



Prüfung des IKT-Schlüssel- projektes Fiscal IT

Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV



Impressum

| | |
|-----------------------------------|---|
| Bestelladresse | Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) |
| Adresse de commande | Monbijoustrasse 45, CH - 3003 Bern |
| Indirizzo di ordinazione | http://www.efk.admin.ch/ |
| Order address | |
| Bestellnummer | 1.14539.605.00197.07 |
| Numéro de commande | |
| Numero di ordinazione | |
| Order number | |
| Zusätzliche Informationen | |
| Complément d'informations | info@efk.admin.ch |
| Informazioni complementari | Tel. +41 58 463 11 11 |
| Additional information | |
| Originaltext | Deutsch |
| Texte original | Allemand |
| Testo originale | Tedesco |
| Original text | German |
| Zusammenfassung | Deutsch (« Das Wesentliche in Kürze ») |
| Résumé | Français (« L'essentiel en bref ») |
| Riassunto | Italiano (« L'essenziale in breve ») |
| Summary | English (« Key facts ») |
| Abdruck | Gestattet (mit Quellenvermerk) |
| Reproduction | Autorisée (merci de mentionner la source) |
| Riproduzione | Autorizzata (indicare la fonte) |
| Reproduction | Authorized (please mention the source) |

Prüfung des IKT-Schlüsselprojekts Fiscal IT

Das Wesentliche in Kürze

Ende 2014 prüfte die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) zum zweiten Mal das IKT-Schlüsselprojekt Fiscal IT der Eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV). Mit Fiscal IT wird die IT der ESTV erneuert.

Hohe Management Attention – insgesamt positive Entwicklung

Im Fokus der Prüfung standen die Planung und das Controlling. Zudem wurde vertieft analysiert, ob sich die Steuerverwaltung als Organisation angemessen auf die Veränderungen vorbereitet, die mit Fiscal IT einhergehen.

Die IT-Landschaft der Steuerverwaltung basiert grösstenteils auf veralteter Technologie. Sie unterstützt die Geschäftsprozesse der ESTV nicht mehr ausreichend. Das oberste Ziel von Fiscal IT ist sicherzustellen, dass die Operationalität der ESTV auch in Zukunft gewährleistet bleibt. Das Programm umfasst 29 Projekte. Es startete im Frühjahr 2013 und wird Ende 2018 abgeschlossen. Das Budget beträgt 85,2 Mio Franken. Der Bundesrat hat es am 10. April 2013 bewilligt.

Zum Zeitpunkt der Prüfung waren 14 der 29 Projekte gestartet. Davon befanden sich 3 in der Initiierungs-, 9 in der Konzept- und 2 in der Realisierungsphase.

Zusammenfassend kann bestätigt werden, dass sich das Programm weiterhin positiv entwickelt hat. Fiscal IT geniesst sowohl in der ESTV wie auch im BIT hohe Aufmerksamkeit auf Geschäftsleitungsebene. Das Programm ist mit kompetenten Akteuren besetzt. Es wird konsequent nach den Richtlinien für Projekte der Bundesverwaltung geführt.

Fiscal IT und das parallel laufende Reorganisationsprojekt verändern die Geschäftsprozesse der Steuerverwaltung umfassend. Automatisierungsgrad und Effizienz werden erheblich gesteigert. Die ESTV kann sich für die zukünftigen Herausforderungen optimal aufstellen. Die beiden Vorhaben betreffen bis zu einem Drittel der Belegschaft.

Solch umwälzende organisatorische Anpassungen müssen aktiv als „Veränderungsmanagement“ geführt werden. Andernfalls könnten sie die Mitarbeitenden verunsichern und sogar das Gegenteil der angestrebten Optimierungen zur Folge haben. Aus Sicht der EFK schenkt die Leitung der ESTV diesen „weichen“ Aspekten noch zu wenig Aufmerksamkeit. Die anstehenden Veränderungen werden zu rational erfasst und behandelt.

Zweckmässige Struktur und straffe Führung, aber hohe Fluktuation und Schwächen im Risikomanagement

Fiscal IT ist modular strukturiert. Es ist in funktionale Einheiten gegliedert. Diese wurden aus den Geschäftsprozessen der Steuerverwaltung abgeleitet. Das Vorgehen erlaubt es, die verfügbaren Ressourcen optimal einzusetzen. Die Inbetriebnahme der Module kann auf die Bedürfnisse der ESTV abgestimmt werden. Die Einführungs- und Projektrisiken sind geringer. Der Projektnutzen tritt früher ein. Dies erhöht die Wirtschaftlichkeit des Programms. Zudem wird sich die Modularisierung positiv auf den Betrieb und das Life Cycle Management auswirken.



Einige der im Bericht von Ende 2013 festgestellten Probleme sind immer noch aktuell. Das Thema Personalbeschaffungen und die damit verbundenen Projektverzögerungen sind noch nicht vom Tisch. Das damals verspätete Architekturkonzept liegt seit April 2014 in guter Qualität vor.

Bei den Projekten „Datawarehouse“ und „Outputmanagement“ konnten die Terminverzögerungen nicht mehr kompensiert werden. Sie werden später als geplant eingeführt. Die Verzögerungen haben voraussichtlich keinen Einfluss auf den Endtermin des Programms.

Diese zweite Beurteilung von Fiscal IT fällt mehrheitlich positiv aus. Trotzdem sind aus Sicht EFK Massnahmen notwendig, damit es auch weiterhin auf Kurs bleibt.

Der Erfolg des Programms ist ausgeprägt von der Rolle des Fachprogrammleiters abhängig. Er ist ein externer Mitarbeiter. Sollte er ausfallen, wäre er wohl kaum in nützlicher Frist ersetzbar.

Qualitätssicherung und Risikomanagement weisen formale Mängel auf. Das Risikomanagement muss verstärkt werden.

Die Programmplanung ist realistisch. Zwischen den messbaren Lieferobjekten liegen teilweise lange Zeiträume. Dies erschwert ein zeitnahes und objektives Controlling.

Die Modularisierung des Programms stellt hohe Ansprüche an die fachliche und technische Abstimmung der Projekte. Aus Sicht EFK eine Aufgabe, die projektübergreifend geplant und geführt werden muss. Heute ist sie an die Projekte delegiert.

Die Ressourcenplanung erfolgte bei der Initialisierung des Programms über alle Phasen und Projekte. Auswertungen zeigen, dass trotzdem nicht alle Projektressourcen wie geplant zur Verfügung stehen. Ursache sind unter anderem Probleme bei der formalen Beschaffung (WTO). Auffällig ist die hohe Fluktuation in den Projekten. Allein auf Ebene Projektleitung wurden im Jahr 2014 30 Änderungen vorgenommen. Das entspricht einer Fluktuation von rund 50%. Der damit verbundene Know-how Verlust stellt aus Sicht der EFK ein erhebliches Projektrisiko dar.

Im Prüfzeitraum wurden bereits auf unterschiedlichen Stufen Beschaffungsprüfungen durch externe Unternehmen durchgeführt. Eine davon explizit für das Programm Fiscal IT. Deshalb verzichtete die EFK in diesem Follow Up auf eine vertiefte Prüfung der Beschaffungen.

Die Empfehlungen aus Review 2013 wurden umgesetzt. Aus Sicht EFK haben sich die getroffenen Massnahmen bewährt und positiv auf den Programmverlauf ausgewirkt.

Audit du projet informatique clé Fiscal-IT

L'essentiel en bref

Fin 2014, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a effectué pour la deuxième fois un audit du projet informatique clé Fiscal-IT auprès de l'Administration fédérale des contributions (AFC). Ce programme prévoit de renouveler le système informatique de l'AFC.

Un haut degré d'attention de la direction et une évolution globale positive

L'audit s'est concentré sur la planification et le contrôle de gestion. Une analyse approfondie a également été effectuée, afin de s'assurer que l'AFC en tant qu'organisation se prépare de manière appropriée aux changements entraînés par Fiscal-IT.

Le paysage informatique de l'AFC, basé en grande partie sur une technologie obsolète, n'est plus en mesure de soutenir les processus d'affaires de manière satisfaisante. L'objectif principal de Fiscal-IT est donc de garantir le bon fonctionnement de l'AFC à long terme. Lancé au printemps 2013, le programme global, qui compte 29 projets, arrivera à son terme fin 2018. Son budget, qui s'élève à 85,2 millions de francs, a été approuvé le 10 avril 2013 par le Conseil fédéral.

Au moment de l'audit, 14 des 29 projets avaient démarré. Trois d'entre eux se trouvaient dans la phase d'initialisation, neuf dans la phase de conception et deux dans la phase de réalisation.

En résumé, le CDF peut confirmer que le programme a poursuivi une évolution positive. Ce dernier bénéficie d'un haut degré d'attention, tant de la part de la direction de l'AFC que de celle de l'Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication, et se trouve entre les mains d'acteurs compétents. Sa gestion tient compte de façon systématique des directives concernant les projets de l'administration fédérale.

Fiscal-IT et le projet de réorganisation mené en parallèle modifient profondément les processus d'affaires de l'AFC. Le degré d'automatisation et l'efficacité seront nettement plus élevés, permettant à l'AFC de se positionner de manière optimale face aux exigences futures. Les deux projets touchent près d'un tiers des collaborateurs.

Des changements organisationnels d'une telle importance doivent être gérés de manière active sous la forme d'une «gestion du changement». Faute de quoi, ils risquent de déstabiliser les collaborateurs, voire de compromettre l'optimisation visée. Le CDF estime que la direction de l'AFC n'accorde pas encore suffisamment d'attention à ces aspects non quantifiables. Les changements à venir sont abordés et traités de manière trop rationnelle.

Une structure adéquate et une conduite rigoureuse, mais une rotation de personnel élevée et des faiblesses au niveau de la gestion des risques

Conçu sous forme modulaire, Fiscal-IT est divisé en unités fonctionnelles définies sur la base des processus d'affaires de l'AFC. La structure choisie permet d'exploiter au mieux les ressources disponibles, d'adapter la mise en service des modules aux besoins de l'AFC et de réduire les risques inhérents au programme en général et à son déploiement en particulier. Il sera aussi possible de tirer plus rapidement profit du programme, ce qui augmente sa rentabilité. La structure modulaire de Fiscal-IT exercera également un effet positif sur l'exploitation du programme et sur la gestion du cycle de vie.



Plusieurs problèmes soulignés dans le rapport de fin 2013 sont toujours d'actualité. La question du recrutement de personnel et les retards qui y sont liés n'est toujours pas réglée. Le concept en matière d'architecture, encore incomplet en 2013, est en revanche disponible depuis avril 2014 et présente une bonne qualité.

Le retard pris dans les projets «Datawarehouse» et «Outputmanagement» ne pourra plus être compensé. Ces projets seront introduits plus tard que prévu, mais ces contretemps ne devraient pas avoir d'influence sur la date d'échéance du programme.

Cette deuxième évaluation de Fiscal-IT est majoritairement positive. Le CDF estime néanmoins que des mesures sont nécessaires afin de maintenir le cap.

Le rôle de responsable spécialisé du programme est décisif pour la réussite du projet. Cette fonction est occupée par un collaborateur externe. S'il venait à manquer, il serait difficile de le remplacer dans un délai convenable.

L'assurance qualité et la gestion des risques présentent des lacunes au niveau formel. La gestion des risques doit être renforcée.

La planification du projet est réaliste. Des périodes parfois longues séparent les différents objets à livrer qui sont mesurables, compliquant la mise en place d'un contrôle de gestion rapproché et objectif.

La forme modulaire du programme soumet l'harmonisation entre les projets sur le plan spécialisé et technique à des exigences élevées. Le CDF estime qu'il s'agit là d'une tâche devant être planifiée et exécutée de manière globale pour l'ensemble du programme. Cette tâche est pour l'instant déléguée aux différents projets.

La planification des ressources, effectuée lors de la phase d'initialisation du programme, couvre toutes les phases et tous les projets. Des analyses montrent néanmoins que les ressources attribuées au programme ne sont pas toutes disponibles comme prévu. Des problèmes rencontrés dans le cadre de l'acquisition formelle de prestations (selon les règles de l'OMC) seraient notamment à l'origine de ce manque de ressources. On constate également une rotation élevée de personnel au sein des projets. Au niveau de la direction du projet seulement, 30 changements ont été effectués durant l'année 2014, ce qui équivaut à un taux de rotation de près de 50 %. De l'avis du CDF, la perte de savoir-faire qui en découle constitue un risque non négligeable pour le programme.

Durant la période examinée, des audits des achats ont été effectués à différents niveaux par des entreprises externes. L'un d'entre eux portait explicitement sur le programme Fiscal-IT. Le CDF a donc renoncé à effectuer une analyse approfondie des achats dans le cadre de ce suivi.

Les recommandations de l'audit 2013 ont été mises en œuvre. Le CDF estime que les mesures prises ont fait leurs preuves et qu'elles ont eu un effet positif sur le déroulement du programme.

Texte original en allemand

Verifica del progetto chiave TIC FISCAL-IT

L'essenziale in breve

Alla fine del 2014 il Controllo federale delle finanze (CDF) ha verificato per la seconda volta il progetto chiave TIC Fiscal IT dell'Amministrazione federale delle contribuzioni (AFC). Fiscal IT rinnoverà il sistema IT dell'AFC.

Particolare attenzione a livello direttivo – sviluppo complessivamente positivo

I punti centrali della verifica riguardavano la pianificazione e il controlling. Inoltre, è stato analizzato in modo approfondito, se l'Amministrazione delle contribuzioni, in quanto organizzazione, si stia preparando o meno alle modifiche legate a Fiscal IT.

Il sistema informatico dell'Amministrazione delle contribuzioni si basa in gran parte su una tecnologia ormai obsoleta. Esso non è più in grado di supportare sufficientemente i processi operativi dell'AFC. L'obiettivo principale di Fiscal IT è garantire anche in futuro un'efficace capacità operativa dell'AFC. Il programma, che comprende 29 progetti, è stato avviato nella primavera del 2013 e terminerà alla fine del 2018. Il preventivo ammonta a CHF 85,2 milioni. Il programma è stato approvato dal Consiglio federale il 10 aprile 2013.

Al momento della verifica, 14 dei complessivi 29 progetti erano avviati. Tra questi progetti, 3 si trovavano nella fase iniziale, 9 in quella concettuale e 2 nella fase di realizzazione.

Riassumendo, si può affermare che il programma ha registrato un ulteriore sviluppo positivo. Fiscal IT è oggetto di grande attenzione a livello direttivo, sia da parte dell'AFC, sia da parte dell'UFIT. Il programma viene gestito da operatori competenti. La sua coordinazione avviene in modo coerente secondo le direttive per progetti dell'Amministrazione federale.

Fiscal IT e il progetto di riorganizzazione in parallelo comportano cambiamenti incisivi per i processi operativi dell'Amministrazione federale delle contribuzioni. Il grado d'automatizzazione e l'efficienza aumenteranno considerevolmente. L'AFC potrà rispondere in modo ottimale alle future esigenze. I due progetti coinvolgono fino a un terzo del personale.

Adegamenti organizzativi di questa portata devono essere condotti attivamente come una «gestione del cambiamento». Diversamente potrebbero diffondere incertezza tra i dipendenti e provocare addirittura effetti contrari all'obiettivo di ottimizzazione. Ad avviso del CDF, la direzione dell'AFC dedica ancora insufficiente attenzione a questi aspetti «soft» (fattori non quantificabili). Le imminenti trasformazioni sono recepite e trattate in modo troppo razionale.

Struttura adeguata e dirigenza rigorosa, ma elevato ricambio del personale e lacune nella gestione dei rischi

Fiscal IT ha una struttura modulare ed è suddiviso in unità funzionali. Queste sono state dedotte dai processi operativi in seno all'Amministrazione delle contribuzioni. Questa procedura permette di impiegare in modo ottimale le risorse già esistenti. L'attivazione dei moduli è adattabile alle esigenze dell'AFC. I rischi legati all'introduzione e al progetto sono minimi. I benefici del progetto intervengono anticipatamente. Questo migliora l'economicità del progetto. Inoltre, la modularizzazione ha effetti positivi sul funzionamento e sul Life Cycle Management.



Alcuni dei problemi rilevati nel rapporto di fine 2013 sono ancora attuali. Tuttora irrisolta è la questione che riguarda il reclutamento di personale e i ritardi di progetto correlati. Il progetto d'architettura, allora ancora incompleto, è stato presentato ad aprile 2014 ed è di buona qualità.

I ritardi dei progetti «Datawarehouse» e «Output management» non hanno invece potuto essere compensati. La loro introduzione avverrà più tardi del previsto. Presumibilmente queste protrazioni non influiranno sul termine finale del programma.

Questa seconda valutazione di Fiscal IT è perlopiù positiva. Il CDF ritiene tuttavia che bisogna adottare provvedimenti, affinché si possa continuare in questa direzione.

Il ruolo del responsabile specializzato del programma è decisivo per il successo del programma. Si tratta di un collaboratore esterno. Se dovesse venire a mancare nella sua funzione, sarebbe molto difficile sostituirlo in tempo utile.

Il controllo della qualità e la gestione dei rischi presentano lacune formali. La gestione dei rischi deve essere rafforzata.

La pianificazione del programma è realistica. I tempi tra le forniture degli oggetti quantitativamente misurabili sono in parte troppo lunghi. Ciò rende più difficile effettuare un controlling tempestivo e oggettivo.

La modularizzazione del programma comporta esigenze elevate per il coordinamento professionale e tecnico. Dal punto di vista del CDF, questo lavoro richiede una pianificazione e una gestione globale. Oggi è ancora un compito delegato ai progetti.

La pianificazione delle risorse è stata effettuata al momento dell'inizializzazione del programma e copre tutte le fasi e tutti i progetti. Dalle analisi risulta che non tutte le risorse del progetto sono disponibili come previsto. Una delle cause è da ricercare nei problemi nell'ambito degli acquisti formali (OMC). Balza all'occhio l'elevata fluttuazione di personale all'interno dei progetti. Soltanto a livello di gestione del progetto, nel 2014 sono state effettuate 30 sostituzioni. Questo corrisponde a un tasso di fluttuazione del 50 per cento. Secondo il CDF la perdita di know-how, dovuta alla fluttuazione, costituisce un importante rischio per il progetto.

Durante il periodo in esame, imprese esterne avevano già effettuato controlli degli acquisti a diversi livelli. Uno di questi controlli riguardava esplicitamente il programma Fiscal IT. Per questo motivo il CDF rinuncia a un controllo approfondito degli acquisti in questa sede.

Le raccomandazioni della verifica del 2013 sono state attuate. Dal punto di vista del CDF, le misure adottate hanno dimostrato la loro efficacia e hanno avuto un impatto positivo sull'avanzamento del programma.

Testo originale in tedesco

Audit of the key ICT project Fiscal IT

Key facts

At the end of 2014, the Swiss Federal Audit Office (SFAO) audited the Federal Tax Administration's (FTA) key ICT project Fiscal IT for the second time. Fiscal IT will update the FTA's IT.

Great attention from management – positive development overall

The audit focused on planning and controlling. The question of whether the FTA as an organisation has been preparing itself adequately for the changes arising from Fiscal IT was also analysed in depth.

The FTA's IT landscape is largely based on obsolete technology. It no longer supports the FTA's business processes adequately. The main aim of Fiscal IT is to ensure that the FTA remains operational in the future too. The programme consists of 29 projects. It started in spring 2013 and will be completed at the end of 2018. It has a budget of CHF 85.2 million and was approved by the Federal Council on 10 April 2013.

At the time of the audit, 14 of 29 projects had got under way. Of these, three were in the initialisation phase, nine were in the conceptual phase and two were in the implementation phase.

Overall, we can confirm that the programme has continued to develop positively. Both at the FTA and the FOITT, Fiscal IT has been given a great deal of attention at the business management level. The programme has been assigned competent people. It is being managed consistently in accordance with the guidelines for Federal Administration projects.

Fiscal IT and the reorganisation project running in parallel are completely changing the FTA's business processes. The degree of automation and efficiency are being increased considerably. The FTA can position itself optimally for future challenges. Both projects affect up to one third of its workforce.

Such sweeping organisational changes have to be actively managed as "change management". If they are not, they could unsettle employees and could even have the opposite effect of the optimisation sought. As the SFAO sees it, the FTA management is still paying too little attention to these "soft" aspects. The changes to be carried out are being assessed and dealt with too rationally.

Appropriate structure and tight management, but high degree of fluctuation and weaknesses in risk management

Fiscal IT has a modular structure. It is divided into functional units, which were derived from the FTA's business processes. The procedure allows the available resources to be used optimally. The modules' entry into service can be aligned with the FTA's needs. There are fewer implementation and project risks. The project benefits take effect sooner. This increases the efficiency of the programme. Furthermore, the modular design will have a positive impact on operations and life-cycle management.

Some of the problems established in the report at the end of 2013 are still present. The issue of staff recruitment and the associated project delays have not yet been resolved. The architectural concept, which was delayed at that time, was delivered to a high standard in April 2014.



The delays in the projects "Datawarehouse" and "Outputmanagement" could no longer be made up and they will be launched later than scheduled. The delays are not expected to influence the programme's final deadline.

While this second assessment of Fiscal IT is predominantly positive, the SFAO considers that measures are needed to ensure it also remains on course.

The programme's success depends largely on the role of the specialist programme manager, who is an external staff member. If he should drop out, it is unlikely that he could be replaced within a reasonable period of time.

Formal deficiencies have been detected in quality assurance and risk management. The latter must be enhanced.

The programme schedule is realistic. Some of the time periods between the measurable deliverables are quite long, which makes prompt, objective controlling difficult.

The programme's modular design places high demands on the specialist and technical coordination of projects. The SFAO believes that this is a task which must be planned and managed across projects. It is currently delegated to the projects.

When the programme was launched, resource planning was done across all phases and projects. Analyses show, however, that not all project resources are available as planned. This is partly due to problems in formal procurement (WTO). The high level of fluctuation in project staff is particularly striking. Thirty changes were carried out at the project management level alone in 2014. This corresponds to a fluctuation of about 50%. In the SFAO's opinion, the loss of knowledge associated with this represents a considerable project risk.

During the audit period, external firms already performed procurement audits at various levels, one of which was explicitly on the Fiscal IT programme. For this reason, the SFAO did not conduct an in-depth audit of procurement in this follow-up review.

The recommendations from the 2013 review have been implemented. The SFAO considers that the measures taken have proved their worth and have had a positive effect on the course of the programme.

Original text in German

**Generelle Stellungnahme der Eidgenössischen Steuerverwaltung zur Prüfung
FISCAL IT:**

Die ESTV bedankt sich für die konstruktive Zusammenarbeit und die Empfehlungen der EFK. Die ESTV ist bemüht diese möglichst schnell umzusetzen. Einige Empfehlungen gehen in Richtung der Erhöhung des administrativen Aufwands und damit der Kosten im Programmmanagement. Die ESTV ist bei der Umsetzung der Empfehlungen bemüht die notwendige Balance zwischen den administrativen- und den Projektkosten zu bewahren.



Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1 | Auftrag und Vorgehen | 13 |
| 1.1 | Ausgangslage | 13 |
| 1.2 | Prüfungsziel und -fragen | 13 |
| 2 | Der Projektsetup berücksichtigt die Vorgeschichte | 13 |
| 3 | Organisation trägt der Komplexität des Programms Rechnung | 14 |
| 4 | Qualitätssicherung und Risikomanagement müssen gestärkt werden | 15 |
| 5 | Die Aspekte der Wirtschaftlichkeit geniessen einen hohen Stellenwert | 16 |
| 6 | Wird die Bedeutung des „Veränderungsmanagement“ unterschätzt? | 17 |
| 7 | Die Projektplanung berücksichtigt die Abhängigkeiten nur bedingt | 18 |
| 8 | Die Projektstruktur erlaubt eine wirkungsvolle Steuerung des Programms | 18 |
| 9 | Vorausschauende Ressourcenplanung aber hohe Fluktuation | 19 |
| 10 | Das Projektcontrolling ist ein noch wenig wirksames Führungsinstrument | 20 |
| 11 | Keine explizite Beschaffungsprüfung in diesem Follow Up | 21 |
| 12 | Architekturkonzept auf die Bedürfnisse der Steuerverwaltung abgestimmt | 21 |
| 13 | Umsetzung der Empfehlungen aus der Fiscal IT Prüfung 2013 | 22 |
| 14 | Schlussbesprechung | 22 |
| | Anhang 1: Rechtsgrundlagen | 23 |
| | Anhang 2: Abkürzungen, Priorisierung der Empfehlungen | 24 |

1 Auftrag und Vorgehen

1.1 Ausgangslage

Im März 2013 hat der Bundesrat Weisungen für IKT-Schlüsselprojekte erlassen. Darauf gestützt prüfte die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) das Programm Fiscal IT der Eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV).

1.2 Prüfungsziel und -fragen

Aufgrund der Vorgeschichte und Komplexität des Programms hat sich die EFK entschieden, Fiscal IT jährlich zu prüfen. Dabei werden die Prüfschwerpunkte den Risiken angepasst, die sich aus dem Programmverlauf ergeben. Zudem wird geprüft, wie sich allfällige Empfehlungen früherer Prüfungen auf den Programmverlauf ausgewirkt haben. Der vorliegende Bericht bezieht sich auf die zweite Prüfung des Programms Fiscal IT. Sie wurde Ende 2014, rund ein Jahr nach der ersten Prüfung durchgeführt, bei welcher sich das Programm noch in der Initialisierungsphase befand. Bei dieser zweiten Prüfung standen die Planung und das Controlling im Fokus. Zudem wurde vertieft analysiert, ob sich die Steuerverwaltung als Organisation angemessen auf die Veränderungen vorbereitet, die mit Fiscal IT einhergehen.

2 Der Projektsetup berücksichtigt die Vorgeschichte

Fiscal IT hat folgende Zielsetzungen:

1. Sicherstellung der mittel- bis langfristigen „Operationalität“ der ESTV.
2. Reduktion der Komplexität in der IT der ESTV.
3. Ermöglichen von Effizienzsteigerungen in der ESTV.
4. Schaffen einer modernen und möglichst homogenen IT-Systemlandschaft.

INSIEME verfolgte einen monolithischen Ansatz, also eine integrierte Softwarelösung die sämtliche funktionalen Anforderungen der ESTV abdecken sollte. Im Gegensatz dazu wurde bei der Planung von Fiscal IT ein modulares Vorgehen gewählt. Die angestrebten Ziele sollen mit insgesamt 29 Modulbausteinen erreicht werden. Sie werden in dedizierten Projekten realisiert.

Eine wichtige Rolle spielt auch das Projekt REORG ESTV. Mit ihm werden die Geschäftsprozesse der ESTV optimiert. Es ist nicht Teil von Fiscal IT, wurde aber in dessen Kontext lanciert. Das Projekt adressiert ähnliche Bereiche wie die oben erwähnten Ziele 2 und 3.

Die Direktoren der ESTV als Auftraggeber sowie des BIT als Implementationspartner und späterer Service Provider, zeigen ein hohes Commitment zum Programm. Sie unterstützen es sowohl in ihrer Eigenschaft als Amtsdirektoren, als auch in ihren Programmrollen.

Steuerungsausschüsse und Programmleitung sind mit erfahrenen Akteuren besetzt. Die Programmführung ist straff. Sie erfolgt konsequent nach einer ESTV Adaption von Hermes 5.



Beurteilung

Fiscal IT ist zweckmässig strukturiert und in kontrollierbare Einheiten gegliedert. Die sukzessive Einführung reduziert die Planungs-, Entwicklungs- und Einführungsrisiken. Das Programm wird durch die hohe Management Attention unterstützt. Der grosse Erfolgsdruck belastet die Stimmung im Programm jedoch erheblich.

Die Erweiterungen an der Projektmethodik sind für ein Programm dieser Grössenordnung sinnvoll.

3 Organisation trägt der Komplexität des Programms Rechnung

Der Direktor der ESTV ist Auftraggeber. Er steuert das Programm über den Programmausschuss. In diesem sind auch der Programmleiter, der Direktor des BIT und der Generalsekretär des EFD vertreten.

Der Programmleiter nimmt die operative Leitung wahr. Er ist gleichzeitig Chief Information Officer der ESTV. Nebst der Gesamt- gibt es noch eine Fach- und eine Technik-Programmleitung.

Der Fachprogrammleiter ist unter anderem für die Planung, die Erstellung der Projekt- Vorgaben und die fachliche Abstimmung der Projekte zuständig. Er ist ein externer Mitarbeiter der ESTV.

Der Technik-Programmleiter ist ein interner Mitarbeiter des BIT. Er ist unter anderem für die Einhaltung der Architekturvorgaben zuständig.

Auch auf Ebene der Projekte findet sich jeweils die Konstellation Auftraggeber, (Gesamt-), Fach- und Technik-Projektleiter. Mindestens eine dieser drei Rollen ist jeweils intern besetzt. Mehr als 50% der Mitarbeitenden im Programm sind extern. Bei den Projektleitenden sind es über 75%.

Die Positionierung von Risikomanagement und Qualitätssicherung wird im Kapitel 4 behandelt.

Beurteilung

Das Programm ist klar strukturiert. Rollen und Zuständigkeiten sind gemäss Hermes zugeordnet und dokumentiert. Die Programmleitung verfügt über grosse Erfahrung. Sie nimmt ihre Rolle aktiv wahr und ist sehr präsent. Die Einbindung der Linie als Projektauftraggeberin stellt sicher, dass die fachlichen Anforderungen des jeweiligen Geschäftsbereichs in die Entwicklung der Module einfließen. Die Gliederung in Gesamt-, Fach- und Technik-Leitung auf Ebene des Programms und der Projekte ist ein zweckmässiger Ansatz.

Wie es in Grossprojekten oft der Fall ist, besteht auch hier eine kritische Abhängigkeit von Schlüsselpersonen. Aus Sicht der EFK sind dies der Auftraggeber, der Programmleiter, sowie der Fachprogrammleiter. Die EFK beurteilt den Ausfall des letzteren als grösstes personelles Risiko für das Programm. Bei ihm laufen alle Fäden zusammen und er trifft wichtige operative Entscheidungen. Das geschieht in enger Abstimmung mit dem Programmleiter. Dieser hat bereits eine Doppelrolle. Er könnte einen Ausfall des Fachprogrammleiters kaum kompensieren.

Angesichts der hohen Anzahl externer Mitarbeitender muss darauf geachtet werden, dass das Know-how im Hause bleibt und die Führung nicht aus der Hand gegeben wird.

Empfehlung 1 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt der ESTV Massnahmen zu treffen mit denen die Abhängigkeit des Programms von der Person des Fachprogrammleiters sowie von externem Know-how verringert werden kann.

Stellungnahme der Eidgenössischen Steuerverwaltung:

FISCALIT-724

Massnahme 1: stellvertretenden Fachprogrammleiter einsetzen

Massnahme 2: Aufgaben in der Programmleitung neu zuordnen und Stellvertretungen sicherstellen.

4 Qualitätssicherung und Risikomanagement müssen gestärkt werden

Die Rolle des Qualitäts- und Risikomanagers (QSRM) wird auf Programmstufe wahrgenommen. Für die QS stehen ca. 40, für das RM ca. 10 Stellenprozent zur Verfügung.

Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des QSRM sind in Handbüchern beschrieben, seine Aufgaben jedoch nicht. Der QSRM rapportiert an die Programmleitung, nicht an den Auftraggeber. Die Organisation, welche den Qualitäts- und Risikomanager stellt, übernimmt weitere Rollen im Projekt. Sie kann somit die Unabhängigkeit des Mandats nicht sicherstellen.

Es gibt für das Programm und für jedes Projekt eine dem QS-Plan entsprechende Ergebnisliste. Anhand dieser erfolgen die Qualitätsprüfungen. Im QS-Prozess sind Quality-Gates vorgesehen. Ihre Durchführung muss durch den Projektleiter im Phasenbericht bestätigt werden.

Risiken werden sowohl auf Stufe Programm wie auch in den Projekten erfasst und regelmässig neu bewertet. Verantwortlich sind der Programm-, bzw. die Projektleiter. Der QSRM kann die Risiken nur formal verwalten. Er kann nicht beurteilen, ob „echte“ Risiken geführt werden. Auch nicht ob die Einstufung realistisch ist oder ob die beschlossenen Massnahmen zweckmässig sind.

Ein Management der Risiken über alle Projekte (Folgeabhängigkeiten) erfolgt nicht aktiv.

Zusätzlich zur intern besetzten Rolle des QSRM war im Jahr 2014 ein externer Auditor tätig. Dieser war direkt dem Auftraggeber unterstellt. Er überprüfte den Projektstatus und beurteilte auch Qualität und Risiken. Laut ESTV soll er die mangelnde Unabhängigkeit des QSRM kompensieren und die vom Bundesrat geforderte direkte Unterstellung dieser Rolle gewährleisten.

Beurteilung

Qualitätssicherung und Risikomanagement sind in Programm und Projekten eingeführt. Es ist sichergestellt, dass bei den Quality Gates alle geforderten Dokumente erstellt, geprüft und abgenommen sind. Das Pensum des QSRM sollte erhöht werden.

Die Zuordnung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) ist auf Stufe Programm und Projekte nicht klar. Das macht aus Sicht EFK eine Qualifikation der Rollen-Wahrnehmung schwierig. Es kann auch zu Unsicherheiten bezüglich Zuständigkeiten führen.



Die Vorgabe des Bundesrates für IKT-Schlüsselprojekte, wonach die Rapportierung von QS und RM direkt an den Auftraggeber erfolgen muss, ist nicht umgesetzt.

Aus Sicht der EFK ist der Auftrag des externen Auditors nicht so formuliert, dass er die ungenügende Unabhängigkeit des QSRM kompensieren könnte.

Die Bewertung von Risiken auf Stufe der Projekte ohne Verifizierung durch eine weitere Stelle birgt die Gefahr, dass diese nicht zeitnah auf Programmstufe eskaliert werden. Die EFK erachtet als problematisch, dass kein Management der Risikoauswirkungen über die Projekte hinweg erfolgt. Zusammen mit den weiteren Schwächen des Risikomanagements kann dies eine gefährliche Potenzierung der Risikoauswirkung auf Programmstufe zur Folge haben.

Empfehlung 2 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt der ESTV die AKV für den QSRM im Programmhandbuch aufzunehmen. Sie müssen konkretisiert werden. Die unabhängige und direkte Rapportierung an den Auftraggeber muss gewährleistet werden. Das Risikomanagement muss aufgewertet werden. Für diese wichtige Aufgabe ist angemessen Zeit zur Verfügung zu stellen.

Stellungnahme der Eidgenössischen Steuerverwaltung:

FISCALIT-725

Massnahme 1: neuen externen Auditor für den Übergang bis zur WTO beschaffen

Massnahme 2: Pflichtenheft Riskmanagement und AKV QSRM erstellen

Massnahme 3: Riskmanagement mit neuem Pflichtenheft ab WTO Audit etablieren

Empfehlung 3 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt dem QSRM, die Risiken und deren Einstufung laufend zu verifizieren. Das Management der Risikoauswirkungen muss über die Projektgrenzen hinweg erfolgen.

Stellungnahme der Eidgenössischen Steuerverwaltung:

FISCALIT-726

Massnahme 1: Monatliche Abstimmung der Risiken in der Programmleitung mit dem Programm Riskmanager

Massnahme 2: Vorgehen zur Abstimmung der Programm- und Projektrisiken erarbeiten

5 Die Aspekte der Wirtschaftlichkeit geniessen einen hohen Stellenwert

Oberstes Ziel und Rechtfertigung des Programms ist die Gewährleistung der Operabilität der Steuerverwaltung. Bereits als zweites Hauptziel ist die Ermöglichung von Effizienzsteigerungen formuliert. Fiscal IT verändert die Art und Weise wie die Steuerverwaltung ihren Leistungsauftrag erfüllt nachhaltig. Der Automatisierungsgrad der Geschäftsprozesse wird erheblich gesteigert. Fiscal IT hat grosses Potential die Wirtschaftlichkeit der Dienstleistungen der ESTV zu verbessern. Um dieses messbar zu machen werden für die Kernprozesse der ESTV Soll Werte vorgegeben.

Beurteilung

Die Aspekte der Wirtschaftlichkeit geniessen bei der ESTV einen hohen Stellenwert. Dies zeigt sich an den für Fiscal IT formulierten Zielen und den Massnahmen, diese messbar zu machen. Auch an den Anstrengungen, die mit dem flankierenden Reorganisationsprojekt getroffen werden. Das modulare Vorgehen wirkt sich ebenfalls positiv aus. Es ermöglicht eine stufenweise Einführung von einzelnen Systemen und damit eine frühzeitige Realisierung von Projektnutzen.

6 Wird die Bedeutung des „Veränderungsmanagement“ unterschätzt?

Fiscal IT und das Projekt REORG verändern die Geschäftsprozesse der Steuerverwaltung umfassend. Viele manuelle und Papier gebundene Prozesse werden durch elektronische Workflows abgelöst. Der Automatisierungsgrad der Geschäftsprozesse wird auf bis zu 80% erhöht. Die Massnahmen betreffen rund einen Drittel der Belegschaft. Den Mitarbeitenden ist bewusst, dass ihnen wesentliche Veränderungen bevorstehen. Das Management informiert aktiv, aber nur zu Themen, bei denen gesicherte Fakten vorliegen.

Beurteilung

Die Steuerverwaltung hat aktiv die Chance herbeigeführt, sich für die künftigen Herausforderungen optimal aufzustellen. Wenn es gelingen soll das identifizierte Potential zu realisieren, müssen die Mitarbeitenden, insbesondere auch die mittleren Kader, den Prozess aktiv mitgestalten. Dazu werden sie nur bereit sein wenn sie verstehen, warum die geplanten Veränderungen notwendig sind. Sie müssen Chancen erkennen, ihre berufliche Zukunft in der ESTV attraktiv zu gestalten. Wenn hingegen die Befürchtung im Raum steht, man könnte mit seiner Mitarbeit das Gegenteil bewirken, wird diese Unterstützung ausbleiben.

Bei grösseren organisatorischen Veränderungen besteht zudem immer die Gefahr, dass Schlüsselpersonen die Unternehmung verlassen. Ein solcher „brain drain“ könnte die Projekte gefährden und die ESTV schwächen.

Der Erfolg von Fiscal IT und dem Projekt REORG hängt auch davon ab, ob sich die Leitung der ESTV dieser Herausforderung stellt. Das heisst, ob sie auch die sogenannten „weichen Faktoren“ berücksichtigt und den „organisational change“ in Angriff nimmt.

Aus Sicht der EFK schenkt die Leitung der ESTV diesen Aspekten noch zu wenig Aufmerksamkeit. Die anstehenden Veränderungen werden zu rational erfasst und behandelt.

Empfehlung 4 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt der ESTV, den Umbau der ESTV mit einem professionellen Change Projekt zu begleiten.

Stellungnahme der Eidgenössischen Steuerverwaltung:

FISCALIT-727

Massnahme 1: externe Unterstützung für das Change Management beschaffen.



7 Die Projektplanung berücksichtigt die Abhängigkeiten nur bedingt

Die Planung in Fiscal IT erfolgt Tool basiert. Zuständig sind die jeweiligen Projektleiter. Die Projektpläne werden im Masterplan des Programms zusammengeführt. Die Aktualisierung der Projektpläne erfolgt monatlich. Die des Masterplans quartalsweise.

Die terminlichen Abhängigkeiten werden weder auf Ebene Programm, noch in den Projekten selbst erfasst. Der kritische Pfad wird nicht berechnet.

Einzelne Projekte werden aufgrund der Beschaffungsverzögerungen verspätet abschliessen. Laut ESTV haben diese Verspätungen keine Auswirkungen auf den Endtermin des Programms.

Beurteilung

Die Programmplanung ist aus Sicht EFK realistisch. Die Struktur entspricht den Hermes Phasen, die Lieferobjekte den Hermes Meilensteinen. Kleinere Arbeitspakete sind nur selten vorzufinden. Dies erschwert ein zeitnahes und objektives Controlling, s.a. Kapitel 10.

Die projektübergreifenden Abhängigkeiten werden nicht ermittelt. Das Controlling kann nicht auswerten, wie sich Terminverschiebungen auf die Projekte oder das Programm auswirken. Dies stellt aus Sicht der EFK ein erhebliches Kontroll-Risiko dar.

Empfehlung 5 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt der ESTV, die Planung zu verfeinern, die Lieferobjekte kleiner zu definieren und in geringeren Abständen zu planen sowie den kritischen Pfad projektübergreifend abzubilden.

Stellungnahme der Eidgenössischen Steuerverwaltung:

FISCALIT-728

Massnahme 1: Erarbeitung einer sinnvollen Verfeinerung des Controlling innerhalb der Lieferobjekte

Massnahme 2: Weiterführen der Detailüberwachung in der Entwicklung auf Basis von Funktional Points (neuer Vertrag mit Lieferanten analog dem bestehenden, der aktuell ausläuft)

8 Die Projektstruktur erlaubt eine wirkungsvolle Steuerung des Programms

Fiscal IT ist in funktionale Einheiten gegliedert. Diese wurden aus den Geschäftsprozessen der ESTV abgeleitet. Die Modellierung der Geschäftsprozesse wurde von INSIEME übernommen.

Beurteilung

Die Strukturierung von Fiscal IT ist aus Sicht EFK ein zweckmässiger Ansatz, um die Komplexität des gesamten Vorhabens angemessen zu kontrollieren. Die Etappierung von Entwicklung und Einführung erlaubt es, die verfügbaren Ressourcen optimal einzusetzen. Die Einführung der Module kann auf die Bedürfnisse der ESTV abgestimmt werden. Die Projektrisiken werden erheblich reduziert. Der Projektnutzen tritt früher ein. Die Wartbarkeit der Systemlandschaft wird wesentlich vereinfacht. Die Weiterentwicklung und Anpassung an künftige Anforderungen kann in kleineren Schritten erfolgen. Grossprojekte wie Fiscal IT werden dazu nicht mehr notwendig sein.

Die Modularisierung hat allerdings auch zur Folge, dass sich die fachliche und technische Komplexität des Vorhabens in die Schnittstellen verlagert. Über diese erfolgt der Austausch der Informationen zwischen den Modulen und den darüber liegenden Geschäftsprozessen. Die Abbildung der Businesslogik in den aktuellen IT-Systemen muss entflochten – neu gegliedert und in den Fiscal IT Modulen abgebildet werden. Diese müssen letztlich wieder eine funktionierende logische Einheit bilden. Damit dies gelingt, muss die Entwicklung und Einführung der Module fachlich und technisch eng abgestimmt erfolgen.

Diese Aufgabe sollte aus Sicht EFK projektübergreifend geplant und geführt werden. Heute ist sie an die Projekte delegiert. Das birgt das implizite Risiko, dass die fachliche Abstimmung zwischen den Projekten lückenhaft erfolgt und technisch fehlerhaft implementiert wird. Dies könnte bei Inbetriebnahme der Module zu Beeinträchtigungen der Geschäftsprozesse führen.

Empfehlung 6 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt der ESTV, die fachliche und technische Abstimmung zwischen den Projekten, also die Spezifikation der Anforderungen an die Schnittstellen, zentral auf Ebene Programm wahrzunehmen. So wie dies beispielsweise im Bereich des Architekturmanagements erfolgt.

Stellungnahme der Eidgenössischen Steuerverwaltung:

FISCALIT-729

Massnahme 1: Erhebung der notwendigen Schnittstellen in Zusammenarbeit mit den Projekten

Massnahme 2: Zentrale Erfassung der Schnittstellen und Überwachung des Architekturremiums

9 Vorausschauende Ressourcenplanung aber hohe Fluktuation

Für Fiscal IT wurde zu Projektbeginn über alle Phasen und Projekte eine Ressourcenplanung erstellt. Sie wird in Planungs-Workshops überarbeitet und angepasst. Aus ihr geht hervor, wann die Ressourcen in welchem Umfang und in welchen Projekten benötigt werden. Ebenso ob die Rollen intern oder extern zu besetzen sind. Auswertungen zeigen, dass nicht alle Ressourcen wie geplant zur Verfügung stehen. Ursache sind unter anderem Probleme bei der Personalbeschaffung (WTO).

Die Fluktuation im Programm ist hoch. Im Jahr 2014 wurden allein auf Ebene Projektleitung 30 personelle Änderungen vorgenommen.

Beurteilung

Die Ressourcenplanung erfolgt in einem zweckmässigen Detaillierungsgrad. Sie ist auf den Masterplan abgestimmt. Die Fluktuation beträgt allein auf Ebene Projektleitung rund 50%. Der damit verbundene Know-how Verlust stellt aus Sicht EFK ein erhebliches Projektrisiko dar. Er kann dazu führen, dass Projektergebnisse nicht termingerecht oder nicht in der geforderten Qualität erarbeitet werden.

Die Situation ist weitgehend auf die erwähnte Beschaffungsproblematik zurückzuführen. Der Formalismus im Beschaffungswesen hat sich zu einem bedeutenden Projektrisiko entwickelt.



Empfehlung 7 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt der ESTV Massnahmen zu prüfen, um die Fluktuation im Programm auf einem tiefen Niveau zu halten und nur bei absoluter Notwendigkeit personelle Änderungen vorzunehmen.

Stellungnahme der Eidgenössischen Steuerverwaltung:

FISCALIT-730

Grund waren die Notwendigen Übergangsmassnahmen wegen der verzögerten WTO Rahmenverträge

Massnahme 1: Langfristige WTO Rahmenverträge mit Lieferanten abschliessen.

Massnahme 2: Lead Business Analysten und Lead Projektleiter bestimmen

10 Das Projektcontrolling ist ein noch wenig wirksames Führungsinstrument

Das Projektcontrolling wird durch das Projektmanagement Office wahrgenommen. Es umfasst:

- Abgenommene Lieferobjekte (Umfang)
- Einhaltung der Meilensteine (Zeit)
- Verbrauch der Mittel (Personal-, Sach- und Investitionsaufwand)

Beurteilung

Das Controlling ist zweckmässig geplant und organisiert. Die messbaren Lieferobjekte liegen verhältnismässig weit auseinander (siehe auch Projektplanung). Somit ist ein zeitnahes und objektives Controlling, welches auf dem effektiven Arbeitsfortschritt und nicht nur auf Schätzungen beruht, nur beschränkt möglich. Das Controlling sollte die Programm- und Projektleitungen auf sich anbahnende Verzögerungen oder andere Probleme hinweisen. Das würde es diesen ermöglichen, frühzeitig mit korrigierenden Massnahmen in das Projektgeschehen einzugreifen. Diese Funktion kann das Controlling heute aus Sicht der EFK nicht ausreichend wahrnehmen.

Empfehlung 8 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt der ESTV, das Controlling auf die verfeinerte Planung abzustimmen (siehe Empfehlung 5).

Stellungnahme der Eidgenössischen Steuerverwaltung:

FISCALIT-731

Massnahme 1: Implementation der Verfeinerung innerhalb der Lieferobjekte im Controlling (Sciforma)

11 Keine explizite Beschaffungsprüfung in diesem Follow Up

Zum Zeitpunkt des Audits prüfte die BDO im Auftrag des GS EFD die Beschaffungen. Die EFK hat daher auf eine Beschaffungsprüfung verzichtet. Sie wird das Thema anlässlich des Follow Up 2015 wieder aufnehmen.

Bei der Analyse anderer Bereiche wurde festgestellt, dass die Wartungsverträge bis maximal 2019 abgeschlossen wurden. Gemäss Programmleitung ist es Sache des BIT wie die Systeme danach gewartet werden.

Beurteilung

Das Programm schliesst Ende 2018 ab. Die Wartungsdauer ist zu kurz bemessen. Der Investitionsschutz ist nicht gewährleistet.

Empfehlung 9 (Priorität 2)

Die EFK empfiehlt der ESTV zusammen mit dem BIT zu klären, wie die Systemwartung nach 2018 erfolgt, so dass die Investitionen optimal geschützt sind.

Stellungnahme der Eidgenössischen Steuerverwaltung:

FISCALIT-732

Massnahme 1: Gemeinsames Projektteam Betrieb und Wartung aufsetzen ([REDACTED])

Massnahme 2: Erstellen der ersten Schätzungen für den Betrieb und die Wartung durch das BIT

12 Architekturkonzept auf die Bedürfnisse der Steuerverwaltung abgestimmt

Die im Rahmen von Fiscal IT erarbeiteten Lösungen basieren auf einem umfassenden Architekturkonzept. Dieses orientiert sich an den Domänen des Open Group Architecture Framework TOGAF. Grundlagen sind die Architektur Anforderungen der ESTV, Vorgaben des BIT und des ISB, sowie das Architekturkonzept AKO. BIT und ESTV haben das AKO im Rahmen des Programms gemeinsam erarbeitet. Ausgehend von der IST-Architektur wurde ein Architekturplan für die Jahre 2014 bis 2018 erstellt. Dieser bildet die verbindliche Basis für die im Rahmen des Programms einzuführenden Systeme.

Beurteilung

Das Programm misst dem Architekturmanagement einen hohen Stellenwert bei. Planung und Konzeption erfolgten umsichtig. Die relevanten Rahmenbedingungen und Treiber sind berücksichtigt. Das Architekturkonzept trägt den Anforderungen der ESTV IT angemessenen Rechnung. Es gewährleistet, dass diese künftig modular erneuert, erweitert und neuen Anforderungen angepasst werden kann. Der Governance Prozess ist zweckmässig etabliert.



13 Umsetzung der Empfehlungen aus der Fiscal IT Prüfung 2013

Die Empfehlungen aus Review 2013 wurden umgesetzt. Aus Sicht der EFK haben sich die getroffenen Massnahmen bewährt und positiv auf den Programmverlauf ausgewirkt.

14 Schlussbesprechung

Die Schlussbesprechung fand am 27. Januar 2015 statt. Teilgenommen haben [REDACTED] und [REDACTED].

Die EFK war vertreten durch [REDACTED] und [REDACTED].

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

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE

Anhang 1: Rechtsgrundlagen

Finanzkontrollgesetz (FKG, SR 614.0)

Finanzhaushaltgesetz (FHG, SR 611.0)

Finanzhaushaltverordnung (FHV, SR 611.01)

Bundesinformatikverordnung (BinfV, SR 172.010.58)

Weisungen des Bundesrates für IKT-Schlüsselprojekte vom 27. März 2013



Anhang 2: Abkürzungen, Priorisierung der Empfehlungen

Abkürzungen

| | |
|-------|--|
| AKV | Aufgaben – Kompetenzen - Verantwortung |
| BIT | Bundesamt für Informatik und Telekommunikation |
| CIO | Chief Information Officer |
| EFK | Eidgenössische Finanzkontrolle |
| ESTV | Eidgenössische Steuerverwaltung |
| IKT | Informations- und Kommunikationstechnologie |
| QS | Qualitätssicherung |
| RM | Risikomanagement |
| TOGAF | The Open Group Architecture Framework |
| WTO | World Trade Organisation |

Priorisierung der Empfehlungen

Die EFK beurteilt die Wesentlichkeit der Empfehlungen nach Prioritäten (1 = hoch, 2 = mittel, 3 = klein). Sowohl der Faktor Risiko (z. B. Höhe der finanziellen Auswirkung, Wahrscheinlichkeit eines Schadeneintrittes usw.) als auch der Faktor Dringlichkeit der Umsetzung (kurzfristig, mittelfristig, langfristig) werden berücksichtigt. Dabei bezieht sich die Bewertung auf den konkreten Prüfgegenstand (relativ) und nicht auf die Relevanz für die Bundesverwaltung insgesamt (absolut).