

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE
CONTRÔLE FÉDÉRAL DES FINANCES
CONTROLLO FEDERALE DELLE FINANZE
SWISS FEDERAL AUDIT OFFICE



Digitale Transformation: Prüfung der Prozesseffizienz im Umgang mit Wehrpflichtigen

Gruppe Verteidigung – Armeestab

Bestelladresse	Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)
Adresse de commande	Monbijoustrasse 45
Indirizzo di ordinazione	3003 Bern
Ordering address	Schweiz
Bestellnummer	525.21389
Numéro de commande	
Numero di ordinazione	
Ordering number	
Zusätzliche Informationen	www.efk.admin.ch
Complément d'informations	info@efk.admin.ch
Informazioni complementari	twitter: @EFK_CDF_SFAO
Additional information	+ 41 58 463 11 11
Abdruck	Gestattet (mit Quellenvermerk)
Reproduction	Autorisée (merci de mentionner la source)
Riproduzione	Autorizzata (indicare la fonte)
Reprint	Authorized (please mention source)

Mit Nennung der männlichen Funktionsbezeichnung ist in diesem Bericht, sofern nicht anders gekennzeichnet, immer auch die weibliche Form gemeint.

Inhaltsverzeichnis

Das Wesentliche in Kürze.....	5
L'essentiel en bref	7
Key facts.....	9
1 Auftrag und Vorgehen	12
1.1 Ausgangslage	12
1.2 Chronologie	13
1.3 Prüfungsziel und -fragen.....	13
1.4 Prüfungsumfang und -grundsätze	14
1.5 Unterlagen und Auskunftserteilung	14
1.6 Schlussbesprechung	14
2 Umfeld	15
2.1 Beteiligte und deren Leistungen.....	15
2.2 Rechtliche Grundlagen	15
2.3 Informationsflüsse	16
2.4 Bestehende Fachanwendungen inkl. Schnittstellen.....	16
2.5 Systemlandschaft und Architektur	18
2.6 Laufende Projekte.....	19
2.7 Politische Vorstöße	20
2.8 Mengen.....	20
3 Wird das Effizienzsteigerungspotenzial der Digitalen Transformation ausgeschöpft?	22
3.1 Key-Performance-Indikatoren sind auch in agilen Projekten wichtig	22
3.2 Herausfordernde End-to-end-Automatisation	23
3.3 Vorhandenes Wissen nutzen	24
4 Werden neue potenzielle Kunden, Partner, Produkte und Dienstleistungen adäquat berücksichtigt?.....	25
5 Wird die Digitale Transformation adäquat in eine Gesamtarchitektur eingebettet, gesteuert und geführt?.....	27
5.1 Eine Vision und erste Bestrebungen für die Digitale Transformation sind vorhanden	27
5.2 Die künftige Architektur wird diskutiert, eine Transitionslösung ist in Erarbeitung ...	28
5.3 Eine Serviceorientierung ist angedacht	28
5.4 Positive Einstellung zum Vorhaben muss noch erreicht werden	29

5.5	Agile Kompetenzen erlangen.....	29
6	Ermöglichen die bestehenden Rahmenbedingungen die zeitgerechte und flexible Umsetzung und eine durchgängige Digitalisierung?.....	31
6.1	Rechtliche Hindernisse erkannt.....	31
6.2	Das Programm ist auf zusätzliche Kredite angewiesen	32
6.3	Die Diskussion zur semantischen Interoperabilität (Datenmodell) steht noch aus	32
	Anhang 1: Rechtsgrundlagen und parlamentarische Vorstöße	33
	Anhang 2: Abkürzungen.....	35
	Anhang 3: Glossar.....	36
	Anhang 4: Das DigiTrans-Modell der EFK	37
	Anhang 5: Informationsflüsse	40

Digitale Transformation: Prüfung der Prozesseffizienz im Umgang mit Wehrpflichtigen

Gruppe Verteidigung – Armeestab

Das Wesentliche in Kürze

Das Projekt e-Pers-Miliz stammt von 2007 und soll das Dienstbüchlein digitalisieren. 2020, also dreizehn Jahre später, hat der Armeestab das Projektbudget von 12,6 Millionen Franken bewilligt. Bis zur Annahme der Motion «Digitalisierung des Dienstbüchleins» im März 2018 hatte der Armeestab befunden, dass kein konkreter Bedarf bestehe. Die Gruppe Verteidigung (Gruppe V) hat das Projekt Ende 2021 in der Phase Konzept abgebrochen, um es in das übergeordnete Programm Digitalisierung Miliz zu integrieren. Der finanzierungswirksame Aufwand betrug bis dahin 1,3 Millionen Franken.

Gemäss ihrer Vision Armee 2030 strebt die Gruppe V an, das Programm agil durchführen, um ihre diversen Vorhaben koordinieren und bestehende Redundanzen beseitigen zu können. Detaillierte Ziele, Budget und Zeitrahmen sind zum Prüfungszeitpunkt unbekannt.

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hat das Projekt sowie das Programm geprüft. Die Arbeiten sind noch nicht weit fortgeschritten. Daher sind noch nicht alle wesentlichen digitalen Fähigkeiten vorhanden und die Risiken ausreichend gemindert, um ein gutes Gelingen zu gewährleisten. Zu den grössten Risiken gibt die EFK in diesem Bericht fünf Empfehlungen ab.

Das Effizienzpotenzial auszuschöpfen ist herausfordernd und sollte messbar werden

Die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation ist komplex. Die Einführung eines digitalen End-to-end-Prozesses, der die Kosten reduziert und die Bedürfnisse der Kundschaft messbar befriedigt, hängt nicht nur von der Gruppe V ab. Sie ist unter anderem abhängig von den rechtlichen Grundlagen und den Kantonen. Ohne entsprechende Rahmenbedingungen besteht das Risiko, dass das Vorhaben die vorhandenen Prozesse ungenügend optimieren wird.

Um den Projektfortschritt zu steuern und die Ressourcen wirtschaftlich einzusetzen, ist es auch bei agilen Programmen und Projekten unabdingbar, im Voraus konkrete Ziele und Messgrössen festzulegen. Die Gruppe V sollte diese rechtzeitig bestimmen.

Das Projektteam e-Pers-Miliz hat bereits wesentliche Grundlagen erarbeitet. Soweit zweckmässig, sollte die Gruppe V sicherstellen, dass sie dieses fachliche Wissen bei der Programmvorbereitung und -durchführung nutzt.

Kundenorientierte Lösungen werden angestrebt

Das Projekt e-Pers-Miliz hat die Stakeholder definiert und relevante Vertreter in die Projektorganisation aufgenommen. Die Gruppe V möchte das Programm Digitalisierung Miliz nun mittels agiler Methoden, wie Human-Centered-Design, Design-Thinking-Workshops sowie Prototypen kundenzentriert fortführen.

Derzeit hat die Gruppe V die Bedürfnisse der Kundschaft noch nicht soweit identifiziert, dass sie diese eindeutig segmentieren und priorisieren kann. Dies ist aus Sicht der EFK wichtig, um die finanziellen und personellen Ressourcen künftig möglichst gezielt einzusetzen.

Ein Interdisziplinäres Team berät über die Gesamtarchitektur

Da die Rechenzentren des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) voraussichtlich erst ab 2024/25 in Betrieb sind, suchen Spezialisten des Bundes eine Übergangslösung für Architektur, Entwicklung, Deployment und Betrieb. Die Architektur soll flexibel, ausbaufähig, robust und sicher sein sowie rasche Resultate und Erfolgserlebnisse ermöglichen.

Ebenso fehlt noch eine Technologie-Roadmap mit den zur Zielerreichung erforderlichen Schritten, anhand derer das VBS die Implementierung später überwachen kann.

Ressourcen und Wissen sollten aufgebaut werden

Ob die Gruppe V ein umfassendes Digitalisierungsvorhaben durchführen kann, hängt primär von den Finanzen ab. Verlässliche und nachvollziehbare Informationen – dazu gehören möglichst genaue Schätzungen – bilden die Basis für die Gutheissung weiterer Kredite durch das Parlament.

Die Befähigung der Projektmitglieder und der Kader sowie ausreichende Ressourcen sind von zentraler Bedeutung. Deshalb sollten mindestens sie bald in agilen Vorgehens- und Denkweisen ausgebildet und trainiert werden. Ausserdem muss sichergestellt sein, dass seitens Führungsunterstützungsbasis der Armee rechtzeitig angemessene personelle Ressourcen zur Verfügung stehen.

Rahmenbedingungen könnten eine durchgängige Digitalisierung verhindern

Die Gruppe V hat die rechtlichen Hindernisse eruiert und erste Massnahmen eingeleitet. Sie sollte die Rechtsgrundlagenanalyse aus dem Projekt e-Pers-Miliz im Rahmen des Programms und gemäss den HERMES-Vorgaben überarbeiten.

Transformation numérique: Audit de l'efficacité des processus du traitement des personnes astreintes au service

Groupement Défense – État-major de l'armée

L'essentiel en bref

Le projet e-pers-milice remonte à 2007 et vise à numériser le livret de service. En 2020, soit treize ans plus tard, l'État-major de l'armée a approuvé le budget du projet de 12,6 millions de francs. D'ici l'adoption de la motion « Numérisation du livret de service » en mars 2018, l'État-major de l'armée avait estimé qu'il n'existait aucun besoin concret. Fin 2021, le Groupement Défense (Groupement D) a abandonné le projet au cours de la phase de concept pour l'intégrer dans le programme global de numérisation de la milice. Les charges financières s'élevaient alors à 1,3 million de francs.

Selon sa vision de l'armée 2030, le Groupement D aspire à mettre en œuvre ce programme de façon agile afin de coordonner ses divers projets et éliminer les redondances existantes. Les objectifs détaillés, le budget et le calendrier ne sont pas connus au moment de l'audit.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné le projet et le programme. Les travaux ne sont pas encore très avancés. Par conséquent, toutes les principales compétences numériques ne sont pas encore en place et les risques ne sont pas suffisamment atténués pour garantir une réussite. En ce qui concerne les risques les plus importants, le CDF formule cinq recommandations dans le présent rapport.

Exploiter le potentiel d'efficacité est un défi et devrait être mesurable

L'organisation actuelle des structures et processus est complexe. L'introduction d'un processus numérique de bout en bout susceptible de réduire les coûts et de satisfaire de manière mesurable les besoins de la clientèle ne dépend pas uniquement du Groupement D. Elle dépend notamment des bases légales et des cantons. Faute de cadre approprié, le projet risque de ne pas optimiser suffisamment les processus existants.

Pour gérer l'avancement du projet et utiliser les ressources de manière économique, il est indispensable de définir au préalable des objectifs et des valeurs de mesure concrets, même dans le cas de programmes et de projets agiles. Le Groupement D devrait les établir en temps utile.

L'équipe de projet e-pers-milice a déjà créé des bases importantes. Dans la mesure où cela s'avère judicieux, le Groupement D devrait veiller à tirer parti de cette expertise lors de la préparation et de la mise en œuvre du programme.

Recherche de solutions orientée vers les clients

Le projet e-pers-milice a défini les parties prenantes et intégré les représentants importants dans l'organisation du projet. Le Groupement D souhaite désormais poursuivre le programme de numérisation de la milice en utilisant des méthodes agiles centrées sur le client (*human-centered design, design thinking workshops* et prototypes).

Pour l'heure, le Groupement D n'a pas encore suffisamment identifié les besoins des clients pour pouvoir les segmenter et les prioriser clairement. Le CDF estime que cette démarche est importante pour que les ressources financières et en personnel soient affectées de la manière la plus ciblée possible à l'avenir.

Une équipe interdisciplinaire délibère sur l'architecture globale

Puisque les centres de calcul du Département de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) ne devraient entrer en service qu'à partir de 2024/25, les spécialistes de la Confédération cherchent une solution transitoire pour l'architecture, le développement, le déploiement et l'exploitation. L'architecture doit être flexible, évolutive, robuste et sûre et permettre des résultats et des succès rapides.

Il n'existe pas non plus de feuille de route technologique avec les étapes nécessaires pour atteindre les objectifs et permettant au DDPS de contrôler ensuite la mise en œuvre.

Les ressources et les connaissances devraient être développées

La capacité du Groupement D à réaliser un vaste projet de numérisation dépend avant tout des finances. Des informations fiables et compréhensibles – y compris des estimations aussi précises que possible – constituent la base de l'attribution de crédits supplémentaires par le Parlement.

Les compétences des membres du projet et des cadres, ainsi que des ressources suffisantes, sont essentielles. C'est pourquoi ils devraient au moins être formés et entraînés rapidement à la conduite et à la pensée agiles. Il faut par ailleurs s'assurer que la Base d'aide au commandement de l'armée dispose de ressources en personnel adéquates en temps utile.

Les conditions-cadres pourraient empêcher une numérisation complète

Le Groupement D a identifié les obstacles juridiques et pris de premières mesures. Il devrait retravailler l'analyse des bases légales du projet e-pers-milice dans le cadre du programme et conformément aux directives HERMES.

Texte original en allemand

Digital transformation: Audit of process efficiency in dealing with conscripts

Defence Group – Armed Forces Staff

Key facts

The e-Pers-Miliz project dates back to 2007 and is intended to digitalise the military service book. In 2020, thirteen years later, the Armed Forces Staff approved the project budget of CHF 12.6 million. Until the "Digitalisation of the military service book" motion was adopted in March 2018, the Armed Forces Staff had found that there was no real need for digitalisation. The Defence Group (Group V) cancelled the project during the concept phase, at the end of 2021, in order to integrate it into the overarching programme for the digitalisation of the conscript armed forces. By then, the expenses with a financing effect totalled CHF 1.3 million.

In accordance with its Armed Forces Vision 2030, Group V aims to implement the programme in an agile manner in order to coordinate its various projects and eliminate existing redundancies. The detailed objectives, budget and timeframe were unknown at the time of the audit.

The Swiss Federal Audit Office (SFAO) audited the project and the programme. The work is not yet at an advanced stage. Therefore, not all essential digital capabilities are in place yet and the risks are sufficiently mitigated to ensure success. In this report, the SFAO made five recommendations regarding the main risks.

Exploiting the potential for efficiency is challenging and should be measurable

The existing structural and process organisation is complex. The introduction of a digital end-to-end process that reduces costs and measurably satisfies the clients' needs does not depend solely on Group V. It is also dependent on the legal framework and the cantons. Without the appropriate framework conditions, there is a risk that the project will not sufficiently optimise the existing processes.

In order to manage the project's progress and use resources economically, it is indispensable, even in agile programmes and projects, to set concrete objectives and metrics in advance. Group V should determine these in good time.

The e-Pers-Miliz project team has already drawn up the basic principles. Where appropriate, Group V should ensure that it uses this technical knowledge in programme preparation and implementation.

Striving for client-oriented solutions

The e-Pers-Miliz project defined the stakeholders and included relevant representatives in the project organisation. Group V now wants to pursue the programme for the digitalisation of the conscript armed forces in a client-oriented way using agile methods such as human-centred design, design-thinking workshops and prototypes.

At present, Group V has not yet identified its clients' needs to the extent that it can clearly classify and prioritise them. In the SFAO's view, this is important in order to use financial and human resources in the most targeted way possible in the future.

An interdisciplinary team advises on the overall architecture

Since the Federal Department of Defence, Civil Protection and Sport (DDPS) data centres are not expected to be in operation until 2024/25, federal specialists are looking for an interim solution for architecture, development, deployment and operation. The architecture should be flexible, upgradeable, robust and secure, and should enable rapid results and a sense of achievement.

Likewise, a technology roadmap with the steps required to achieve the objectives is still lacking. This would enable the DDPS to monitor implementation at a later stage.

Resources and knowledge should be developed

Whether Group V can implement a comprehensive digitalisation project depends primarily on finances. Reliable and comprehensible information – including estimates that are as accurate as possible – forms the basis for the approval of further credits by Parliament.

The empowerment of the project members and management, as well as sufficient resources, are of central importance. Therefore, at least these people should soon be trained in agile procedures and ways of thinking. Furthermore, it must be ensured that adequate human resources are available in good time at the Armed Forces Command Support Organisation.

Framework conditions could prevent end-to-end digitalisation

Group V identified the legal obstacles and took initial measures. It should review the legal basis analysis from the e-Pers-Miliz project within the framework of the programme and in accordance with the HERMES specifications.

Original text in German

Generelle Stellungnahme der Gruppe Verteidigung

Die Gruppe Verteidigung bedankt sich bei der EFK für die Prüfung der Prozesseffizienz im Umgang mit Wehrpflichtigen im Bereich der Digitalen Transformation und ist mit den Empfehlungen mehrheitlich einverstanden. Die angenommenen Empfehlungen werden im weiteren Verlauf des Programms und in geeigneter Form umgesetzt.

1 Auftrag und Vorgehen

1.1 Ausgangslage

2007 hat sich die Armee zum ersten Mal mit dem Thema «elektronisches Dienstbüchlein» auseinandergesetzt. Der Armeestab (A Stab) und der Führungsstab der Armee (FST A) haben dann im Juni 2016 entschieden, dass kein konkreter Bedarf bestehe. 2017 erkundigen sich die Vereinigung der Schweizerischen Kreiskommandanten (VSK), der Präsident der Konferenz der kantonalen Verantwortlichen für Militär, Bevölkerungsschutz und Zivilschutz (KVMBZ) sowie Regierungsrat Villiger (ZG) zum Thema elektronisches Dienstbüchlein.

Die eidgenössischen Räte haben am 15. Juni (Nationalrat) und 6. Dezember 2018 (Ständerat) die Motion von Nationalrat Marcel Dobler¹ angenommen und den Bundesrat beauftragt, das Dienstbüchlein zu digitalisieren. Im 3. Quartal 2018 genehmigt der Armeepplan das Vorhaben «e-Pers-Miliz». Im November 2020 hat der A Stab den Projektauftrag e-Personelles für Milizangehörige (e-Pers-Miliz) mit einem Budget von 12,6 Mio. Franken bewilligt, wobei die Gruppe V erste Grundlagen bereits Anfang 2000er-Jahre erarbeitet hat. Enddatum des Projekts²: 31. Dezember 2025.

Die Projektziele in Kürze:

- Digitaler Zugang zum Dienstbüchlein und zu Leistungsausweisdaten
- die Vereinfachung des Verwaltungsprozesses
- Daten- und Interaktionsplattform
- Steigerung der Attraktivität der Armee.

Parallel dazu hat die Gruppe V in den Jahren 2020/21 weitere kleine Projekte (z. B. App Urlaubsgesuche³, Webshop LBA⁴) aufgegleist.

Am 29. Juni 2021⁵ hat der Projektleiter Langfristige Entwicklung der Gruppe V und Armee (LE V/A) mitgeteilt, dass eine Gesamtsynchronisation der Einzelprojekte inklusive e-Pers-Miliz unter LE V/A angedacht ist. Dies basierend auf einer gemeinsamen Architektur und einem einheitlichen Portal.

Kurz vor Publikation hat der Projektausschuss am 1. Oktober 2021⁶ die WTO-Ausschreibung für die Leistungen zugunsten des Projekts e-Pers-Miliz gestoppt.

Dann – im Rahmen der Initialisierung des Programms Digitalisierung Miliz und der Beauftragung von LE V/A durch den Chef der Armee (CdA) – hat die Armeeführung Anfang November 2021 entschieden, das Projekt e-Pers-Miliz abzubrechen. Zum Zeitpunkt des Projektabbruchs betragen die finanzwirksamen Aufwände 1,3 Mio. Franken.

¹ 18.3179 – Digitalisierung des Dienstbüchleins. Motion eingereicht von Marcel Dobler, Nationalrat, 14.03.2018

² Projektstatusbericht (HERMES) vom 30. September 2021

³ www.urlaubsgesuche.ch

⁴ www.lba-webshop.ch

⁵ Protokoll e-Pers-Miliz PA-Sitzung vom 29. Juni 2021

⁶ Protokoll e-Pers-Miliz PA-Sitzung vom 1. Oktober 2021

1.2 Chronologie

Daten zu den Ereignissen während der Prüfung der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK):

- 9. Juni 2021: Prüfungsankündigung EFK beim Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS)
- 18. Juni 2021: Antrittsbesprechung EFK mit dem Projektleiter LE V/A
- 29. Juni 2021: Der CdA möchte eine Gesamtsynchronisation aller Vorhaben unter der Leitung des Programms LE V/A⁷.
- 12. Juli bis 13. August 2021: Prüfungsvorbereitung EFK (Interviews, Dokumentenstudium, Beobachtungen)
- 30. September 2021: Der Projektmitarbeiter Digitalisierung LE V/A stellt dem CdA das Programm Digitalisierung Miliz vor. Der CdA beauftragt das Team LE V/A, einen unter-schriftsreifen Programmauftrag zu erstellen.
- 1. Oktober 2021: Projektleiter LE V/A präsentiert dem Projektausschuss e-Pers-Miliz die Initialisierung des Programms und die Aufträge des CdA. Der Chef des Kommandos Ausbildung (Kdo Ausb) beantragt den Stopp der WTO-Ausschreibung⁸ für die Beschaffung e-Pers-Miliz.
- 13. Oktober 2021: Informationsgespräch EFK mit dem Chef Personelles der Armee (Pers A)
- 2. November 2021: Informationsgespräch EFK mit dem Chef Kdo Ausb
- 3. November 2021: Die Armeeführung entscheidet, dass das Projekt e-Pers-Miliz abgebrochen wird.⁹
- 5. November 2021: Antrag Projektabbruch des Chef Kdo Ausb an den Chef A Stab¹⁰
- 15. November bis 17. Dezember 2021: Prüfungsdurchführung EFK
- 25. November 2021: Der Chef A Stab bewilligt den Antrag des Chefs Kdo Ausb bezüglich Projektabbruchs¹¹.
- 1. Dezember 2021: Der Chef Kdo Ausb informiert über den Abbruch des Projekts e-Pers-Miliz¹².

1.3 Prüfungsziel und -fragen

Ziel der Prüfung war eine umfassende Beurteilung des Projekts «e-Pers Miliz» unter Berücksichtigung des Programms «Digitalisierung Miliz» basierend auf dem DigiTrans-Modell der EFK (Anhang 4) anhand folgender vier Fragen:

⁷ Protokoll e-Pers-Miliz PA Sitzung vom 29. Juni 2021

⁸ Aufträge (Liefer- und Dienstleistungsaufträge), die den Schwellenwert erreichen oder übersteigen, müssen öffentlich ausgeschrieben werden.

⁹ Auszug aus Protokoll Armeeführungsrapport vom 3. November 2021, Traktandum 5 «Programm Digitalisierung»

¹⁰ Schreiben des Chefs Kdo Ausb vom 1. Dezember 2021 an die Mitglieder des Projektausschusses e-Pers-Miliz

¹¹ Ebd.

¹² E-Mail des Chefs Kdo Ausbildung vom 1. Dezember 2021 an diverse Stakeholder

- Wird das Effizienzsteigerungspotenzial der Digitalen Transformation ausgeschöpft? (Kapitel 3)
- Werden neue potenzielle Kunden, Partner, Produkte und Dienstleistungen adäquat berücksichtigt? (Kapitel 4)
- Wird die Digitale Transformation adäquat in eine Gesamtarchitektur eingebettet, gesteuert und geführt? (Kapitel 5)
- Ermöglichen die bestehenden Rahmenbedingungen (bspw. Gesetze, Technologie) die zeitgerechte und flexible Umsetzung und eine durchgängige Digitalisierung? (Kapitel 6)

Die Schnittstellen von e-Pers-Miliz zur Erwerbsersatzentschädigung, der Wehrpflichtersatzabgabe und dem Zivildienst hat die EFK nicht geprüft.

1.4 Prüfungsumfang und -grundsätze

Die Prüfung wurde von Petra Kuhn (Revisionsleiterin), Melissa Rickli und Stefan Kofmehl vom 12. Juli bis 13. August 2021 und vom 15. November 2021 bis 17. Dezember 2021 durchgeführt. Das Revisionsteam wurde durch eine externe Firma unterstützt. Die Prüfung erfolgte unter der Federführung von Andreas Baumann. Der vorliegende Bericht berücksichtigt nicht die weitere Entwicklung nach der Prüfungsdurchführung.

1.5 Unterlagen und Auskunftserteilung

Das VBS hat der EFK die notwendigen Auskünfte umfassend und zuvorkommend erteilt. Die gewünschten Unterlagen standen dem Prüfteam vollumfänglich zur Verfügung.

1.6 Schlussbesprechung

Die Schlussbesprechung fand am 23. März 2022 statt. Teilgenommen haben: der Projektmitarbeiter LE V/A, der Projektleiter Teilstrategie Digitalisierung, der Chef Personelles der Armee, der Jurist Recht V sowie seitens EFK der Direktor, der Fachbereichsleiter Finanzaufsichtsprüfungen 4 und die Revisionsleiterin.

Die EFK dankt für die gewährte Unterstützung und erinnert daran, dass die Überwachung der Empfehlungsumsetzung den Amtsleitungen bzw. den Generalsekretariaten obliegt.

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE

2 Umfeld

2.1 Beteiligte und deren Leistungen

2021 hat der Effektivbestand der Schweizer Armee rund 147 500 Armeeingehörige (AdA) betragen, wovon 1500 Frauen. Deren Militärdienst beginnt mit dem Orientierungstag für die Rekrutierung und endet mit der Entlassung aus der Militärdienstpflicht oder aus der Armee. In beiden Fällen ist eines der 26 kantonalen Kreiskommandos zuständig. Auch wirken die Kantone bei der Rekrutierung und im Disziplinarwesen mit, bearbeiten die Verluste von Dienstbüchlein, bewirtschaften und unterhalten Teile des Armeematerials.

Die kantonalen Kreiskommandanten bearbeiten die Kontrolldaten der Militärdienstpflichtigen und pflegen den Kontakt zwischen den Kantonen sowie mit der Gruppe V. Als Mitglied der Vereinigung der Schweizerischen Kreiskommandanten (VSK) arbeiten sie teils in Arbeitsgruppen des VBS mit. So auch im Projekt e-Pers-Miliz.

Die Einwohnergemeinden melden den kantonalen Militärbehörden die relevanten Daten aus ihren Einwohnerregistern. Je nachdem mutiert entweder eine kantonale oder eine kommunale Stelle die relevanten (Personen-)daten.

Die Milizkommandanten sind für die Einsatzbereitschaft verantwortlich, planen, administrieren und bewilligen Gesuche der ihnen zugeteilten AdA.

Im VBS, kommt das Pers A einem «Personaldienst» für die AdA gleich. Es teilt die AdA ein oder versetzt diese. Grundsätzlich unterstützt es administrativ und fachlich von der Rekrutierung bis zur Entlassung aus dem Militärdienst.

Im VBS koordiniert der Bereich Informatik und Digitalisierung die Informations- und Kommunikationstechnologie sowie die Digitalisierung. Der Bereich erstellt Strategien für spezifische verwaltungseinheitsübergreifende Anwendungen und Plattformen. Ausserdem stellt er mit der Governance die einheitliche Anwendung der IKT- und Digitalisierungsgrundlagen des Bundes im VBS sicher.

Für die bundesweite Koordination bezüglich Digitalisierung ist auf strategischer Ebene der Bereich Digitale Transformation und IKT-Lenkung (DTI)¹³ zuständig. Er kann Vorgaben erlassen, eigene Projekte initiieren oder Vorhaben in Departementen unterstützen.

2.2 Rechtliche Grundlagen

Die rechtlichen Grundlagen gehen aus Anhang 1 hervor. Die Basis bildet das Militärgesetz¹⁴.

Zum Prüfungszeitpunkt bestehen das ADG¹⁵ und das EMBaG¹⁶ im Vorentwurf. Diese Rechtsgrundlagen sind wesentlich, um einen effizienten digitalen Behördendienst «im Leben» eines AdA zu gewährleisten. Ersteres berechtigt das Bundesamt für Statistik (BFS), einen nationalen Adressdienst zu errichten.

¹³ Der Bereich DTI ist seit Anfang 2021 der Bundeskanzlei unterstellt.

¹⁴ Bundesgesetz über die Armee und die Militärverwaltung, SR 510.10 vom 3. Februar 1995

¹⁵ Bundesgesetz über das nationale System zur Abfrage von Adressen natürlicher Personen (Adressdienstgesetz), Vorentwurf

¹⁶ Bundesgesetz über den Einsatz elektronischer Mittel zur Erfüllung von Behördenaufgaben, Vorentwurf

Die in den dezentralen Einwohnerregistern geführten Adresdaten sollen die Verwaltungsprozesse vereinfachen, indem die öffentlichen Verwaltungen auf diese zugreifen können. So entscheiden beispielsweise das Geburtsdatum und das Geschlecht über die Militärdienstpflicht sowie der Wohnort über die Rekrutierungsbehörde.

Das EMBaG würde die Rechtsgrundlage für die Zusammenarbeit zwischen Bund und Behörden (z. B. Kantone) bilden, damit die Bundesverwaltung ihre elektronischen Mittel möglichst wirkungsvoll einsetzen kann. Dazu könnte der Bund technische, organisatorische und prozedurale Standards für verbindlich erklären, welche die Zusammenarbeit der verschiedenen Systeme in einem durchgängigen Prozess unterstützen.

2.3 Informationsflüsse

Die Abbildung (Anhang 5) zeigt, wer dem AdA welche Leistungen auf seinem «Lebensweg» erbringt. Die Kantone sind mehrheitlich für den ersten Teil des Prozesses sowie das Meldewesen rechtlich beauftragt, während die Gruppe V für die Ausbildung und die Ausstattung zuständig ist.

2.4 Bestehende Fachanwendungen inkl. Schnittstellen

Der nachstehende Auszug aus der Systemlandschaft der Gruppe V zeigt die Bedeutung von PISA¹⁷ auf. Es ist das zentrale System, welches die Geschäftsprozesse der Umsetzung der Alimentierung der Armee unterstützt. Es stellt die unterbruchsfreie Administration, Auswertung und Kontrolle der AdA sicher.

Eine wichtige Schnittstelle besteht zum MIL Office, einer militärischen Software, die in den Schulen und Wiederholungskursen für alle administrativen Arbeiten (z. B. Personal, Planung, Truppenbuchhaltung) eingesetzt wird. Relevant sind auch SAP bezüglich persönlicher Ausrüstung und MEDISA für die medizinischen Daten der AdA. Im LMS (E-Learning Plattform VBS) absolvieren die AdA ihre webbasierten Ausbildungen, die anschliessend im jeweiligen PISA-Dossier dokumentiert sind

Die Systemlandkarte zeigt, dass das System PISA, an welches die Kantone mittels Schnittstelle sedex¹⁸ angebunden sind, zentral ist. Beispielsweise gelangen die Wohnortswechsel oder Daten bezüglich Schiesspflicht mittels Schnittstelle von den Kantonen automatisch ins PISA.

Exkurs : Digitalisierungsgrad in Kantonen

Der Digitalisierungsgrad weiterer Prozesse ist kantonsabhängig. Da der Kanton Zürich das Portal ZHservices betreibt, reichen die AdA dieses Kantons ihre Dienstverschiebungsgesuche mehrheitlich online ein. Kleinere Kantone verzichten aus Kosten-Nutzenüberlegungen auf digitale Lösungen. Bestenfalls offerieren sie downloadbare Formulare.

¹⁷ PISA = Personalinformationssystem der Armee und des Zivilschutzes

¹⁸ sedex = secure data exchange, siehe Glossar

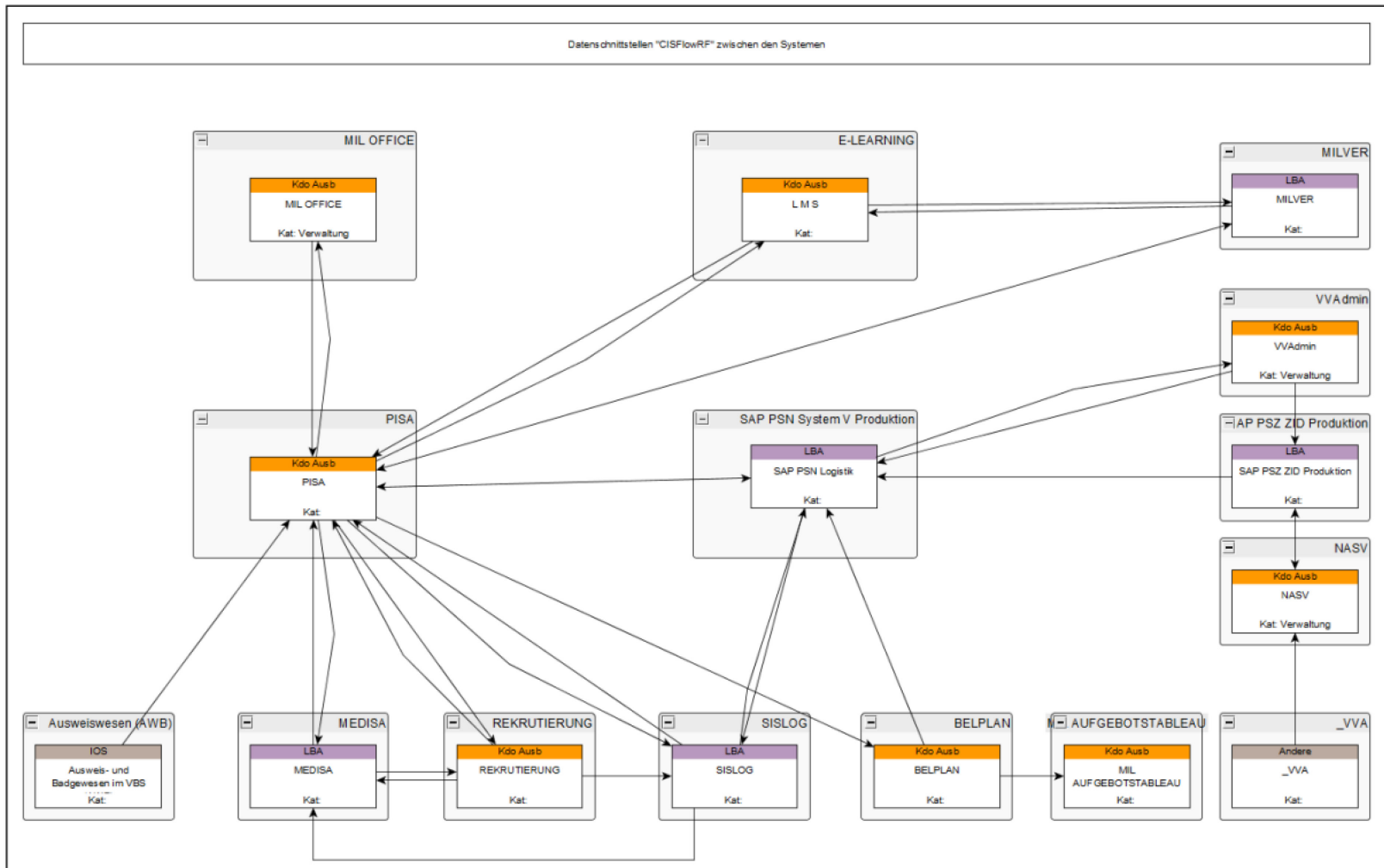


Abbildung 1: Auszug aus der Systemlandkarte V (Quelle: Businessanalyse e-Pers-Miliz vom 23. Oktober 2018, Kdo Ausb)

2.5 Systemlandschaft und Architektur

Die nachstehende Grafik zeigt, welche bestehenden Applikationen das Projektteam e-Pers-Miliz als relevant eingestuft hat. Diese zwölf Systeme sind teils einsatzrelevant oder enthalten schützenswerte Personendaten. Die Systeme Zentrale Abrechnung Schiessvereine, Vereins- und Verbandsadministration (ZASV-VVA) sowie Identity und Credential Access Management (ICAM) sind noch nicht fertig und daher rot eingefärbt.

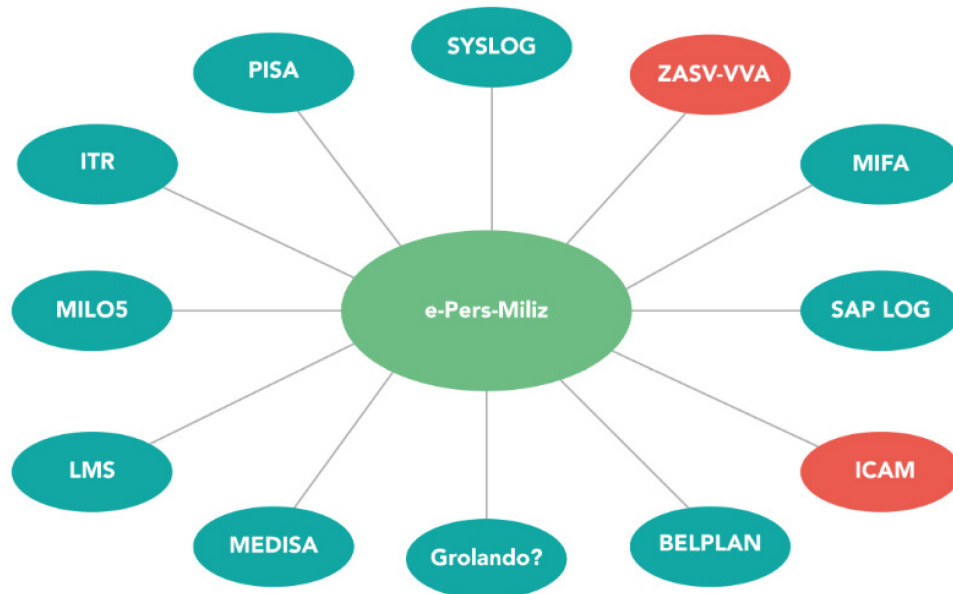


Abbildung 2: Systemkontext mit Umsystemen (Quelle: Kdo Ausb)

Zum Prüfungszeitpunkt arbeitet ein organisationsübergreifendes Team an einer Lösung. Der Projektleiter Digitalisierung LE V/A möchte die Applikationen mittels Portal und Kollaborationszone anbinden. So sollen den Bürgern und der Miliz in der nicht einsatzrelevanten Zone Basisleistungen (blaue Zone in anschliessender Grafik) angeboten werden. Diese könnten allenfalls durch das Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT) entwickelt und betrieben werden. Die einsatzrelevanten Kernleistungen (dunkelgrüne Zone) betreibt die Führungsunterstützungsbasis der Armee (FUB) resp. künftig das Kommando Cyber. Zwischen den zwei Zonen könnte der Datenaustausch anhand kernnaher Basisleistungen in einer sogenannten hellgrünen Zone erfolgen.

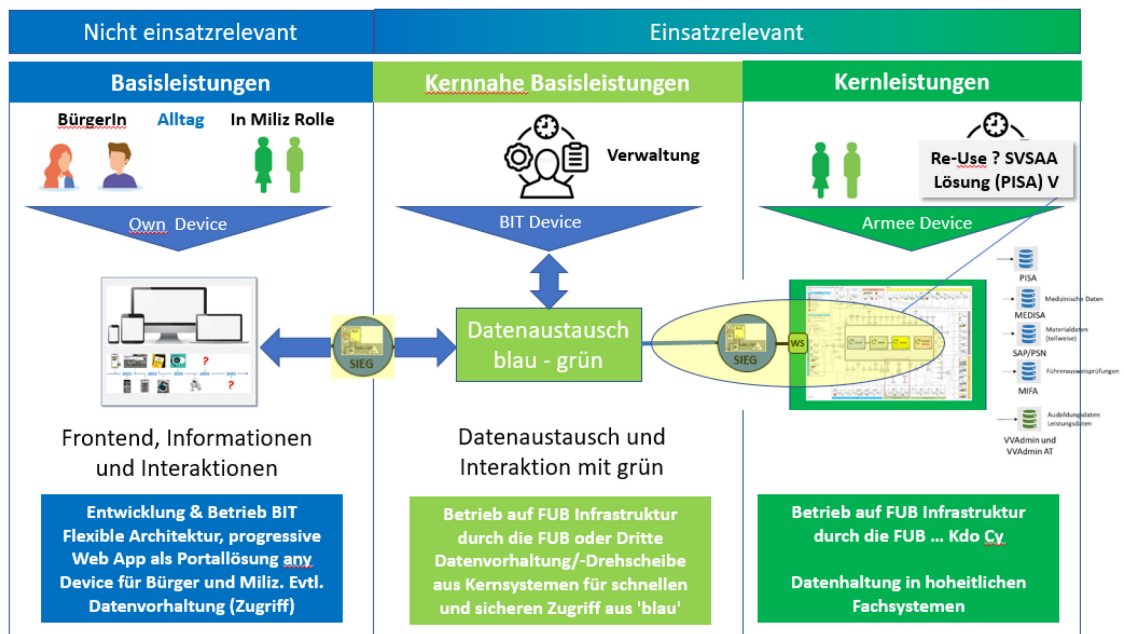


Abbildung 3: Architekturideen für das Portal (Quelle: LE V/A)

2.6 Laufende Projekte

Die Gruppe V hat festgestellt, dass mehrere nicht abgestimmte Projekte bestehen. Deshalb hat der CdA den Projektleiter LE V/A beauftragt, die laufenden und künftigen Projekte unter dem Programm Digitalisierung Miliz zu synchronisieren.

Bei Prüfungsbeginn sind nachstehende Projekte in Arbeit bzw. Vorhaben in Abklärung:

Vorhaben	Verantwortung	Ziel / Stand
e-Pers-Miliz	Kdo Ausb	Austausch Militärverwaltung mit dem AdA digitalisieren (u. a. Dienstbüchlein)
Webshop PA ¹⁹	Logistikbasis der Armee (LBA)	Ablösung Pilotumgebung ²⁰ , Anpassungen am Frontend als Übergangslösung ohne Schnittstelle zu SAP/R3, Inbetriebnahme voraussichtlich 2022
Mil Jobs ²¹	Zentrum elektronische Medien (ZEM) ²²	Überarbeitung der Plattform, Inbetriebnahme voraussichtlich 2022
Life Cycle App	Pers A	Pers A hat 164 Prozesse im Leben des AdA identifiziert, noch kein Projekt
PISASoft	Pers A	Modernisierung und Anpassung des bestehenden PISA, Umsetzung digitaler End-to-End Prozesse

¹⁹ PA = persönliche Ausrüstung

²⁰ <https://www.lba-webshop.ch>

²¹ <https://www.miljobs.ch/de/>

²² Seit Januar 2022 Digitale Medien Armee (DMA)

Programm Digitalisierung Miliz	LE V/A	Umsetzung der Vision 2030 der Armee ²³ : «Wir sind agil und digitalisiert.» Die gesamte Interaktion der Armee mit den zukünftigen, aktuellen und ehemaligen Angehörigen findet im Alltag über denselben digitalen Kanal statt, unterzeichneter Programmauftrag ist hängig
---------------------------------------	--------	--

Tabelle 1: Projekte und Vorhaben Gruppe V (Darstellung EFK)

Die EFK hat sich bei ihrer Prüfung auf das Projekt e-Pers-Miliz fokussiert sowie das Programm Digitalisierung Miliz berücksichtigt.

2.7 Politische Vorstösse

2018 haben die eidgenössischen Räte den Bundesrat beauftragt, im Sinne einer Prozessvereinfachung, das Dienstbüchlein zu digitalisieren²⁴. Nationalrat Marcel Dobler begründet seine Motion zum digitalen Dienstbüchlein mit der Zeitersparnis und einer reduzierten Fehleranfälligkeit. Die zweite Motion zur «Digitalisierung des Urlaubswesens»²⁵ hat der Zweiterat abgelehnt. Der Bundesrat beantragte die Ablehnung, da die Zurverfügungstellung einer zusätzlichen Software zu Redundanzen führe.

Später hat der Nationalrat das Postulat «Weniger Bürokratie für die Milizkader unserer Armee!»²⁶ am 8. Juni 2021 angenommen. Der Bundesrat soll berichten, wie bürokratische Abläufe, welche die Milizkader übermässig belasten, reduziert werden können.

2.8 Mengen

Die untenstehende Tabelle zeigt den Effektivbestand der Armee. Die Zunahme gründet auf der verlängerten Dauer der Militärdienstpflicht auf zwölf Jahre.

	Zielvorgaben WEA	2019	2020	2021
Effektivbestand	140 000	140 304	143 372	147 510
• davon Offiziere		14 829	15 176	15 722
• davon Unteroffiziere		27 429	28 075	29 073
• davon Soldaten		98 046	100 121	102 715
Sollbestand	100 000	101 749	100 681	101 182
• davon Offiziere		11 900	11 971	12 002
• davon Unteroffiziere		16 892	16 855	16 921
• davon Soldaten		72 957	71 855	72 259

Tabelle 2: Bestände der Armee (Quelle: Pers A, <https://www.vbs.admin.ch/de/vbs/zahlen-fakten/armee.html>)

²³ <https://vision-armee.ch/>

²⁴ 18.3179 Motion Digitalisierung des Dienstbüchleins, eingereicht am 14. März 2018 von Nationalrat Marcel Dobler

²⁵ 18.3180 Motion Fortschrittliche und attraktive Armee. Einsatz einer Software für das Urlaubswesen, eingereicht am 14. März 2018 von Nationalrat Marcel Dobler

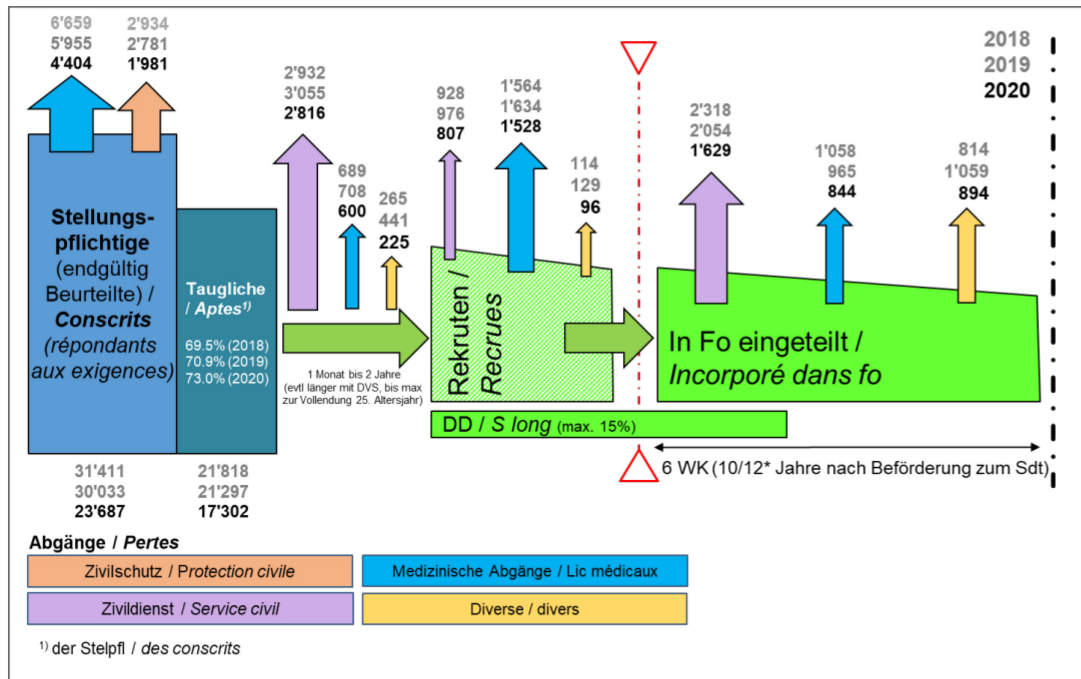
²⁶ 19.4244 Postulat Weniger Bürokratie für die Milizkader unserer Armee, eingereicht am 26. September 2019 von Nationalrat Jean-Luc Addor

Um den Nachwuchs sicherzustellen, rekrutiert die Armee jährlich rund 20 000 Stellungspflichtige. Die Tauglichkeitsquote lag im Zeitraum 2011 bis 2020 zwischen 61 und 73 Prozent²⁷.

2020 sind rund 366 000 Aufgebote erlassen worden. Dabei ist es möglich, dass je AdA mehr als ein Aufgebot erfolgt. Rund 65 000 der Aufgebote sind mittels Dienstverschiebung wieder aufgehoben worden.

Per 1. März 2021 hat die Anzahl Frauen in der Armee 1800 betragen.

Nachstehende Grafik zeigt die Personalflüsse der Jahre 2018–2020.



*Abhängig vom Jahr in welchem der Armeeinghörige zum Sdt befördert wurde.

Abbildung 4: Übersicht Personalflüsse 2018-2020 (Quelle: Armeeauszählung 2021, Kdo Ausb, Pers A)

²⁷ Armeeauszählung 2021

3 Wird das Effizienzsteigerungspotenzial der Digitalen Transformation ausgeschöpft?

Das Programm bzw. das Projekt sind noch nicht so weit fortgeschritten, als dass die erforderlichen Kriterien zum Prüfungszeitpunkt vollständig erfüllt sind und die Frage abschliessend beantwortet werden kann.

3.1 Key-Performance-Indikatoren sind auch in agilen Projekten wichtig

Da das Programm vor der Intialisierungsphase steht, hat die Gruppe V die Programmgrundlagen noch nicht erarbeitet. Budget, Umfang und detaillierte Ziele sind nicht bekannt (siehe Kapitel 6.2). Nach HERMES werden Ziele und Messgrössen erst im Programmauftrag festgehalten, der allerdings noch nicht vorliegt.

Beurteilung

In der Armeebotschaft 2023 wird das Generalsekretariat VBS (GS-VBS) dem Parlament transparent kommunizieren müssen, was die Gruppe V mit welchen Mitteln bis wann erreichen will. Auch das Framework SAFe²⁸, welches die Gruppe V einsetzen möchte, weist auf Key-Performance-Indikatoren (KPIs)²⁹ hin, denn nur was gemessen wird, kann auch gesteuert werden.

Um den Fortschritt sowie die benötigten Ressourcen steuer- und messbar zu machen, sollte die Gruppe V KPIs im Voraus festlegen. Ohne regelmässige Soll-Ist-Vergleiche besteht das Risiko, dass das Programm zu wenig konsequent vorangetrieben wird und die Ziele nicht erreicht werden. Die Folge davon wäre, dass finanzielle und personelle Mittel unwirtschaftlich eingesetzt werden, was ein hohes Risiko darstellt.

Empfehlung 1 (Priorität 2)

Die EFK empfiehlt der Gruppe Verteidigung sicherzustellen, dass bei der Kreditbeantragung in der Armeebotschaft Messgrössen definiert sind, anhand welcher der Erfolg nachträglich beurteilt werden kann. Ausserdem sind auf die Ziele abgestimmte Key-Performance-Indikatoren erforderlich, mit welchen die Zielerreichung regelmässig gemessen wird und die Arbeiten priorisiert und gesteuert werden können.

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Stellungnahme der Gruppe Verteidigung

Auf die Ziele abgestimmte KPI werden durch den Programmleiter bis Ende Q3/22 ausgearbeitet und zur Steuerung eingesetzt werden (u.a. nach Konsultation ähnlicher BV Programme, welche nach SAFe abgewickelt werden).

Die Programmfinanzen werden in der LV Planung 2023-2026 von der Gruppe Verteidigung zum BIT abgetreten, daher erscheinen die Kredite nicht mehr in der Armeebotschaft.

²⁸ Framework für agile Softwareentwicklung bestehend aus Organisations- und Workflow-Mustern zur Implementierung agiler Praktiken im gesamten Unternehmen

²⁹ Key-Performance-Indikatoren = Leistungsindikatoren bzw. Messgrössen

3.2 Herausfordernde End-to-end-Automatisierung

Die Gruppe V hat mit e-Pers-Miliz ein Digitalisierungsprojekt gestartet, um die politischen Vorstösse umzusetzen. Mit dem Bau der App Urlaubsgesuche und dem LBA-Webshop sowie weiteren geplanten Vorhaben ist nicht das Once-Only-Prinzip³⁰ zugunsten des AdA im Fokus gestanden. Dies möchte die Gruppe V mit dem Programm Digitalisierung Miliz mit einer Portallösung optimieren.

Gemäss der Vision 2030 soll die Interaktion mit der Miliz über digitalisierte Kanäle erfolgen. Weiter besteht das Ziel einer digitalisierten und effizienten Militärverwaltung. Diese besteht aus den 26 kantonalen Militärbehörden und der Militärverwaltung des Bundes. Entsprechend den rechtlichen Grundlagen sind die Kantone für mehrere Teilprozesse verantwortlich (Kapitel 2.1 und 2.3).

Wie in Kapitel 2.4 beschrieben, differieren die in den Kantonen eingesetzten Tools und Systeme. Das Portal des Kantons Zürich wird beispielsweise nur von diesem eingesetzt. Es ist nicht mandantenfähig³¹. In speziellen Fällen (z. B. Todesfall, Einbürgerung, nicht beim Wohnkanton eingereicht, Dienstverschiebung AdA im Studium, AdA in Spezialfunktion) erfolgt der Prozess auch in digitalisierten Kantonen mittels elektronischer oder physischer Post.

Das EMBaG (Kapitel 2.2) besteht im Vorentwurf. Mit diesem Gesetz will der Bund die Zusammenarbeit zwischen den Behörden vereinfachen und standardisieren. Noch ist es ungewiss, ob und wie dieses den Einsatz der elektronischen Mittel zwischen den Behörden regeln wird. Die Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen ist heute politisch gefestigt und gesetzlich verankert.

Beurteilung

Aufgrund der bestehenden Heterogenität ist die Umsetzung eines behördenübergreifenden digitalen End-to-end-Prozesses ambitiös. Denn ein End-to-end-Prozess erstreckt sich vom Bedarf der Endkunden bzw. Nutzer bis zur Leistungserbringung und befriedigt deren Bedürfnisse. Dazu sollte der Prozess messbar und für alle Beteiligten aufwandmindernd sein.

Die Verabschiedung eines zweckmässigen EMBaG ist zentral. Als Rechtsgrundlage bezüglich E-Government und effizienter Zusammenarbeit mit den Kantonen ist es eine wichtige Voraussetzung für die Harmonisierung der Geschäftsprozesse.

Ohne rechtliche Grundlage und das gemeinsame Verständnis der beteiligten Behörden besteht das Risiko, dass das Vorhaben nur einen Teil der bestehenden Prozesse digital abbildet und diese nicht optimiert.

³⁰ Mehrfachnutzung von Daten in der öffentlichen Verwaltung

³¹ Informationstechnik, die auf dem gleichen Server oder in der gleichen Software die gleichzeitige Verwaltung mehrerer Mandanten (Kunden oder Auftraggeber) über einen Nutzer erlaubt.

Empfehlung 2 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt der Gruppe Verteidigung, die Prozesse aus Sicht End-to-end zu optimieren, d. h. auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses mit den beteiligten Behörden und Nutzern anzugehen sowie die gesetzlichen Rahmenbedingungen zwischen der Gruppe Verteidigung und den Kantonen, soweit erforderlich, anzupassen.

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Stellungnahme der Gruppe Verteidigung

Die beteiligten Behörden / Kantone sind im Programm Ausschuss vertreten, dadurch wird die durchgängige Prozesssicht übergeordnet sichergestellt.

Auf Stufe der einzelnen agilen Teams werden weitere Kantonsvertreter je nach Use Case einbezogen, wodurch auf Arbeitsebene die Durchgängigkeit sichergestellt wird.

Hinzu kommt, dass in der Programm Struktur ein noch aufzubauendes Miliz Team als Vertretung der Kunden / Endbenutzer vorgesehen ist. Die Grundlagen für entsprechende Angebote zur Mitarbeit der Miliz könnten bspw. «Digital WKs» sein.

3.3 Vorhandenes Wissen nutzen

In der Gruppe V ist fachliches Wissen aus dem Projekt e-Pers-Miliz vorhanden. Das Projektteam e-Pers-Miliz hat nach HERMES 5.1 gearbeitet und beispielsweise eine Business-, eine Rechtsgrundlagen- und eine Schutzbedarfsanalyse erstellt. Auch besteht ein ISDS-Konzept³² im Entwurf.

Am Architekturworkshop vom 3. Dezember 2021 haben interne und externe Mitarbeitende nach Lösungen gesucht. Inwiefern die geplanten agilen Teams multidisziplinär zusammengesetzt werden sowie Wissen und Erfahrungen der Projektmitarbeitenden e-Pers-Miliz genutzt werden, ist noch offen.

Beurteilung

Sowohl aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen als auch aus Effizienzgründen gilt es, das vorhandene Wissen bestmöglich zu nutzen.

³² Siehe Glossar

4 Werden neue potenzielle Kunden, Partner, Produkte und Dienstleistungen adäquat berücksichtigt?

Das Programm bzw. das Projekt sind noch nicht so weit fortgeschritten, als dass die erforderlichen Kriterien zum Prüfungszeitpunkt vollständig erfüllt sind und die Frage abschliessend beantwortet werden kann.

Endkundenwirkung soll verbessert werden

Die Gruppe V beabsichtigt, das Digitalisierungsvorhaben aus Sicht der Kunden zu planen und durchzuführen. Das Projekt e-Pers-Miliz hat die Stakeholder identifiziert und nach deren Betroffenheit beurteilt. Relevante Verwaltungsstellen, darunter auch Kantone, sind im Projektteam vertreten gewesen, sodass diese ihre Bedürfnisse einbringen konnten.

Der Projektleiter Digitalisierung LE V/A hat mit diversen potenziellen Anspruchsgruppen Kontakte geknüpft. Diese Gruppen sowie mögliche Partner (z. B. Hochschulen und Startups) sind noch nicht systematisch erfasst oder ins Programm involviert. Die Bedürfnisse der Kundschaft sind noch ungenügend identifiziert, um sie klar zu segmentieren.

Das Programm Digitalisierung Miliz fokussiert auf die Endkundenwirkung. In einer ersten Phase sind dies die Jugendlichen und die Miliz. Deren Bedürfnisse möchte LE V/A in einem explorativen und iterativen Prozess mittels Human-Centered-Design³³ (HCD) und Design-Thinking³⁴ Workshops erheben sowie regelmässig mit Prototypen, sogenannten Minimal-Viable-Products³⁵ (MVP), validieren.

Das Hauptziel des Programms ist «ein digitaler Kanal auf dem Armeelebensweg» mit durchgängigem intuitiven Nutzererlebnis.

Beurteilung

Die Kundenzentrierung ist sinnvoll. Sofern gewissenhaft durchgeführt, werden die vorgesehenen agilen Methoden voraussichtlich sicherstellen, dass das Team kundenorientierte Lösungen erarbeitet. Idealerweise definiert die Gruppe V vorab klare Erfolgskriterien (z. B. Performance, Usability, Aussenwirkung, Rentabilität), die sie auch misst und regelmässig steuert.

Die Stakeholderliste aus dem Projekt e-Pers-Miliz sollte im Rahmen des Programms überprüft und nötigenfalls angepasst werden.

Die Gruppe V sollte zudem die ursprünglich definierten Kundengruppen überprüfen. Es ist denkbar, dass Frauen spezifische Bedürfnisse aufweisen und vorzugsweise als separates

³³ Nutzerorientiertes Design gemäss Norm DIN EN ISO 9241-210: Verstehen des Nutzungskontextes, Festlegung der Nutzungsanforderungen, Entwurf von Gestaltungslösungen und Evaluation der Gestaltungslösungen.

³⁴ Design Thinking ist ein iterativer Ansatz, der zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen führen soll. Ziel ist dabei, Lösungen zu finden, die aus Anwendersicht überzeugend sind.

³⁵ Ein MVP ist die erste minimal funktionsfähige Iteration eines Produkts, die dazu dient, möglichst schnell aus Nutzerfeedback zu lernen und so Fehlentwicklungen, die den Anforderungen der Nutzer nicht gerecht werden, zu verhindern.

Kundensegment adressiert werden. Auch die Verwaltung stellt einen (oder mehrere) Nutzer dar, dessen Bedürfnisse die Gruppe V explizit abholen und berücksichtigen sollte. Dabei muss sie definieren, aufgrund welcher Merkmale und Ausprägungen sie die Kunden einem bestimmten Segment zuteilt.

Die alsdann in den Workshops erhobenen Use-Cases sind zu priorisieren. Es ist nicht erforderlich, von Anbeginn alle Einzelfälle medienbruchfrei zu digitalisieren. Sonst besteht das Risiko, dass die Gruppe V finanzielle und personelle Ressourcen zu wenig gezielt auf die Kundenbedürfnisse einsetzt.

Empfehlung 3 (Priorität 2)

Die EFK empfiehlt der Gruppe Verteidigung, die Kundengruppen zu überarbeiten und die entsprechenden Bedürfnisse zu Segmentierungszwecken vertieft zu identifizieren und zu messen.

Die Empfehlung ist abgelehnt.

Stellungnahme der Gruppe Verteidigung

Seit der Prüfungsphase ist mit weiteren Kundengruppen gearbeitet worden. Dabei wurden Bedürfnisse in einem Umfang identifiziert, die den Backlog so stark füllen, dass zur Zeit nicht alle Bedürfnisse adressiert werden können. Die Gruppe Verteidigung ist überzeugt, die relevanten Kundengruppen und deren Bedürfnisse erfasst zu haben. Zudem erachtet es die Gruppe Verteidigung als eher kritisch, mit weiteren Kundenerhebungen Erwartungen zu wecken, welche danach kaum erfüllbar sind.

Die Verantwortlichen für Frauenfragen innerhalb der Gruppe Verteidigung arbeiten im Programm mit. Somit können allfällige spezifische Bedürfnisse entsprechend adressiert werden.

Aus Sicht Gruppe Verteidigung ist es zielführender durch die Programmleitung bis Ende Q3/22 ein Portfoliomanagement aufzubauen, welches die Priorisierung der zu adressierenden Bedürfnisse systematisiert.

Die EFK nimmt die Ablehnung zur Kenntnis.

5 Wird die Digitale Transformation adäquat in eine Gesamtarchitektur eingebettet, gesteuert und geführt?

Das Programm bzw. das Projekt sind noch nicht so weit fortgeschritten, als dass die erforderlichen Kriterien zum Prüfungszeitpunkt vollständig erfüllt sind und die Frage abschliessend beantwortet werden kann.

5.1 Eine Vision und erste Bestrebungen für die Digitale Transformation sind vorhanden

Unter der Leitung des GS-VBS erarbeitet das VBS derzeit eine digitale Strategie. Entsprechend den Leistungsvereinbarungen³⁶ müssen alle Ämter bis Ende 2022 sicherstellen, dass ihre Digitalisierungsvision und -strategie mit dem vom GS-VBS vorgegebenen strategischen Rahmen übereinstimmt.

Auf Stufe der Gruppe V besteht seit Januar 2021 die Vision Armee 2030³⁷. Sie ist im Internet publiziert. Relevant ist der Bereich «Digital schlagkräftig – wir sind agil und digitalisiert». Die Interaktion mit der Miliz soll besonders über digitalisierte Kanäle erfolgen. Prozesse sollen ständig neue, innovative Verbesserungen erlauben, digitalisiert und integriert sein. Agiles Vorgehen soll der Standard sein.

Auftraggeber des Programms Digitalisierung Miliz ist der CdA. Gemäss Meeting vom 30. September 2021³⁸ hat er LE V/A beauftragt, einen Entwurf für das Programm zu erarbeiten. Dazu gehören auch die Anpassung der relevanten Projektaufträge sowie ein Kommunikationskonzept. Die Armeeführung hat am 3. November 2021³⁹ bereits kommuniziert, dass sie den Aufbau und die Umsetzung des Programms unterstützt.

Beurteilung

Die Vision beschreibt wie üblich einen künftigen Zustand und ist der Strategie übergeordnet. Die Umsetzung der Vision Armee 2030 ist ambitioniert.

Die Leistungsvereinbarungen 2022 verpflichten die Ämter, eine amtsspezifische Digitalisierungsstrategie zu erarbeiten. Die Umsetzung sollte seitens Departementschefin regelmässig überprüft werden.

Die Armeeführung hat bereits zwei Punkte erfüllt, indem sie die Vision Armee 2030 verabschiedet sowie dem Programm ihre Unterstützung zugesichert hat. Nach diesen Schritten ist es wichtig, dass die Kader das Programmziel nachvollziehen und persönlich fördern.

³⁶ Leistungsvereinbarung 2022 GS-VBS, Teilziel Digitalisierung & Transformation Ziffer 4.2 und Leistungsvereinbarung 2022 Gruppe V, Ziffer 3.2

³⁷ <https://vision-armee.ch/>

³⁸ Präsentation Initialisierung Programm vom 30. September 2021, LE V/A

³⁹ Protokollauszug Armeeführungssitzung (AFS) vom 3. November 2021 Traktandum 5

5.2 Die künftige Architektur wird diskutiert, eine Transitionslösung ist in Erarbeitung

Die finale Architektur und die Kollaborationszone im neuen Rechenzentrum des VBS steht voraussichtlich erst 2024/25 bereit. Für die Digitalisierung der Miliz muss jedoch früher eine Lösung bereit sein, weshalb das Programm an einer Transitionslösung für die Architektur, die Entwicklung, das Deployment und den Betrieb arbeitet.

Ein Team diskutiert zum Prüfungszeitpunkt die Elemente einer künftigen Architektur in verschiedenen Arbeitssitzungen unter Teilnahme des BIT und der FUB, um die Transitionslösung zur Kollaborationsarchitektur zu entwickeln. Die Ausarbeitung soll von der Beschreibung von zwei bis drei typischen und vom Business priorisierten Use-Cases ausgehen. Die spezifizierten Use-Cases wird der Programmverantwortliche anschliessend zur Ausarbeitung von Architekturvarianten an die Architekten der FUB und des BIT übergeben. Bereits bestehende Mockups und Dokumentationen aus e-Pers-Miliz sowie der LifeCycle-App werden ebenfalls genutzt. Zudem hat das Projekt erste Architekturprinzipien und Qualitätsanforderungen mithilfe von Lösungsarchitekten aus den Use-Cases abgeleitet.

Die Gruppe V ist bezüglich Architektur mit dem Bereich DTI in Kontakt.

Beurteilung

Das Team bezieht die technologischen Möglichkeiten (v. a. mit Blick auf die des BIT) in die Überlegungen für eine Kollaborationsarchitektur ein, was ein guter Ansatz ist. Das Projekt ist noch nicht so weit fortgeschritten, als dass bereits eine finale Architektur erwartet werden könnte.

Eine Technologie-Roadmap steht folglich noch aus. In der Regel basiert sie auf eine technische Architektur, die wiederum von der Geschäftsarchitektur (und diese von der Geschäftsstrategie) abgeleitet wird. Die Technologie-Roadmap sollte das Programm von den Vorgaben des BIT bzw. des DTI ableiten. Ein Technologie-Governance-Framework ist noch zu entwickeln, um anschliessend die Implementierung zu überwachen.

Das Programm Digitalisierung Miliz wird mit der Definition einer Kollaborationsarchitektur eine Plattform schaffen, die möglichst auch künftige Use-Cases (die heute noch unbekannt sind) abdecken kann. Die anzustrebende Architektur sollte also flexibel, ausbaufähig, robust und sicher sein. Ausserdem sollte sie rasche Resultate und Erfolgserlebnisse wie z. B. erster Use-Case oder ein Proof-of-Concept ermöglichen.

5.3 Eine Serviceorientierung ist angedacht

In der Vision zur Architektur des Portals⁴⁰ ist die Kommunikation zwischen Frontend (Darstellungsschicht) und Business Logik (Service/Applikation) über APIs⁴¹ mittels API-Gateway (Single Point of Entry) angedacht. Über APIs können so diverse Frontends (z. B. Web, Mobile Apps) angebunden werden. Ziel ist es, diese Services nur einmal zu entwickeln und die Funktionalität möglichst für alle weiteren Services zu verwenden. Das Login soll ebenfalls zentral über das Portal mittels zur Verfügung gestellter Basis-Services erfolgen.

⁴⁰ Präsentation «Vision Architektur Portal» Stand 24.8.2021 (V0.2) von APP Unternehmensberatung AG

⁴¹ Siehe Glossar

Beurteilung

Die Digitalisierung für Wehrpflichtige hat zum Ziel, wie andere Digitalisierungsvorhaben, sichere Prozesse zu schaffen sowie medienbruchfreie und moderne Services zur Verfügung zu stellen. Die Kundenorientierung ist in diesem Fall dahingehend angedacht.

5.4 Positive Einstellung zum Vorhaben muss noch erreicht werden

Im Bericht Projekt «Beschaffungen VBS» vom 20. Mai 2020 hat Deloitte Consulting AG dem VBS eine Empfehlung bezüglich Schaffung einer Risiko- und Fehlerkultur ausgesprochen.⁴²

Zum Prüfungszeitpunkt ist das GS-VBS dabei, die Grundlagen zu erarbeiten, damit die Verwaltungseinheiten diese dann im Laufe des Jahres 2022 in ihrem Bereich umsetzen. Künftig soll periodisch ein sogenannter Pulse-Check⁴³ durchgeführt werden, um den Stand der Fehlerkultur zu erheben.

Ausserdem hat armasuisse auf Anweisung des A Stab am 11. November 2021 den Dienstleistungsauftrag «Organisationsentwicklung» auf der WTO-Plattform simap ausgeschrieben. Entsprechend der Statusmeldung des GS-VBS⁴⁴ vom 16. November 2021 werden externe Methoden-Coaches gesucht.

Beurteilung

Den Handlungsbedarf bezüglich Risiko- und Fehlerkultur hat das VBS erkannt. Die Umsetzung soll in den Verwaltungseinheiten individuell erfolgen, da das VBS gross und heterogen ist. In erster Linie ist die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber dieser Diversität massgebend.

Die Komplexität und Geschwindigkeit agiler Projekte erfordert die Toleranz gegenüber Fehlern. Agilität und eine Fehlerkultur bedingen sich.

Die EFK verzichtet auf eine Empfehlung. Sie verweist auf die wesentliche und noch offene Empfehlung 4 der Deloitte Consulting AG.

5.5 Agile Kompetenzen erlangen

Das GS-VBS hat 2021 das Lernprogramm ada fellowship⁴⁵ gestartet. Rund 30 Mitarbeitende des VBS werden in bereichsübergreifenden Denkweisen und Methoden geschult, um diese dann in ihren Organisationseinheiten zu verbreiten.

Das Projektteam e-Pers-Miliz hat nach den gängigen Projektmanagementmethoden ZUVA⁴⁶ und HERMES gearbeitet. Wie in ihrer Vision (Kapitel 5.1) festgehalten, hat die Gruppe V

⁴² Empfehlung 4, Seite 75: «Im Rahmen von Beschaffungen wird eine Verantwortungs- und Fehlerkultur sowie eine angemessene Risikokultur gefördert. [...] Sowohl in der Führung als auch in der Unternehmenskultur müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, dass die Möglichkeit von Fehlern in einem gewissen Rahmen akzeptiert wird und Risiken auch den damit verbundenen Chancen gegenübergestellt werden.»

⁴³ Pulsbefragung = regelmässige und einheitliche Kurzbefragung der Mitarbeitenden

⁴⁴ Statusmeldung Umsetzung Optimierung Beschaffungsablauf VBS vom 16. November 2021

⁴⁵ Einjährige berufsbegleitende Weiterbildung der ada Learning GmbH, Düsseldorf

⁴⁶ ZUVA = Weisungen über die Zusammenarbeit der Departementsbereiche Verteidigung und armasuisse vom 28. März 2018

geplant, das Programm Digitalisierung Miliz nach agilen Arbeitsweisen abzuwickeln. Dazu möchte sie das Scaled Agile Framework (SAFe) implementieren, das alle Ebenen des Projektmanagements miteinander verbindet. Das entsprechende Wissen fehlt zurzeit dem Kader und den Mitarbeitenden der Gruppe V weitgehend.

Gemäss dem Programmauftrag im Entwurf⁴⁷ sollen das BIT und die FUB das Programm unterstützen. Den Mitarbeitenden des BIT sind die agilen Methoden bekannt. Allenfalls fehlende Fähigkeiten und Ressourcen wird das BIT extern beschaffen. Seitens FUB ist bekannt, dass diese grundsätzlich nicht über ausreichend personelle Ressourcen verfügt (siehe EFK-Bericht vom 8. Juli 2021)⁴⁸.

Beurteilung

Die agilen Kompetenzen werden sich die Teammitglieder wie auch die Kader mehrheitlich noch aneignen müssen. LE V/A sollte dies bei der Programmplanung und der Implementierung von SAFe berücksichtigen.

Die optimale Befähigung der Mitarbeitenden wie auch angemessene personelle Ressourcen der FUB und des BIT sind zentral. Ansonsten besteht das Risiko, dass sich das Programm verzögert oder schlimmstenfalls scheitert.

Empfehlung 4 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt der Gruppe Verteidigung sicherzustellen, dass alle im Programm Digitalisierung Miliz involvierten Personen (z. B. Projektleitende, -mitarbeitende, Führung, Steuerung) ausreichend in agilen Vorgehens- und Denkweisen sowie weiteren erforderlichen Kenntnissen ausgebildet und trainiert werden.

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Stellungnahme der Gruppe Verteidigung

Auf allen Stufen sind erste Ausbildungen geplant: Die Gruppe Verteidigung beginnt im April 2022 auf der Stufe der Mitarbeitenden, welche im Programm die neuen Rollen verantworten werden (Product Owner, Product Manager, evtl. auch Scrum Master). Diese werden ausserdem von erfahrenen BIT Mitarbeitenden begleitet und gecoacht.

Für die Mitglieder des Programmausschusses sieht die Gruppe Verteidigung bis spätestens Ende September 2022 eine vierstündige Spezialschulung vor.

Für Linienvorgesetzte von Programm-Mitarbeitenden ist fortlaufend eine Leading SAFe Ausbildung geplant.

Sämtliche Ausbildungen erfolgen in enger Abstimmung mit der seitens HR geplanten Ausbildung für alle Kader (Leadership, Innovation, New Work, Agilität).

⁴⁷ Programmauftrag «Digitalisierung Miliz» Version 0.7 vom 17. November 2021

⁴⁸ «Prüfung der Beurteilung der Einsatzfähigkeit des Flugfunk-Bodensystems 2020» (PA 20429)

6 Ermöglichen die bestehenden Rahmenbedingungen die zeitgerechte und flexible Umsetzung und eine durchgängige Digitalisierung?

Das Programm bzw. das Projekt sind noch nicht so weit fortgeschritten, als dass die erforderlichen Kriterien zum Prüfungszeitpunkt vollständig erfüllt sind und die Frage abschliessend beantwortet werden kann.

6.1 Rechtliche Hindernisse erkannt

Die Gruppe V hat für das Projekt e-Pers-Miliz eine Rechtsgrundlagenanalyse⁴⁹ erstellt. Dabei kommt sie zum Schluss, dass eine Anpassung des Bundesgesetzes über die militärischen Informationssysteme⁵⁰ sowie der gleichlautenden Verordnung⁵¹ erforderlich ist, da im neuen System nebst anderen Daten auch Personendaten bearbeitet und abgerufen werden.

Ebenso zentral ist die vorgesehene Ergänzung des Art. 17 Bst. a bis f im Militärgesetz⁵², welche die fürs Projekt e-Pers Miliz erforderliche Datenbearbeitung präzisiert. Es ist geplant, dass das revidierte Gesetz im Jahr 2023 in Kraft tritt. Der Nationalrat hat Ende 2021 bereits über die Revision des Militärgesetzes debattiert.

Weitere Rechtsgrundlagen ausserhalb der Zuständigkeit des VBS bestehen im Vorentwurf (Kapitel 2.2).

Gemäss Kurzfazit und Protokoll zum Architekturworkshop vom 2. Dezember 2021⁵³ möchte LE V/A im Rahmen des Programms die Rechtsgrundlagen pro Use-Case prüfen und analysieren. Entsprechend HERMES-Programmmanagement 5 ist eine Programmrechtsgrundlagenanalyse zu erstellen, die dann pro Projekt verifiziert und konkretisiert wird. Auch entsprechend dem noch nicht genehmigten Referenzhandbuch HERMES 2021 ist bei Projektbeginn, d. h. in der Phase Initialisierung, eine Rechtsgrundlagenanalyse Pflicht.

Beurteilung

Fehlende, respektive unzureichende rechtliche Grundlagen können ein Projekt einschränken, verzögern oder gar scheitern lassen.

Die Rechtsgrundlagenanalyse aus dem Projekt e-Pers-Miliz ist eine gute Basis, welche für die bevorstehenden Vorhaben in einer überarbeiteten Version grundsätzlich verwendbar ist.

⁴⁹ Projekt e-Pers-Miliz Rechtsgrundlagenanalyse vom A Stab vom 11. September 2020

⁵⁰ Bundesgesetz über die militärischen Informationssysteme (MIG) vom 3. Oktober 2008, SR 510.91

⁵¹ Verordnung über die militärischen Informationssysteme (MIV) vom 16. Dezember 2009, SR 510.911

⁵² Bundesgesetz über die Armee und die Militärverwaltung (Militärgesetz, MG) vom 3. Februar 1995, SR 510.10

⁵³ E-Mail vom 10. Dezember 2021 des Projektmitarbeiters Digitalisierung LE V/A an die Teilnehmenden des Workshops vom 2. Dezember 2021

Empfehlung 5 (Priorität 2)

Die EFK empfiehlt der Gruppe Verteidigung, gemäss HERMES-Programmmanagement 5, für das Programm Digitalisierung Miliz in der Phase Initialisierung eine Programmrechtsgrundlagenanalyse zu erstellen und diese in den einzelnen Projekten zu verifizieren und zu konkretisieren.

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Stellungnahme der Gruppe Verteidigung

Die Gruppe Verteidigung wird mit Recht V und/oder mit externer Unterstützung die im Projekt ePers-Miliz erarbeitete Rechtsgrundlagenanalyse bis Ende Q2/22 überprüfen und bei Bedarf überarbeiten bzw. anpassen.

Zusätzlich sollen in den einzelnen agilen Entwicklungen jeweils die individuellen Gegebenheiten rechtlich beurteilt und sofern notwendig weitere Massnahmen erarbeitet sowie umgesetzt werden.

6.2 Das Programm ist auf zusätzliche Kredite angewiesen

Das Restbudget des Projekts e-Pers-Miliz von rund 10 Mio. Franken will die Gruppe V dem Programm Digitalisierung Miliz übertragen. Dieses soll die Aufwände decken, bis das VBS mit der Armeebotschaft 2023 weitere Kredite beim Parlament beantragen kann. Zum Prüfungszeitpunkt fehlen Kostenschätzungen, da das Programm noch im Anfangsstadium ist.

Beurteilung

Ein bewilligtes Budget ist die Voraussetzung für das Gelingen des Programms. Das VBS sollte deshalb eine sorgfältige und möglichst realistische Kostenschätzung durchführen, bevor es die erforderlichen Kredite inkl. Risikobudget beim Parlament beantragt.

Eine transparente Kommunikation mindestens gegenüber den zuständigen Sachkommissionen ist entscheidend. Das Parlament muss sich bei seiner Beschlussfassung über die Armeebotschaft auf verlässliche und nachvollziehbare Informationen bezüglich Programmbudgets stützen können. Zumal die Motion Dobler und das Postulat Addor (Kapitel 2.7) teilweise damit umgesetzt werden sollen.

6.3 Die Diskussion zur semantischen Interoperabilität (Datenmodell) steht noch aus

Das Ziel der semantischen Interoperabilität besteht darin, ein gemeinsames Verständnis zur Interpretation der auszutauschenden Daten (z. B. was bedeuten die Datenfelder genau, die zu einer Person geführt werden) zwischen den Systemen herzustellen. Sender und Empfänger der Daten sollten jeweils dasselbe verstehen, damit Daten ausgetauscht resp. automatisiert verarbeitet werden können.

Beurteilung

Das interdisziplinäre Team mit Vertretern aus diversen Verwaltungseinheiten sollte diese Diskussion führen, möglichst noch während es die Kollaborationsarchitektur erarbeitet. Dies damit es den Aspekt des Daten- und Informationsaustausches in den Vorgehensweisen bezüglich Architektur, Technologie-Roadmap und Architektur-Governance mitberücksichtigen kann.

Anhang 1: Rechtsgrundlagen und parlamentarische Vorstösse

Rechtstexte

Bundesgesetz über die eidgenössische Finanzkontrolle (Finanzkontrollgesetz, FKG) vom 28. Juni 1967, SR 614.0

Bundesgesetz über den eidgenössischen Finanzhaushalt (Finanzhaushaltgesetz, FHG) vom 7. Oktober 2005, SR 611.0

Finanzhaushaltverordnung (FHV) vom 5. April 2006, SR 611.01

Bundesgesetz über die Armee und die Militärverwaltung (Militärgesetz, MG) vom 3. Februar 1995, SR 510.10

Dienstreglement der Armee (DRA) vom 22. Juni 1994, SR 510.107.0

Bundesgesetz über die militärischen Informationssysteme (MIG) vom 3. Oktober 2008, SR 510.91

Verordnung über die militärischen Informationssysteme (MIV) vom 16. Dezember 2009, SR 510.911

Verordnung über die Militärdienstpflicht (VMDP) vom 22. November 2017, SR 512.21

Verordnung über die persönliche Ausrüstung der Armeeangehörigen (VPAA) vom 21. November 2018, SR 514.10

Verordnung über die Koordination der digitalen Transformation und die IKT-Lenkung in der Bundesverwaltung (Verordnung über die digitale Transformation und die Informatik, VDTI) vom 25. November 2020, SR 172.010.58

Verordnung über Identitätsverwaltungs-Systeme und Verzeichnisdienste des Bundes (IAMV) vom 19. Oktober 2016, SR 172.010.59

Bundesgesetz über den Einsatz elektronischer Mittel zur Erfüllung von Behördenaufgaben (VE-EMBaG), Vorentwurf in Vernehmlassung (Stand Juli 2021)

Bundesgesetz über das nationale System zur Abfrage von Adressen natürlicher Personen (Adressdienstgesetz, ADG), Vorentwurf in Vernehmlassung

Parlamentarische Vorstösse

18.3179 – Digitalisierung des Dienstbüchleins. Motion eingereicht von Marcel Dobler, Nationalrat, 14.03.2018

18.3180 – Fortschrittliche und attraktive Armee. Einsatz einer Software für das Urlaubswesen. Motion eingereicht von Marcel Dobler, Nationalrat, 14.03.2018

19.4244 – Weniger Bürokratie für die Milizkader unserer Armee. Postulat eingereicht von Jean-Luc Addor, Nationalrat, 26.9.2019

Weisungen

Weisungen über die Zusammenarbeit der Departementsbereiche Verteidigung und armasuisse (ZUVA) vom 28. März, <https://intranet.vtg.admin.ch/de/wissen/geschaeft-und-prozesse/zuva.html>

Brevier der Armee in Kürze, Dok 51.002.01, <https://www.vtg.admin.ch/de/mein-militaerdienst/allgemeines-zum-militaerdienst.html#publikationen>

Priorisierung der Empfehlungen

Die Eidg. Finanzkontrolle priorisiert die Empfehlungen nach den zugrunde liegenden Risiken (1 = hoch, 2 = mittel, 3 = klein). Als Risiken gelten beispielsweise unwirtschaftliche Vorhaben, Verstösse gegen die Recht- oder Ordnungsmässigkeit, Haftungsfälle oder Reputationsschäden. Dabei werden die Auswirkungen und die Eintrittswahrscheinlichkeit beurteilt. Diese Bewertung bezieht sich auf den konkreten Prüfgegenstand (relativ) und nicht auf die Relevanz für die Bundesverwaltung insgesamt (absolut).

Anhang 2: Abkürzungen

AdA	Angehöriger der Armee
A Stab	Armeestab
BIT	Bundesamt für Informatik und Telekommunikation
CdA	Chef der Armee
DD	Durchdiener
DTI	Bereich Digitale Transformation und IKT-Lenkung
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
e-Pers-Miliz	e-Personelles für Milizangehörige
FHG	Finanzhaushaltgesetz
FHV	Finanzhaushaltverordnung
FKG	Finanzkontrollgesetz
Fo	Formation
FUB	Führungsunterstützungsbasis der Armee
GS-VBS	Generalsekretariat Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
Kdo Ausb	Kommando Ausbildung
LE V/A	Projekt Langfristige Entwicklung der Gruppe Verteidigung und Armee
Pers A	Personelles der Armee
PISA	Personalinformationssystem der Armee und des Zivilschutzes
Gruppe V	Gruppe Verteidigung
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport

Anhang 3: Glossar

API	Application-Programming-Interface: Eine solche Programmierschnittstelle ermöglicht einem System mit einem anderen System zu kommunizieren
End-to-end-Prozess	Prozess, der aus sämtlichen zeitlich und logisch aufeinander folgenden Teilprozessen besteht, die zur Erfüllung eines konkreten Kundenbedürfnisses notwendig sind. Die Betonung von End-to-end dient dazu, bewusst zu machen, dass sich dieser Prozess vom Bedarf des Kunden bis zur Leistungserbringung erstreckt und in der Regel abteilungsübergreifend ist.
HERMES	eCH-0054: HERMES Projektmanagement-Methode für Informatik, Dienstleistung, Service und Geschäftsorganisationen. Sie wurde von der schweizerischen Bundesverwaltung entwickelt. Die Methode steht als offener Standard vom Verein eCH allen zur Verfügung.
ISDS	Das ISDS-Konzept bildet die Grundlage für die Festlegung der Massnahmen in den Bereichen Informationssicherheit und Datenschutz. Es zeigt die Restrisiken auf, die mit dem Betrieb des IT-Systems und der -Organisation verbunden sind. Es beschreibt das Notfallkonzept.
Mockup	Ein digital gestalteter Entwurf einer Website und/oder App. Mockups dienen in der frühen Konzeptionsphase der Visualisierung von Ideen und Konzepten im Rahmen des Webdesigns. Sie beinhalten Navigationsstruktur, Site- und Design-Elemente im Detail. Mockups reichen von mit Bildbearbeitungsprogrammen erstellten Vorlagen ohne Funktionalität bis hin zu Entwürfen, die mit speziellen Mockup-Tools erstellt werden, und in denen Bedienelemente bereits mit einfachen Funktionen verknüpft sind.
sedex	<p>sedex steht für secure data exchange und ist eine Dienstleistung des BFS. sedex fungiert als Postbote und ist vergleichbar mit einem eingeschriebenen Brief.</p> <p>Die Plattform ist für den sicheren asynchronen Datenaustausch zwischen Organisationseinheiten konzipiert. In spezifischen Fällen erfolgt ein synchroner Datenaustausch. Sie ist hochverfügbar.</p> <p>sedex wird von über 9600 Organisationseinheiten in über 80 Domänen eingesetzt. 2020 wurden ca. 22,5 Millionen Meldungen via sedex übermittelt.</p>
Use-Case	Anwendungsfall, welcher die Interaktionen zwischen Nutzer und System beschreibt, die notwendig sind, um ein fachliches Ziel des Nutzers zu verwirklichen.

Anhang 4: Das DigiTrans-Modell der EFK

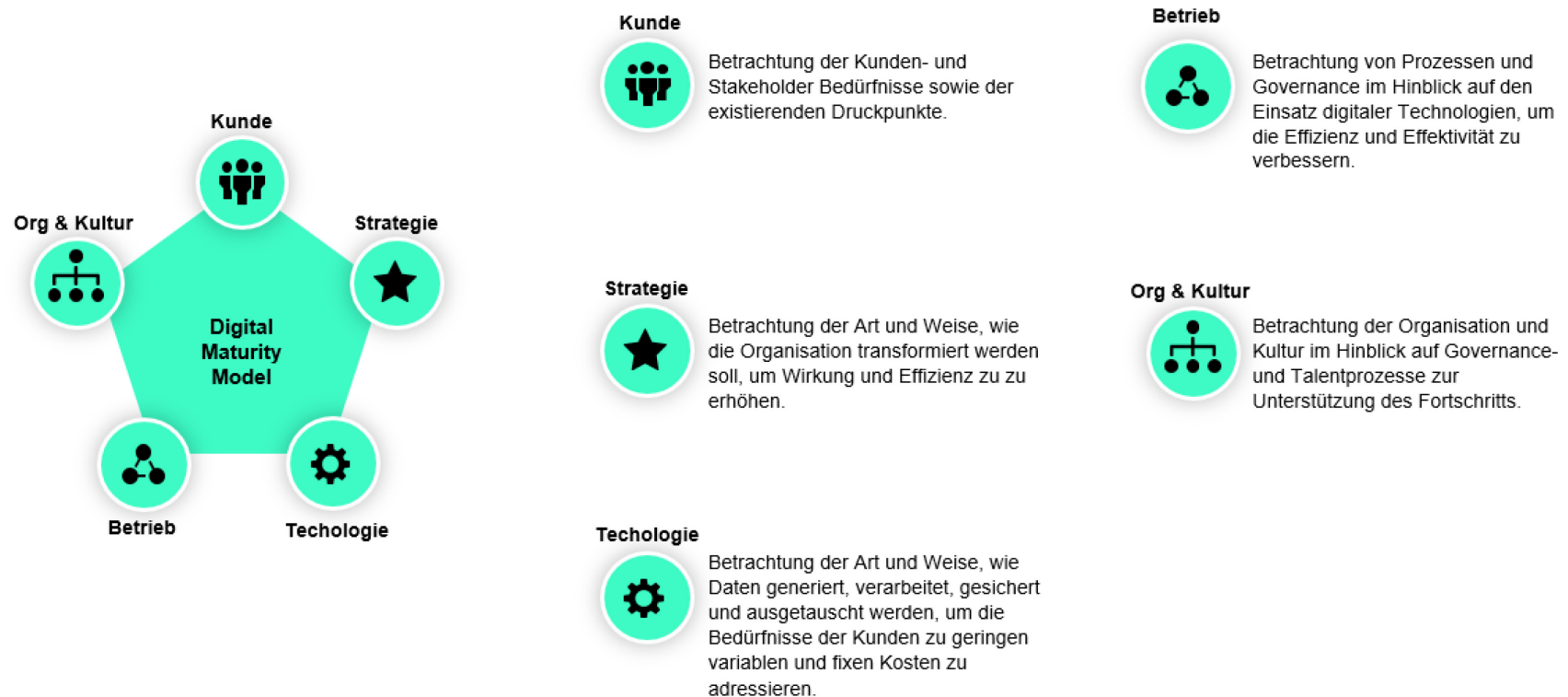


Abbildung 5: Die Grundlage zur Beantwortung der Prüffragen ist das DigiTrans-Modell der EFK, das fünf Dimensionen beinhaltet (Quelle : EFK).

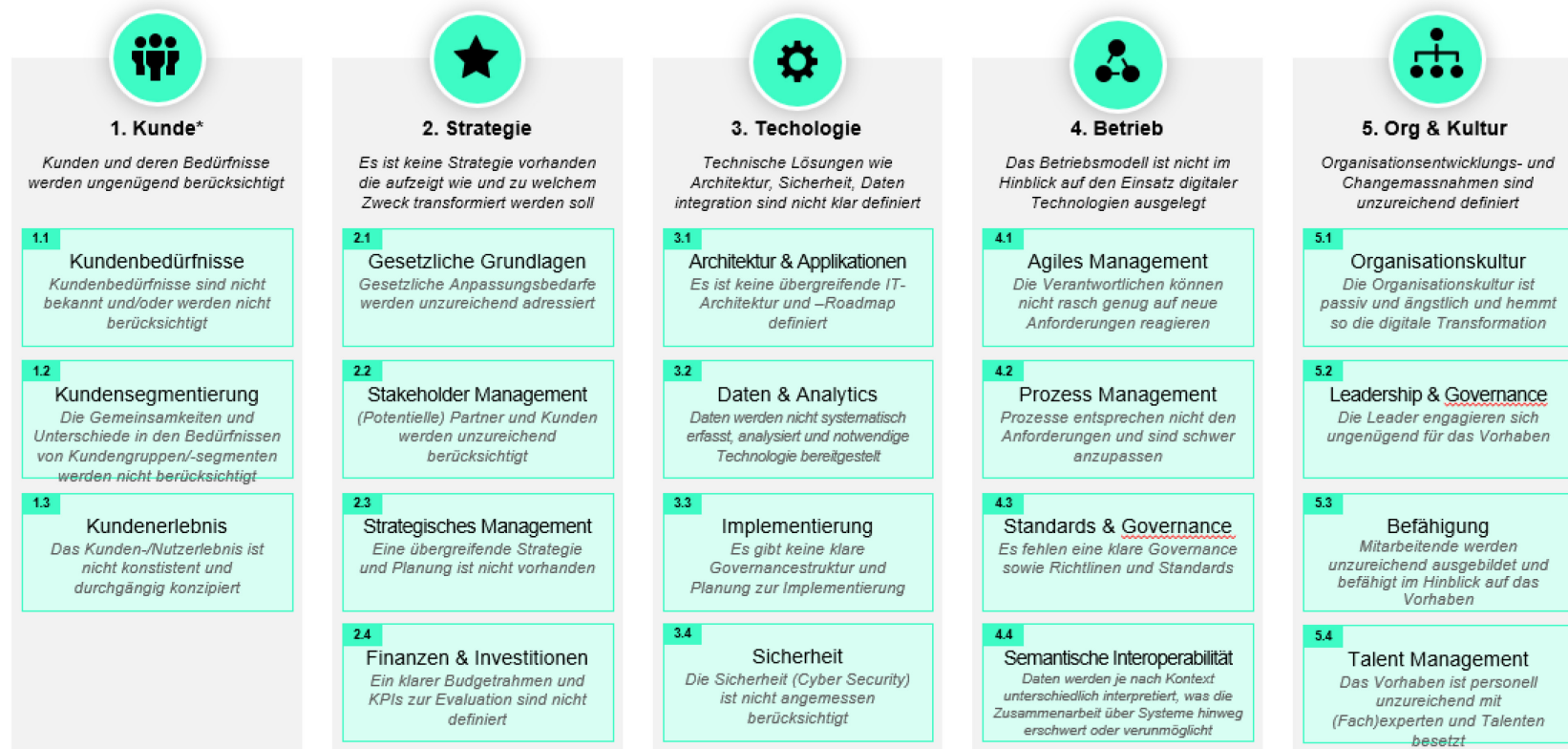


Abbildung 6: Die 19 Kriterien zur Erfassung der Hauptrisiken entlang der fünf Dimensionen (Quelle: EFK)

* Kunden umfassen interne und externe Partner sowie Stakeholder)

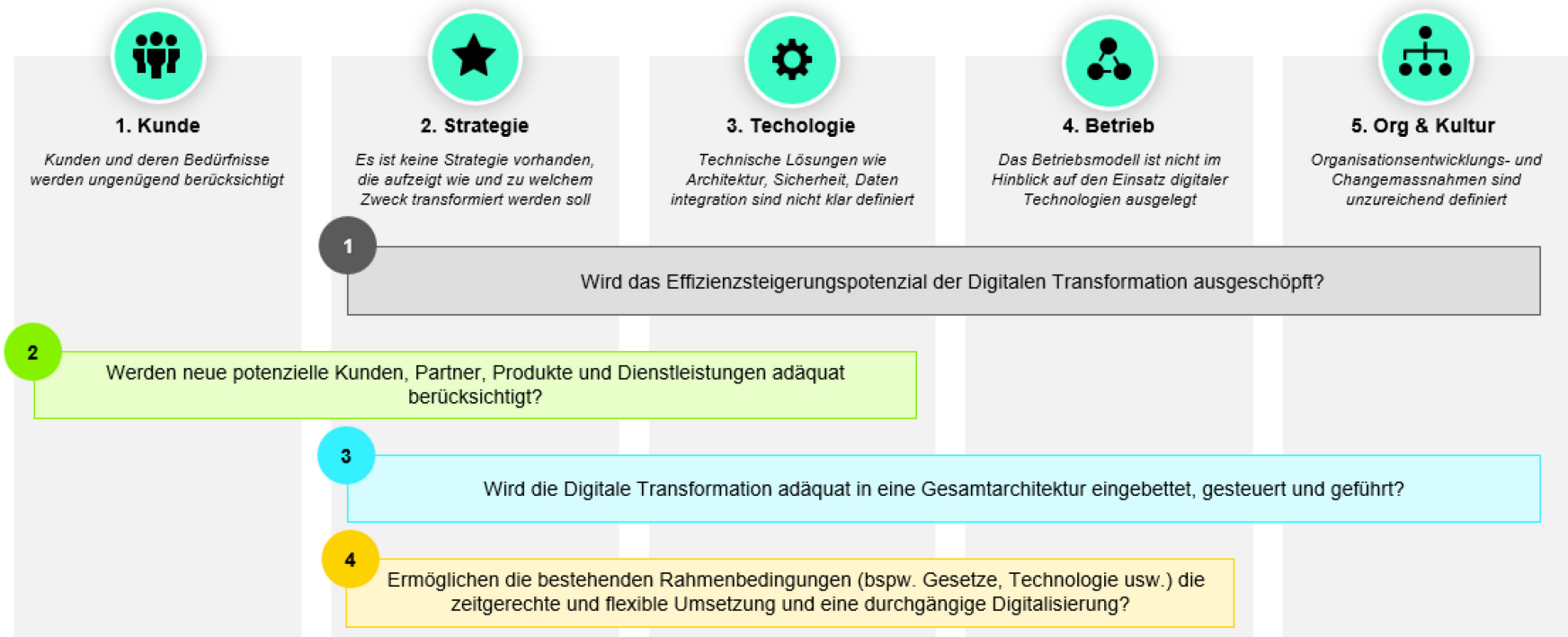


Abbildung 7: Die vier Prüffragen erfassen die Hauptrisiken entlang der fünf Dimensionen (Quelle:EFK).

Anhang 5: Informationsflüsse

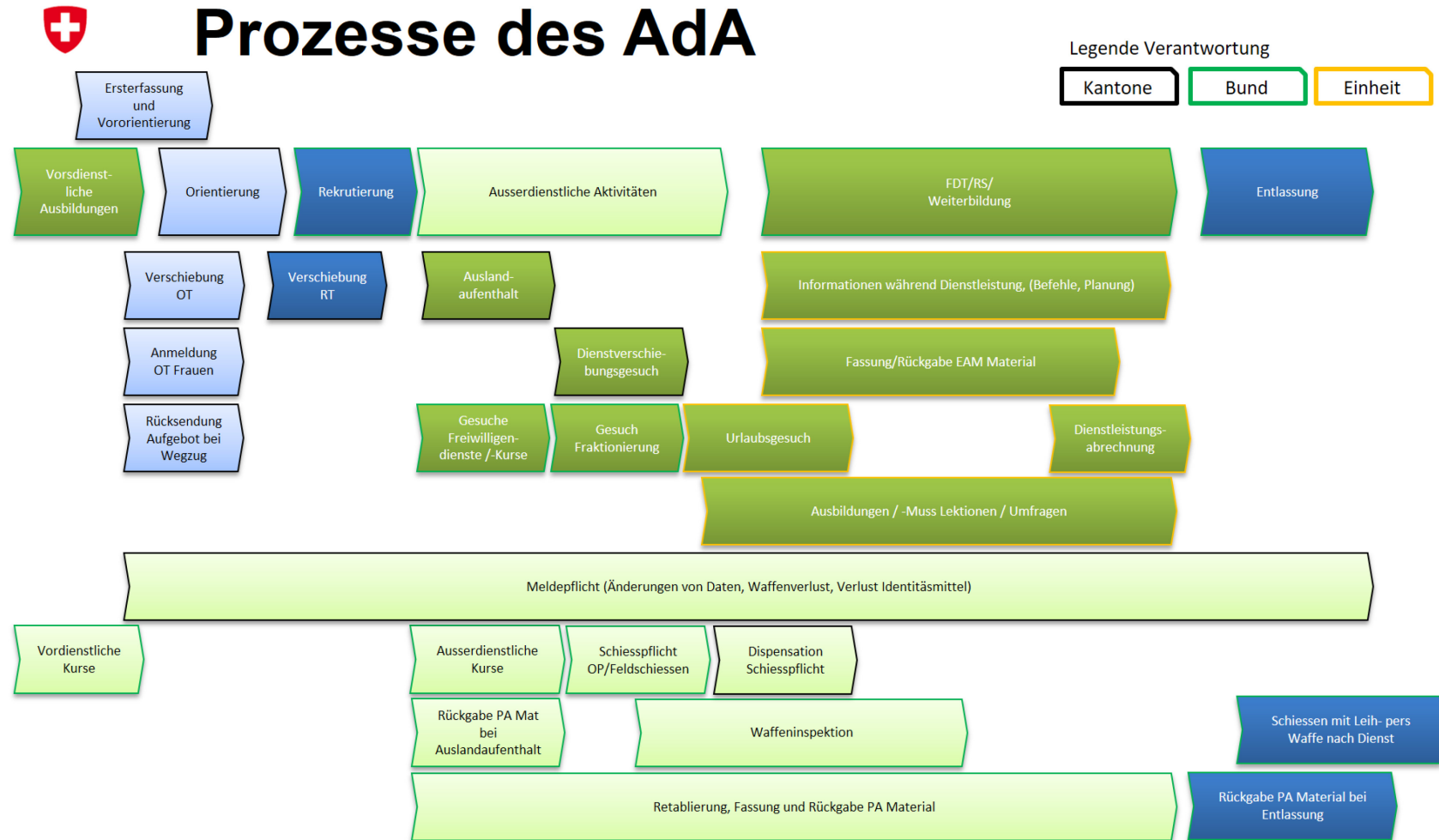


Abbildung 8: «Lebensweg» eines Angehörigen der Armee (Quelle: Businessarchitektur Kdo Ausb)