



Eidgenössische Steuer- verwaltung

Prüfung zum Stand des Programms
INSIEME, insbesondere über das
Projekt INSIEME DATA und das
Konzept für die Datenmigration

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung des Prüfungsbefundes	3
2	Auftrag und Prüfungsdurchführung	4
2.1	Auftrag	4
2.2	Rechtsgrundlagen	4
2.3	Erwähnte Standards	4
2.4	Prüfungsumfang und -grundsätze	5
2.5	Unterlagen und Auskunftserteilung	5
2.6	Priorisierung der Empfehlungen der EFK	5
3	Einführung	6
4	Das Programm INSIEME	6
4.1	Gesamtstatus	6
4.2	Planung und Organisation	7
4.2.1	Führung und Rapportierung	7
4.2.2	Qualitätssicherung (QS) und Risikomanagement (RM)	8
4.3	Auswahl des Anbieters	9
4.3.1	Projekt INSIEME BASIS	9
4.3.2	Pflichtenheft für die WTO-Ausschreibung	9
4.3.3	UNISYS als Generalunternehmer	10
4.3.4	GU-Vertrag	10
4.4	Projekt INSIEME DATA	11
4.4.1	Fachliches Datenmodell	11
4.4.2	Datenbereinigung	11
4.5	Konzept Migration	12
4.5.1	Datenherrschaft und Verantwortung	12
4.6	Projekt FITIN	13
4.6.1	Internes Kontrollsystem (IKS) nach den ersten Phasen von FITIN2	13
4.7	Sicherheit	15
4.7.1	Projekt INSIEME SECURITY	15
4.7.2	Informatiksicherheitsbeauftragter der Organisation (ISBO)	15
4.7.3	Disaster Backup - Recovery - Katastrophenvorsorge - Business Contingency	16
4.8	Problem- und Change-Management-Prozess	17
5	Kritische Erfolgsfaktoren	19
6	Schlussbesprechung	20
	Beilagen	20

1 Zusammenfassung des Prüfungsbefundes

Aufgrund der Prüfungen hat die Eidg. Finanzkontrolle (EFK) festgestellt, dass die Reorganisation und Erneuerung in der Eidg. Steuerverwaltung (ESTV) kurz vor der Realisierungsphase steht. In verschiedenen Projekten wurden die Voraussetzungen geschaffen, damit der Umbau, trotz laufender Produktion, erfolgreich vollzogen werden kann. Die wichtigsten Voraussetzungen für die erfolgreiche Realisierung sind:

- ein detailliertes Geschäftsmodell mit definierten Geschäftsprozessen
- ein detailliertes Datenmodell, bereinigte Daten und ein Migrationsmodell
- eine neue Organisation der ESTV
- einen erfahrenen Generalunternehmer (GU) und einen leistungsfähigen Leistungserbringer (LE)
- eine geeignete Programm- und Projektorganisation
- eine gesicherte Finanzierung

Die meisten dieser Voraussetzungen wurden geschaffen oder stehen kurz vor der Fertigstellung. Der Verfeinerungsgrad der Analysen und Modelle soll einen minimalen Aufwand in den Realisierungsphasen sicherstellen. Der Stand der Arbeiten liegt im Zeitplan und ist weit fortgeschritten. **Die EFK ist der Ansicht, dass die Voraussetzungen für eine effiziente Umsetzung gut sind.** Dennoch hat sie verschiedene Risiken in den Bereichen IKS (internes Kontrollsystem), Qualitätsmanagement und IT-Sicherheit identifiziert. Bei der schrittweisen Migration von den bestehenden zu den neuen Anwendungen der ESTV dürfen keine groben Fehler und Sicherheitsprobleme entstehen. Die pragmatischen Zwischenlösungen werden einen hohen Grad an Kontrollen erfordern. Die Ordnungsmässigkeit, Qualität und Effizienz der Dienstleistungen der ESTV müssen auf einem hohen Niveau bleiben.

Stichwortartig empfiehlt die EFK:

- enge Einbindung von GU und LE in die Projektorganisation auf allen Stufen
- erarbeiten und kommunizieren von einem umfassenden QS-Plan nach HERMES
- so rasch als möglich ein umfassendes IKS planen und umsetzen
- das IKS an die sich ändernden IKS-Anforderungen während der Migrationsphasen anpassen
- benötigte Testdaten aus der Produktion anonymisieren (Datenschutz)
- proaktive Begleitung der Projektleiter durch den ISBO zur Gewährleistung einer optimalen IT-Sicherheit, genügend personelle Ressourcen für IT-Sicherheit bereitstellen
- den ISBO in die Programm- und Projektorganisation einbauen (analog QS und Controlling)
- die Anforderungen an die Business Contingency (inkl. KaVor) erheben und die Finanzierung sicherstellen
- einen angemessenen Betrag für die Umsetzung der IT-Sicherheit bereitstellen
- einen Problem- und Change Management Prozess (nach ITIL) implementieren

Je früher die Qualitäts-, Sicherheits- und IKS-Aspekte eingeplant werden, desto günstiger wird letztlich deren Umsetzung, da möglicherweise architektonische, anwendungs- und datentechnische Voraussetzungen geschaffen werden müssen. Nur operative Funktionen können delegiert werden, die Gesamtverantwortung liegt immer beim Direktor der ESTV.

2 Auftrag und Prüfungsdurchführung

2.1 Auftrag

Die EFK hat, gestützt auf die Artikel 6 und 8 des Bundesgesetzes über die Eidg. Finanzkontrolle (FKG; SR 614.0) im April 2006 eine Prüfung über den Stand des Programms INSIEME, insbesondere über das Projekt INSIEME DATA und das Konzept der Datenmigration durchgeführt.

Es wurde untersucht, ob das INSIEME-Programm und das Projekt INSIEME DATA nicht identifizierte oder schlecht beherrschte Risiken beinhalten.

Die EFK stellte folgende Risiken in den Vordergrund:

- Projektvorgehen
- Terminplanung
- Qualität der Lösung
- Funktionalität
- IT-Sicherheit

2.2 Rechtsgrundlagen

- Bundesgesetz über die Eidgenössische Finanzkontrolle vom 28. Juni 1967 (Stand am 20. Juli 1999) (SR 614.0)
- Verordnung über die Informatik und Telekommunikation in der Bundesverwaltung (Bundesinformatikverordnung, BinfV) vom 26. September 2003 (SR 172.010.58)
- Informatikleitbild Bund vom 18. Oktober 2000
- Informatikprozesse der Bundesverwaltung (P01 bis P09)
- Weisungen des IRB zur Informatiksicherheit in der Bundesverwaltung (WisB) vom 27. September 2004
- Richtlinien vom 31. Mai 2002 der Eidgenössischen Finanzkontrolle über die Minimalanforderungen, die bei der Behandlung von Buchhaltungsdaten im Rahmen der Informatik zu beachten sind

2.3 erwähnte Standards

- CobiT¹-Framework, Version 4 vom Herbst 2005
- Informatiksicherheitsstandard ISO 17799
- ITIL (IT Infrastructure Library)² der OGC (The Office of Government Commerce) in Norwich (England)

¹ CobiT®, *Governance, Control and Audit for Information and Related Technology, 4th Edition*, www.ITgovernance.org and www.isaca.org.

² ITIL®: *De-facto-Standard im Bereich Servicemanagement; beinhaltet eine umfassende und öffentlich verfügbare fachliche Dokumentation zur Planung, Erbringung und Unterstützung von IT-Servicedienstleistungen.* www.ogc.gov.uk oder www.itil.co.uk.

2.4 Prüfungsumfang und -grundsätze

Die Prüfung wurde von [REDACTED] ([REDACTED]) durchgeführt. Das Audit bezog sich auf die unter 2.1 erwähnten Themen und Bereiche.

Die Prüfung erfolgte nach anerkannten Revisionsgrundsätzen und stützte sich auf die unter 2.2 aufgeführten Rechtsgrundlagen. Einzelheiten über Art und Umfang des durchgeführten Audits gehen aus unseren Arbeitspapieren hervor.

2.5 Unterlagen und Auskunftserteilung

Das Audit stützte sich auf Interviews in der ESTV, sowie dem Studium der umfangreichen Dokumentationen. Die notwendigen Auskünfte wurden dem Revisionsteam zuvorkommend und offen erteilt.

2.6 Priorisierung der Empfehlungen der EFK

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

3 Einführung

Die ESTV ist daran, ihre Prozesse, Organisation und die Informatik grundlegend zu erneuern. Dies wurde nötig, da die beiden Kernanwendungen MOLIS und STOLIS und deren Infrastrukturen veraltet sind und eine vermehrte Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse nicht mehr gewährleisten können. Die ESTV möchte ihren Partnern eine zeitgemässe Plattform bieten und künftig vermehrt Dienste im Sinne von eGovernment anbieten. Dabei möchte sie schneller auf die sich immer rascher wandelnden Anforderungen der Wirtschaft reagieren können. Eine Produktionssteigerung und Optimierung der Kräfte drängte eine grundlegende Neuausrichtung auf. Die beiden Hauptabteilungen DVS (Direkte Bundessteuer, Verrechnungssteuer und Stempelabgaben) und MWST (Mehrwertsteuer) haben ihre Geschäftsprozesse neu festgelegt und sich grundlegend neu organisiert. Dazu wurde das Programm INSIEME lanciert, welches sich in verschiedene Projekte aufteilt. Das Programm INSIEME ist sehr wichtig und geniesst auch beim Departementschef eine hohe Priorität.

4 Das Programm INSIEME

Als Grundlage für die umfassende Neuausrichtung wurden die Aufgaben neu aus drei Blickwinkeln - nach (Geschäfts-) **Prozessen**, **Menschen** (Organisation) und **Technik** (IKT) - betrachtet. Dieses Dreieck ermöglicht die parallele Durchführung von Projekten und ein verschachteltes Vorgehen. In den bisherigen Projekten (INSIEME BASIS, FITIN, INISCH) wurden die Grundlagen für die organisatorischen und technischen Umsetzungen erarbeitet. Die ESTV geht von einem Top Down-Ansatz aus. Dabei werden die Anforderungen vom Groben ins Feine, über mehrere Iterationen bei den Fachdiensten (Basis) erhoben und festgelegt. Alle wesentlichen Themen (z.B. IT-Sicherheit) werden in eigenständigen Projekten behandelt und gelöst. Diese Projekte werden nach oder zumindest angelehnt an das Phasenmodell von HERMES durchgeführt. Damit entstehen Phasenprodukte, die als Führungsinformation und als Input für andere Projekte dienen. Dieses Vorgehen involviert eine grosse Anzahl Mitarbeitende der ESTV und garantiert eine hohe fachliche Güte, sowie ein gutes Verständnis für die neue Prozessausrichtung und die organisatorischen Änderungen. Das technische Wissen und eine hohe Arbeitskapazität werden von externen Firmen beigetragen.

4.1 Gesamtstatus

Die Vorbereitungsphasen (Konzepte, Modelle) für die geplanten Realisierungen von INSIEME stehen kurz vor dem Abschluss. Eine grosse Reorganisation der beiden Hauptabteilungen wurde soeben abgeschlossen. Die ESTV wählte die Firma UNISYS nach einer WTO-Ausschreibung als Generalunternehmerin (GU). Die technischen Definitionen der Daten und Prozesse befinden sich in der letzten Verfeinerungsphase. Das Programm INSIEME bewegt sich heute in einem Zeitplan, der neu auf den GU abgestimmt werden muss.

Die EFK ist der Auffassung, dass gute Voraussetzungen geschaffen wurden, um das grosse Vorhaben erfolgreich umzusetzen. Die Bewährungsprüfungen der Vorarbeiten und Planungen müssen jetzt mit der technischen Umsetzung gemeistert werden.

4.2 Planung und Organisation

Aus Erfahrung ist es von grösster Wichtigkeit, wer der **Auftraggeber** eines solchen Programms ist und ob dieser aktiv den Erfolg des Vorhabens unterstützt. Bei INSIEME ist der Direktor der ESTV, unterstützt durch die Geschäftsleitung (GL), der für alle sichtbare Sponsor. Mit seinem persönlichen Engagement hat er die „Lawine“ ins Rollen gebracht und die teilweise schmerzhaften Veränderungen durchgesetzt.

Die heutige **Programmorganisation** ist hierarchisch aufgebaut und die aktive Führung von oben. Sie besteht aus dem Auftraggeber, dem Programmausschuss (PAS), einem Programmkoordinator und den verschiedenen Projektorganisationen mit jeweils einem verantwortlichen Projektleiter (PL). Als Stabsorgan für das Projektcontrolling und den Support dient die Sektion LBO (Leistungsbezogenerorganisation). Für die Qualitätssicherung (QS) und das Risikomanagement (RM) wurde ein Verantwortlicher bestimmt und beauftragt. Dieser arbeitet auf allen Stufen und funktioniert als „Frühwarnsystem“. Mit dem Beginn der Umsetzungsphasen braucht es nun eine Anpassung der Organisationsstruktur und den Einbezug des GU. Das BIT als bisheriger und künftiger LE (Leistungserbringer) muss frühzeitig, analog dem GU in die Projektorganisation, integriert werden.

Als Übersicht und Planungshilfe wurde eine **Programmlandkarte INSIEME** geschaffen. Diese zeigt die Projekte und den groben zeitlichen Plan. Dieses Hilfsmittel ist in die drei Grundpfeiler Prozesse, Mensch und Technik aufgeteilt. Die EFK erachtet diese Landkarte als geeignete Orientierungshilfe für alle Mitarbeitende der ESTV und der Projekte. Sie basiert auf einem übergeordneten Masterplan, dessen Inhalt nun im Rahmen von INSIEME CONTRACTING mit dem GU Vertraglich geregelt werden muss. Die einzelnen Projekte führen in der Regel einen eigenen Projektplan.

4.2.1 Führung und Rapportierung

Damit die Führung des Gesamtprogramms qualitativ gut und zeitgerecht erfolgen kann, ist die Kommunikation der Entwicklungsstadien, der Risiken und der aufgetretenen Probleme von grösster Wichtigkeit. Dazu wurden eine Gremienstruktur und ein entsprechender Informationsfluss installiert. Jeder Projektleiter erstellt regelmässig einen **Projektmonatsbericht**. Die EFK hat einige dieser Berichte des Projektes INSIEME DATA erhalten und stellt fest, dass diese strukturiert sind und in geraffter Form über den Entwicklungsstand Auskunft geben. Mit Farben werden jeweils der Fortschritt oder auch die Probleme angezeigt. Der Qualitätsmanager hilft den Projektleitern bei den Bewertungsproblemen. Der Bericht, am Beispiel INSIEME DATA, weist folgende Struktur auf:

1. Meilensteine
2. Projektfortschritt
3. Probleme und Massnahmen
4. Entscheidungs- und Handlungsbedarf
5. Kostenübersicht

Diese Berichte werden monatlich in einem **Projektleiter-Meeting** (Kernteam) kommuniziert und besprochen. An dieser Sitzung werden nötige Massnahmen initialisiert und koordiniert. Dieses Instrument stellt die zentrale Informationsdrehscheibe des Programms dar.

Der Programmkoordinator hat den Vorsitz des **PAS** (Projektausschuss INSIEME) und informiert diesen über den Fortschritt des gesamten Programms INSIEME. Der Qualitäts- und Risikomanager erstellt gleichzeitig einen kurzen Bericht an den PAS. Darin werden die erkannten Risiken aus seiner Sicht aufgezeigt. Der PAS tagt eine Woche nach dem Projektleiter-Meeting. Im PAS sind unter anderem der Auftraggeber, die Geschäftsleitung, die LBO und der Programmkoordinator vertreten. Dieses oberste Gremium nimmt die strategische und operative Führung des Programms wahr. Bisher konnte durch den Monatstakt schnell auf die Veränderungen und Anforderungen des Gesamtprojektes reagiert werden. Die Protokolle der letzten PAS-Sitzungen standen der EFK zur Verfügung und belegten, dass eine offene Kommunikationskultur vorhanden ist.

Mit dem Einbezug des GU UNISYS müssen die Frequenz und der Aufbau vom Informationsfluss des PAS überdacht und angepasst werden. Zudem sollte das BIT, wegen der zukünftigen Anforderungen und zusätzlichen Dienstleistungen während der Realisierungsphasen nahe eingebunden und, auch auf operativer Stufe, in die Führungs- und Kommunikationsstrukturen integriert werden.

Empfehlung 4.2.1.1 (Priorität: 1)

Die optimale Verfügbarkeit der Dienstleistungen, speziell während der Realisierungsphasen, sollte durch eine enge Einbindung von GU und BIT in die Projektorganisation sowie in die Führungs- und Kommunikationsstrukturen sichergestellt werden. Dies sollte nicht nur auf einer hohen Führungsstufe, sondern auch auf der operativen Ebene erfolgen.

4.2.2 Qualitätssicherung (QS) und Risikomanagement (RM)

Das Management der ESTV sieht mit der Umsetzung des Programms INSIEME Möglichkeiten zur Produktionssteigerung und Prozessoptimierung. Mit dem Einsatz einer neuen IT-Lösung wird die gewünschte Unterstützung der Geschäftsprozesse und nicht zuletzt das Integrieren neuer Geschäftsabwicklungsideen ermöglicht. Damit die Umsetzungsqualität erreicht werden kann und eine laufende Risikobeurteilung stattfindet, beauftragte die ESTV anfangs 2005 eine Beraterfirma mit dem Qualitäts- und Risikomanagement. Diese präsentierte am 4. März 2005 dem Programmausschuss (PAS) eine erste „*QS- und Risikomanagement Idee*“, die dann im Vorgehensplan „*QS- und Risikomanagement im Programm INSIEME*“ vom 10. Juni 2005 mit Ergänzungen dokumentiert wurde.

Dieser QS- und RM-Plan wurde auf einer generischen Basis definiert. Dies entsprach auch dem damaligen Stand des Programms INSIEME. Der RM-Plan beschreibt primär den Prozess des Risikomanagements, die Idee und das Konzept der Risikobewertung. Weiter wird festgehalten, dass der RM-Plan nur die operativen Projektziele als Gegenstand der Risikobetrachtung hat.

Am 2. Februar 2006 wurde das „*Konzept für das Qualitäts- und Risikomanagement im Programm INSIEME*“ durch die Programmkoordination freigegeben. Dieses Konzept beschreibt grob die Organisation des Qualitätsmanagements (QM) und die QS- resp. Risikomanagement-Strategie. In diesem Vorgabedokument wird auch die unabhängige Beurteilung des Projekts definiert. Zusätzlich werden auf einem hohen Level die Grundlagen für die Prüfungen aufgelistet und es ist eine grafische Darstellung des Ablaufs der Qualitätssicherung ersichtlich.

Bei der Identifikation der Risiken wird darauf geachtet, dass nicht einfach typische und generelle Projektrisiken aufgelistet werden, sondern solche, die der Risikosituation des Programms INSIEME entsprechen. Diese programmspezifischen Risiken werden im monatlichen QS- und Risikobericht mit möglichen Massnahmen und Wirkungen tabellarisch aufgeführt, bewertet und dem PAS kommuniziert.

Da die gleiche Firma mit der Durchführung der Führung der Phase INSIEME REAL (ab 1. April 2006) betraut wurde, übernimmt neu eine andere Firma die Aufgabe des Qualitäts- und Risikomanagements im Programm INSIEME. Mit diesem Schritt wird die Unabhängigkeit des QS- und Risikomanagers sichergestellt.

Die zwei Vorgabedokumente „Konzept für das Qualitäts- und Risikomanagement im Programm INSIEME“ und „Vorgehen (QS-Plan, RM-Plan) QS- und Risikomanagement im Programm INSIEME“ beinhalten wichtige Grundlagen für das Programm INSIEME. Nach Ansicht der EFK genügt der generische Ansatz dieser Dokumente für die weiteren Phasen im Programm INSIEME nicht mehr und müsste konkretisiert werden. Bei der Erarbeitung eines neuen QS-Plans nach HERMES könnten bestehende Redundanzen eliminiert, sowie der Generalunternehmer und der Leistungserbringer zugleich in die Pflicht genommen werden. Als zusätzliche Orientierung kann das Dokument der EFK (Beilage 2) verwendet und auf die ESTV-spezifischen Bedürfnisse angepasst werden.

Empfehlung 4.2.2.1 (Priorität: 1)

Der neue Qualitäts- und Risikomanager im Programm INSIEME soll auf der Basis der bestehenden Unterlagen ein QS-Plan INSIEME nach den Vorgaben von HERMES erarbeiten. Dieser neue QS-Plan muss allen Beteiligten im Programm INSIEME entsprechend kommuniziert und zur Verfügung gestellt werden.

4.3 Auswahl des Anbieters

4.3.1 Projekt INSIEME BASIS

Damit die künftige SOLL-Struktur der IT-Lösung erarbeitet werden konnte, wurde im Jahre 2004 das Projekt INSIEME BASIS durchgeführt. Darin wurde die IST-Situation der ESTV kritisch untersucht und mit der SOLL-Version verglichen. Es entstanden die groben Vorstellungen zu einem neuen Prozessmodell mit einem Rollen- und IKS-Konzept (Internes Kontrollsystem), dem künftigen Datenmodell und der neuen IT-Architektur. Alle Geschäftsprozesse der ESTV sind darin enthalten. Neben den funktionalen Anforderungen an die IKT (Informations- und Kommunikationstechnologien) wurden auch die organisatorischen Anforderungen umrissen. Das Projekt INSIEME BASIS ist eine umfangreiche Vorstudie und dient seither als Grundlage für alle folgenden Projekte.

4.3.2 Pflichtenheft für die WTO-Ausschreibung

Damit die Umsetzung der Informatik fachlich und technisch richtig erfolgen kann, wurde im Projekt INSIEME INISCH im Frühjahr 2005 das Pflichtenheft für einen künftigen Partner (GU, Integrator) erstellt. Dabei wurde ein Unternehmen gesucht, das in der Lage ist ein Projekt dieser Grösse um-

zusetzen. Das umfangreiche Pflichtenheft beschreibt den IST-Zustand in Bezug auf die Informatik (MOLIS und STOLIS) und legt die Anforderungen für die Applikation, die Systemplattform und die Organisation der ESTV (Betrieb, Schulung, Projektmanagement, etc.) fest. Ein spezielles Kapitel ist dem Migrationskonzept gewidmet, da der Umbau das tägliche Geschäft möglichst nicht tangieren soll. Ein wichtiger Aspekt ist auch das darin enthaltene Mengengerüst. In Zusammenarbeit mit dem BBL wurde das Pflichtenheft für eine WTO-Ausschreibung aufbereitet.

4.3.3 UNISYS als Generalunternehmer

Die Vorgesehene WTO-Ausschreibung erfolgte im Frühjahr 2005. Es nahmen verschiedene bekannte Unternehmungen daran teil. In einem aufwändigen Evaluationsverfahren hat sich die ESTV für die Firma UNISYS entschieden. Die unterlegenen Firmen wurden zu einem Debriefing eingeladen, an dem die Argumente der Entscheidungsfindung offen gelegt wurden. Bis Ende April 2006 läuft nun die Rekursfrist. Das Risiko eines Rekursverfahrens wird als eher klein eingestuft, kann jedoch nicht vollständig ausgeschlossen werden. Ein Rekurs würde den Beginn der technischen Umsetzungsphasen verzögern und zu einer Verteuerung führen. Die EFK sieht der Rekursfrist mit Interesse entgegen.

In der Zwischenzeit werden im Programm INSIEME DATA die letzten Verfeinerungen des fachlichen Datenmodells erarbeitet. Im Projekt INSIEME PRO sollten die Geschäftsprozesse auf einen Grad verfeinert werden, der es ermöglicht, dass der GU möglichst wenig Zeit für die Analyse aufwenden muss, und alle Informationen gebrauchsfertig zur Verfügung hat.

4.3.4 GU-Vertrag

Als Basis für die konkrete Zusammenarbeit wird, als nächster Schritt, ein Vertrag mit dem GU abgeschlossen. Dabei ist die Vertragsgestaltung von grosser Wichtigkeit, da darin die Leistungen und die Kosten festgelegt werden müssen. Es ist ein detaillierter Werkvertrag nach Obligationenrecht (OR) vorgesehen. Das Vertragswerk muss flexibel gestaltet werden, damit nötigenfalls auf noch unbekannte Einflüsse reagiert werden kann. Bei dieser Vertragsgestaltung wird die ESTV von einem externen juristischen Berater und dem BBL unterstützt.

Die EFK hat verschiedene Anliegen zum GU-Vertrag:

- Im Zusammenhang mit einem Werkvertrag muss den Fragen des Urheberrechtes ein spezielles Augenmerk geschenkt werden. Es muss sichergestellt sein, dass die ESTV die künftige Lösung ohne Einschränkungen auch mit Kantonen, Unternehmen und Privaten verwenden kann. Gerade in Bezug auf Softwareentwicklung im Rahmen eines Werkvertrages kennt das Urheberrechtsgesetz (URG) verschiedene Ausnahmen.
- Die Kontrolle (Controlling) der Kosten und der Leistungen muss gut implementiert werden, damit die Umsetzungen möglichst effizient (zielgerichtet) und wirtschaftlich erfolgen können.
- Die Firma UNISYS sollte auf allen Stufen in die Projektorganisation der ESTV integriert werden.
- Die Projektorganisation bei UNISYS muss der ESTV bekannt sein.
- Das BIT und der zukünftige LE, wenn es nicht das BIT ist, sollten in einer angepassten Projektorganisation frühzeitig eingebunden werden.

Empfehlung 4.3.4.1 (Priorität: 2)

Die ESTV sollte eine geeignete Vertragskontrolle (Controlling) implementieren, die eine leistungsorientierte und wirtschaftliche Abwicklung der Realisierungsschritte gewährleistet.

4.4 Projekt INSIEME DATA

Im Projekt INSIEME BASIS entstand ein grobes fachliches SOLL-Datenmodell. Dieses wurde im Projekt INSIEME DATA in mehreren Durchläufen verfeinert. Das Projekt INSIEME DATA besteht aus vier Teams mit den Aufgaben: Datenanalyse, Datenmodell, Datenbereinigung und Datenübernahme.

4.4.1 Fachliches Datenmodell

Zur Modellierung wurde UML (Unified Modeling Language) eingesetzt. UML ist heute der Quasi-standard für die objektorientierte Modellierung in der Softwareentwicklung. Es ist keine Programmiersprache, sondern eine Visualisierungssprache, die zur Erstellung von Modellen, im Falle von INSIEME DATA von einem SOLL-Datenmodell, geeignet ist. UML liefert eine hersteller- und produkteunabhängige Vorgabe, die sich sehr gut als Grundlage für die Softwareentwicklung in JAVA³ eignet. Eines der Hauptprodukte von INSIEME DATA ist ein fachliches SOLL-Datenmodell, genau genommen ein Klassendiagramm mit definierten Attributen und Beziehungen. Daneben werden alle relevanten IST-Datenbestände in gleicher Art standardisiert dokumentiert. Es entstehen somit keine Datenbanken und keine Datenmigrationen in diesem Projekt.

Das Hauptrisiko in diesem Projekt liegt in der Qualität der definierten Klassen und deren Attribute. Dabei könnten falsche oder fehlende Objekte zu einem unvollständigen oder fehlerhaften Modell führen.

Damit das fachliche Modell die bestmögliche Güte erreicht, wurde das Modell von INSIEME BASIS in drei Iterationsphasen verfeinert und ausgebaut. Die Fachbereiche der ESTV wurden dabei sowohl bei der Erarbeitung, wie auch als Reviewpartner in die Entwicklung involviert. Damit wurden einerseits die fachliche Relevanz und Richtigkeit sichergestellt und andererseits die Fachbereiche aktiv in das Programm INSIEME eingebunden. **Die Fachbereiche prüften und validierten die Teilergebnisse des Modellierungsprozesses.** Durch dieses Verfahren wurde eine sehr hohe Qualität des Datenmodells erreicht, wie der EFK verschiedene Gesprächspartner bestätigten. **Die EFK hat, aufgrund von Kosten/Nutzen-Überlegungen auf eine materielle Prüfung des Datenmodells verzichtet.** Die Arbeiten in INSIEME DATA sind auf die ursprüngliche Planung verspätet, jedoch ergibt sich daraus keine weitere Verzögerung auf das Gesamtprojekt.

4.4.2 Datenbereinigung

Es besteht der Grundsatz, dass nur bereinigte Daten in das neue System migriert werden dürfen. Aus diesem Grunde ist ein Team innerhalb des Projektes INSIEME DATA beauftragt, die konzept-

³ Plattformunabhängige und objektorientierte Programmiersprache für WEB-Anwendungen

tuellen Grundlagen zu erarbeiten und die heute bereits realisierbaren Teile der Datenbereinigung auszuführen. Bei etwa 400'000 aktiven Partnern ist dies ein anspruchsvolles und aufwändiges Unterfangen. Diese Aufgabe steht in der Umsetzung.

4.5 Konzept Migration

Die bevorstehende Migration aus den bestehenden Systemen (STOLIS und MOLIS) in die neue Lösung wurde im Pflichtenheft zur WTO-Ausschreibung explizit thematisiert. Sie ist Teil eines dreistufigen Migrationsverfahrens zur Einführung von INSIEME. Bei Erhaltung der vollen Produktion (Kerngeschäfte der ESTV) müssen die heutigen Systeme schrittweise durch neue Komponenten bzw. Anwendungen ersetzt werden.

Das von UNISYS vorgeschlagene Migrationsverfahren entspricht der als Referenzmodell deklarierten Vorgabe im Pflichtenheft der WTO-Ausschreibung, wurde jedoch im Rahmen dieser Revision nicht im Detail analysiert. Bei einem schrittweisen Vorgehen ist es auf der Hand, dass von einer Phase zur anderen sowohl die alten, wie auch die neuen Strukturen (Datenbanken, Anwendungen) parallel verwendet werden müssen. Dazu werden temporäre Änderungen bei den Anwendungen und bei den Schnittstellen notwendig. Dies bedeutet eine grosse Herausforderung für die Mitarbeitenden der ESTV, die Entwicklungsprojekte (INSIEME REAL) und den Betrieb bzw. den Betreiber der Anwendungen. Auf den heutigen und auch in Zukunft geplanten Leistungserbringer BIT werden in diesen Phasen sowohl hohe Anforderungen wie auch zeitkritische Mehraufwände zukommen. **Störungen und Fehler während der Migration können die tägliche Arbeitsbewältigung der ESTV stark behindern oder gar zeitweise verunmöglichen.** Dies bedeutet bei etwa 1000 Mitarbeitenden ein erhebliches Schadenspotential. Die EFK ist überzeugt, dass die ESTV diese Problematik klar sieht und die Migration mit der notwendigen Sorgfalt planen und durchführen wird.

4.5.1 Datenherrschaft und Verantwortung

Das Projekt INSIEME DATA hat auch den Auftrag, die Datenherrschaft (Inhaber der Datensammlung) und die entsprechenden Verantwortlichkeiten aufzuzeigen. Aus Sicht der EFK ist es wichtig, klar zu unterscheiden, wer die Gesamtverantwortung trägt und wer für einzelne Datenbereiche verantwortlich ist.

Der Datenherr und Verantwortliche über alle Daten der ESTV ist der Direktor der ESTV. Er trägt letztlich die Verantwortung über die Richtigkeit aller Daten, die aus den Tätigkeiten der ESTV entstehen. Selbstverständlich kann und muss er die qualitätssichernden Massnahmen an seine Mitarbeitenden delegieren. Diese tragen gegenüber dem Datenherr die Verantwortung für die ihnen übertragenen Arbeiten.

Die ESTV benötigt und liefert viele Daten resp. Informationen. Die Schnittstellen mit anderen Bundesämtern, Kantonen und weiteren Partnern müssen für den Datenaustausch vollständig erfasst und die jeweiligen Verantwortlichkeiten klar festgelegt sein.

4.6 Projekt FITIN

In den bisher zwei Teilprojekten von INSIEME FITIN wurden die organisatorischen Auswirkungen auf die ESTV erarbeitet und umgesetzt. Anfang April 2006, kurz vor dieser Revision konnte die Reorganisation der beiden Hauptabteilungen (DVS und MWST) erfolgreich abgeschlossen werden. Die früheren Strukturen sind durch neue Teams abgelöst worden. Ein Team soll, in einer der neu definierten zwölf Zonen der Schweiz, eine Partnergruppe (Unternehmen) möglichst vollständig, d.h. in allen Phasen des Geschäftsprozesses betreuen. Es sollen dabei nur noch im Spezialfalle Team-externe Instanzen, wie beispielsweise der Rechtsdienst, für die Bearbeitung der Steuerfragen beigezogen werden. Dieser integrale Ansatz soll die Bearbeitung vereinfachen und beschleunigen. Für die Mitarbeitenden wird die Arbeit anspruchsvoller, aber auch interessanter. Die Bildung der Teams hatte zur Folge, dass die neuen Teamleiter bestimmt werden mussten. Das neue Kader musste sich auf die Stellen bewerben und wurde in einem Evaluationsverfahren neu bestimmt. Dabei war es nicht immer möglich und auch nicht sinnvoll die bestehenden Kader vollständig in die Führung zu integrieren. Die nicht mehr berücksichtigten Mitarbeitenden wurden, unter Wahrung des Besitzstandes, in die Teams integriert. In Härtefällen wurden und werden alternative Lösungen gesucht. In diesem schwierigen Prozess engagiert sich der Direktor stark.

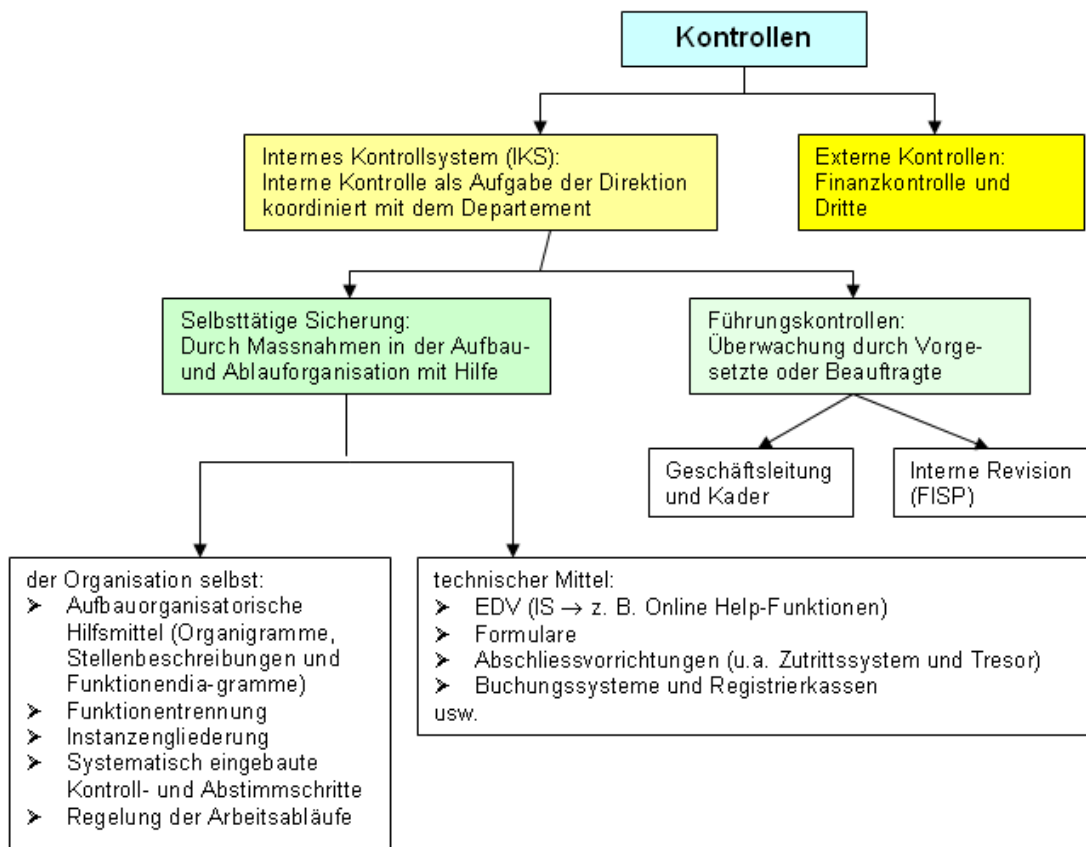
Die EFK sieht in diesem Engagement die hohe Wertschätzung der Mitarbeitenden durch die Direktion der ESTV. Trotz der grossen Unsicherheiten für die einzelnen Mitarbeitenden konnte dieser Umbau gut vollzogen werden. Somit wurde die Organisation der ESTV, wie geplant, vor der Realisierung der Informatik nach der neuen Philosophie umgesetzt. Da die neuen Teams noch mit den alten Anwendungen arbeiten müssen, ist im Bereich des IKS und der IT-Sicherheit eine kritische Phase angebrochen.

4.6.1 Internes Kontrollsystem (IKS) nach den ersten Phasen von FITIN2

Die im Projekt INSIEME BASIS definierten SOLL-Prozesse enthalten die grundsätzlichen Arbeitsabläufe. Fachspezifische Anforderungen an die Aufgabenerfüllung sind bisher nicht berücksichtigt worden. Die neu formierten Prozessteams zeigen heute grosses Interesse, ihre Arbeit so effizient wie möglich zu gestalten. Sie sind auch die richtigen Ansprechpartner für die bevorstehende Verfeinerung der SOLL-Prozesse im Projekt INSIEME PRO. In den neuen Prozessteams erfolgen jetzt die wesentlichen Diskussionen und führen womöglich zu differenzierten Prozessen. Altbewährte Interne Kontrollmechanismen greifen zum Teil nicht mehr. Zum Beispiel kann die ursprüngliche Funktionentrennung in den neuen Prozessteams nicht mehr gleich gestaltet werden. Die neuen Teams arbeiten nun in einer Übergangsphase von ca. 2 Jahren bereits in SOLL-Strukturen jedoch noch mit den IST-Systemen. Ein neues IKS muss und wird auch weitgehend aufgebaut. Neue Arbeitsanweisungen entstehen, Prozessbeschreibungen werden verfeinert und das zum Teil pro Prozessteam. Klare Leitplanken und Vorgaben für das IKS im Bereich der Führungs- und Supportprozesse sind heute noch nicht vorhanden. Es besteht ein „IKS-Konzept Realisierungsphase“ im Programm INSIEME vom 26. Mai 2004. Dieses Konzept definiert rudimentär was unter einem IKS bei der ESTV verstanden wird und unterteilt sich in folgende zwei Bereiche:

- Vermögensschutz und
- sonstige QS-Massnahmen

Nach Ansicht der EFK bildet dieses Konzept eine erste Basis für ein umfassendes IKS-Konzept. Für die Überwachung, Steuerung und Koordination der Aktivitäten in den neuen Prozessteams muss jedoch dieses IKS-Konzept auf die Bedürfnisse der ganzen ESTV erweitert werden. Folgende Darstellung soll den Regelungsbereich beim generellen Aufbau eines IKS schematisieren:



Schematische Darstellung des „Internen Kontrollsystems“

Empfehlung 4.6.1.1 (Priorität: 1)

Das grösste Potenzial für die Realisierung von INSIEME und die erwartete Effizienzsteigerung liegen in gemeinsam genutzten Standardprozessen. Damit das IKS zu den bestehenden und zukünftigen Prozessen, der Organisation und den IKT-Teilen effizient und effektiv aufgebaut werden kann, empfiehlt die EFK der ESTV, ein umfassendes IKS zu erstellen.

Empfehlung 4.6.1.2 (Priorität: 1)

Speziell während der gesamten Migration von INSIEME muss die Ordnungsmässigkeit der Arbeiten der ESTV gewährleistet sein und ein den erhöhten Risiken der Realisierungsphasen angepasstes IKS umgesetzt werden.

4.7 Sicherheit

Für die Umsetzung des Programms INSIEME wird ein angepasstes Projektvorgehen verwendet, basierend auf dem Standardmodell HERMES. Das entsprechend angepasste Vorgehen wurde in der Vorstudie festgelegt. Dabei wurden auch spezielle Projektsituationen wie IT-Sicherheit, Gesetze, Terminvorgaben oder Ressourcen miteinbezogen. Die Entscheidungswege wurden der Programmgrösse angepasst.

4.7.1 Projekt INSIEME SECURITY

Häufig sind die Projektleiter mit den sicherheitsrelevanten Bedürfnissen wenig vertraut. Diesem Aspekt hat die ESTV Rechnung getragen und das Projekt INSIEME SECURITY eingeplant und initialisiert. Die Ergebnisse, unter anderem eine IT-Security Policy und ein IT-Sicherheitskonzept für die ESTV, werden durch eine spezialisierte Firma nach dem ISO Standard 17799 erarbeitet. Die folgenden typischen Projektrisiken in Bezug auf die IT-Sicherheit sollen berücksichtigt werden:

- Nicht erfüllen gesetzlicher Anforderungen
- Nicht einhalten der bundesinternen Weisungen und Standards
- Integration in die bestehende IT-Infrastruktur/IT-Architektur nicht möglich
- Nicht erfüllen der Datenvertraulichkeit, -Integrität, -Verfügbarkeit und -Nachvollziehbarkeit
- Fehlende Integration in den Business Continuity Plan

Damit bereits bei Beginn des Projekts INSIEME REAL 1 die spezifischen Sicherheitsanforderungen an das zu entwickelnde Schutzobjekt bekannt sind, hat die Projektleitung den Auftrag, diese in Zusammenarbeit mit dem ISBO bis Ende April 2006 schriftlich zu formulieren. Erste Schnittstellengespräche zum INSIEME SECURITY parallel laufenden Projekt INSIEME DATA wurden geführt. Weiter wird ein ISDS-Konzept (Informatiksicherheits- und Datenschutzkonzept) erstellt.

Die EFK weist darauf hin, dass dem Thema „Datenvertraulichkeit“ bei der Umsetzung des Programms INSIEME hohe Beachtung geschenkt werden muss. Kommen z.B. produktive Daten zu Test- und Schulungszwecken zum Zug, so müssen diese unbedingt einen anonymisierten Zustand aufweisen.

Empfehlung 4.7.1.1 (Priorität: 1)

Wenn produktive Daten zu Test- und Schulungszwecken benötigt werden, so müssen diese unbedingt einen anonymisierten Zustand aufweisen.

4.7.2 Informatiksicherheitsbeauftragter der Organisation (ISBO)

Der ISBO erhält durch den Programmkoordinator INSIEME jeweils die Sitzungsprotokolle und ist mit 20% Kapazität als ISBO der ESTV entsprechend in den projektbezogenen Informationsfluss integriert. Die einzelnen Projektleiter des Programms INSIEME können den ISBO bei sicherheitsrelevanten Bedürfnissen beiziehen und konsultieren.

Nach Ansicht der EFK genügen diese 20% für einen ISBO der ESTV nicht. Insbesondere nicht während der Phase des komplexen Programms INSIEME. Die Programmleitung (-koordination) ist in Zusammenarbeit mit den Projektleitern dafür verantwortlich, dass die Sicherheitsanforderungen in jeder Phase des Programms INSIEME umfassend berücksichtigt werden und deren Umsetzung in nachvollziehbarer Form in den Projektunterlagen dokumentiert wird. Der ISBO kann die geforderte Sicherheit/IT-Sicherheit nur dann genügend sicherstellen, wenn er proaktiv und umfassend in den Informationsfluss integriert ist. Insbesondere ist er in das Antrags- und Genehmigungsverfahren einzuschalten. Ein Holprinzip durch die jeweilige Projektleitung genügt nicht.

Empfehlung 4.7.2.1 (Priorität: 1)

Es empfiehlt sich, dass ein Informatiksicherheitsbeauftragter der Organisation (ISBO) in der ESTV das Programm INSIEME und seine Projekte während der ganzen Projektzeit proaktiv begleitet und die Projektleiter mit der benötigten Kapazität in sicherheitsrelevanten Fragen unterstützt. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass der ISBO für die abschliessende Kontrolle und Freigabe von IT-sicherheitsrelevanten Anforderungen verantwortlich ist.

Empfehlung 4.7.2.2 (Priorität: 1)

Damit relevante Sicherheitsanforderungen im Programm INSIEME umfassend und frühzeitig berücksichtigt und auch durchgesetzt werden können, ist der ISBO, analog dem Finanzcontrolling und QS-/Riskmanagement, in der Organisation für die Phase INSIEME - REAL (ab 1. Juli 2006) einzuplanen und einzusetzen.

4.7.3 Disaster Backup - Recovery - Katastrophenvorsorge - Business Contingency

Die EFK stellt fest, dass im „INSIEME Pflichtenheft für IT Gesamtsystem der ESTV“, Kapitel 5.12.4 „Nicht-Funktionale Anforderungen“, Anforderungen betreffend Betriebszeiten, Verfügbarkeit und Leistung des SOLL-Systems definiert wurden. Nicht Gegenstand der Ausschreibung ist der Disaster Backup/Recovery-Bereich, da dieser zur Zeit durch das BIT sichergestellt werde. Die Anforderungen an die externe Lagerung von Daten werden in der Detailkonzeptphase spezifiziert.

Die Anwendungen welche heute auf der BS2000-Plattform im BIT betrieben werden und unter anderem mit dem Programm INSIEME abgelöst werden sollen, sind von strategischer Bedeutung für die ESTV, das EFD und den Bund. Über diese Anwendungen werden Einnahmen von mehreren Milliarden Franken jährlich generiert. Aus verschiedenen Gründen wurde es bis heute verpasst, ein redundantes System der heutigen Anwendungen einzusetzen.

Mit dem Programm INSIEME soll nun dieses Verbesserungspotenzial genutzt und an einer zukunftsorientierten Lösung gearbeitet werden. Dies bedingt, dass sich der GU und der zukünftige Leistungserbringer der strategischen Bedeutung der ESTV-Anwendungen für den Bund bewusst sind und bereits beim Design der IT-Architektur das Eintreten kleinerer und grösserer Schadensereignisse berücksichtigt werden. **Nach Ansicht der EFK genügt es für die ESTV-Anwendungen nicht, nur die externe Lagerung von Daten in Erwägung zu ziehen.** Vielmehr muss bei der zukünftigen Client/Server-Architektur die Chance wahrgenommen werden, spezifische IT-

Komponenten redundant auszulegen. Die Integration in das heutige Umfeld der Katastrophenvorsorge Bund (KaVorBV) ist dabei zu berücksichtigen.

Empfehlung 4.7.3.1 (Priorität: 1)

Die EFK empfiehlt, die finanziellen Mittel für die Sicherstellung der Geschäftsfähigkeit (Business Contingency) für die neuen Systeme und Anwendungen der ESTV zu erheben und bereitzustellen (Budget). Vorgängig müssen die Anforderungen im Rahmen vom Programm INSIEME zu den Themen „Desaster Backup“, „Recovery“, „KaVor“ und „Business Contingency“ definiert werden.

Empfehlung 4.7.3.2 (Priorität: 2)

Damit mögliche Mehrkosten, welche für Sicherheitsmassnahmen benötigt werden, nicht negativ auf die Gesamtkosten wirken, empfiehlt die EFK, zu Beginn von jedem (IT-)Projekt einen angemessenen Betrag (ca. 5% der Projektkosten) für Sicherheitsmassnahmen bereit zu stellen.

4.8 Problem- und Change-Management-Prozess

In den anstehenden Phasen des Programms INSIEME ist es wichtig, dass alle Probleme und Fehler, die den Entwicklungsprozess behindern können, schnell identifiziert, beschrieben und möglichst durch die richtige Person effizient gelöst werden. In diesem Zusammenhang hat der Qualitäts- und Risikomanager im „INSIEME-Qualitäts- und Risikomanagement Schlussbericht“ vom 31. März 2006 die Empfehlung abgegeben ein „IT-Change Management“ rasch einzuführen. Der Programmkoordinator INSIEME hat bereits ein Grobkonzept für „Request for Change (RfC)“ erarbeitet.

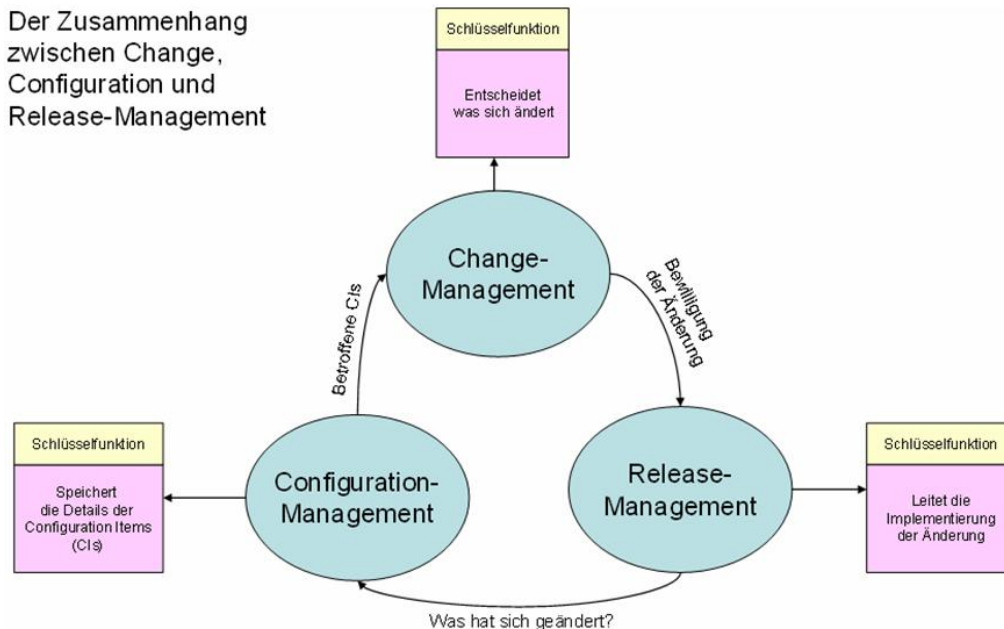
Folgende Prozedur soll dabei eingehalten werden:

- Identifizierung des Problems, der Wünsche, Anträge
- Dokumentierung des Problems, der Wünsche, Anträge
- Zuweisung der Verantwortlichkeit für die Lösung pro RfC
- Überwachen und Kontrollieren des Fortschritts
- Übernahme der RfC Report Statistik in den wöchentlichen Status-Report

Die Errichtung eines amtsweiten Problem- und Change-Management-Prozess hat mit dem Grobkonzept RfC bei der ESTV begonnen und muss jetzt noch konkretisiert werden. Vermutlich wird der GU bereits eine eigene Change Control Software zur Erfassung von Änderungen implementiert haben. Die ESTV sollte sich deshalb mit seinen Leistungserbringern Gedanken über die Beschaffung einer global einzusetzenden Change Control Software machen resp. die Schnittstellen zu bestehenden Systemen genau klären. Das Ziel sollte die gemeinsame Nutzung für sämtliche Teammitglieder im INSIEME, den GU und den zukünftigen Leistungserbringer sein.

Der benötigte Problem- und Change-Management-Prozess bezieht sich hierbei primär auf Änderungen in Technologien, Systemen, Software und Hardware, sowie auf Änderungen in Prozessen, Organisation, Rollen und Verantwortlichkeiten. Die Abbildung unten stellt die notwendigen Service-Management-Funktionen (SMF) zur Identifikation, Überprüfung, Genehmigung und Umsetzung von Änderungen innerhalb der IT-Umgebung dar. Bei der Implementierung eines amtsweiten Problem-

und Change-Management-Prozess gilt es auch die Schnittstellen zum Release-Mangement und Configuration-Management sicherzustellen.



Zeichnung aus: „Das MOF-Taschenbuch“ & „itSMF The IT Service Management Forum ITIL“, 2001

Ein weiteres Element des Change Managements ist die Aktualisierung der Systemdokumentation wie beispielsweise die Detailspezifikationen oder relevante Informationen aus laufenden Einführungen, welche durch den Lieferanten bereitgestellt werden. Im Vertrag mit dem GU sollte darauf geachtet werden, dass die Verantwortlichkeiten für das Nachführen der jeweiligen Dokumentationen geklärt sind.

Empfehlung 4.7.1 (Priorität: 2)
 Als Grundlage für die Implementation eines amtsweiten Problem- und Change-Management-Prozesses empfiehlt die EFK der ESTV den De-facto-Standard ITIL zu verwenden.
 ITIL® ist ein De-facto-Standard im Bereich Servicemanagement und beinhaltet eine umfassende und öffentlich verfügbare fachliche Dokumentation zur Planung, Erbringung und Unterstützung von IT-Servicedienstleistungen. www.ogc.gov.uk oder www.itil.co.uk

5 Kritische Erfolgsfaktoren

Die EFK erachtet die folgenden Themen und Risiken als erfolgskritische Faktoren, die in der weiteren Entwicklung eine besondere Aufmerksamkeit erfordern:

Projekt INSIEME PRO

- Zeitgerechte Bereitstellung der Geschäftsprozesse in geeigneter Graduierung

Personal/Kultur

- Die Kultur in der ESTV (Kommunikation, Motivation)
- Die Altersstruktur des Kaders (Wissensverlust durch Pensionierung)
- Verlust der Spezialisierung (Wissensverlust)
- Personelle Ressourcen (starke Belastungen für die Schlüsselpersonen)

Zusammenarbeit mit GU

- Projektorganisation
- Koordiniertes Vorgehen
- Integration BIT
- Komplexität der Umsetzungsschritte
- Sicherheit der Übergangslösungen

IKS

- IKS-Konzept auf Direktionsebene verankern
- Funktionentrennung im Team ist schwierig
- Es fehlt noch an Wissen (Was ist nötig, wie einbauen, Grundsätze)
- Sicherstellen der Ordnungsmässigkeit während der Migration

6 Schlussbesprechung

Die Schlussbesprechung fand am 25. April 2006 statt. Sie ergab, eine weitgehende Übereinstimmung der Feststellungen und ein hohes Verständnis für die Risikobetrachtungen. Kleinere Korrekturen und Ergänzungen sind in den Bericht eingeflossen.

An der Sitzung nahmen teil:

ESTV [REDACTED],
[REDACTED],
[REDACTED],
[REDACTED],

EFK [REDACTED],
[REDACTED],
[REDACTED],

Zu den grau schraffierten Empfehlungen gemäss Beilage 1 erwartet die EFK **bis zum 30. Juni 2006** von der ESTV eine schriftliche Stellungnahme mit der Angabe über die getroffenen Massnahmen, die verantwortlichen Personen und der Umsetzungstermine.

Die EFK dankt den Mitarbeitenden der ESTV für die gewährte Unterstützung.

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLLE

[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]

BEILAGEN

- 1 Empfehlungscontrolling
- 2 Vorschlag für einen QS-Plan