

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.