	Logistikbasis der Armee
LW	Luftwaffe
MIS	Management Informations System
MSA	Materielle Sicherstellung der Armee
NFB	Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung
PAS	Programmausschuss
PEB	Projektierung, Erprobung und Beschaffungsvorbereitung
PHB	Projekt Handbuch
PL	Projektleiter
PM	Programm Manager
PSR	Projektstatusbericht

RC	Rüstungschef
SAP	Informatikprodukte der Firma SAP AG, Walldorf (Deutschland)
SCA	Supply Chain Automation
TPL	Teilprojektleiter
V	Verteidigung
VBS	Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
WELog	Projekt Weiterentwicklung Logistik

**Priorisierung der Empfehlungen der EFK:**

Aus der Sicht des Prüfauftrages beurteilt die EFK die Wesentlichkeit der Empfehlungen und Bemerkungen nach Prioritäten (1 = hoch, 2 = mittel, 3 = klein). Sowohl der Faktor Risiko [z.B. Höhe der finanziellen Auswirkung bzw. Bedeutung der Feststellung; Wahrscheinlichkeit eines Schadeneintrittes; Häufigkeit des Mangels (Einzelfall, mehrere Fälle, generell) und Wiederholungen; usw.], als auch der Faktor Dringlichkeit der Umsetzung (kurzfristig, mittelfristig, langfristig) werden berücksichtigt.