



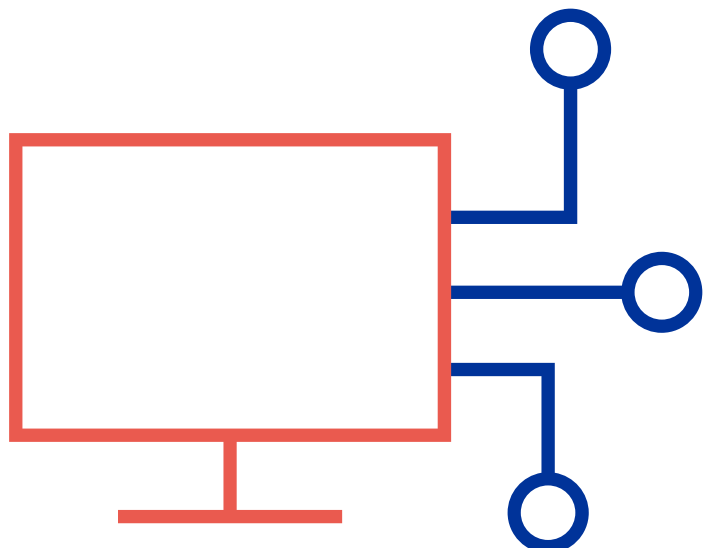
Prüfung der IT-Governance

Generalsekretariat des Eidg. Departements für Umwelt, Verkehr,
Energie und Kommunikation

EFK-25351

VERSION INKL. STELLUNGNAHMEN

15.10.2025



DOKUMENTINFORMATION

BESTELLADRESSE

ADRESSE DE COMMANDE
INDIRIZZO DI ORDINAZIONE
ORDERING ADDRESS

Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)
Monbijoustrasse 45
3003 Bern
Schweiz

BESTELLNUMMER

NUMÉRO DE COMMANDE
NUMERO DI ORDINAZIONE
ORDERING NUMBER

801.25351

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

COMPLÉMENT D'INFORMATIONS
INFORMAZIONI COMPLEMENTARI
ADDITIONAL INFORMATION

www.efk.admin.ch
info@efk.admin.ch
+ 41 58 463 11 11

ABDRUCK

REPRODUCTION
RIPRODUZIONE
REPRINT

Gestattet (mit Quellenvermerk)
Autorisée (merci de mentionner la source)
Autorizzata (indicare la fonte)
Authorized (please mention source)

PRIORITÄTEN DER EMPFEHLUNGEN

Die Eidgenössische Finanzkontrolle priorisiert ihre Empfehlungen auf der Grundlage definierter Risiken: 1 = hoch, 2 = mittel, 3 = gering.
Als Risiken gelten beispielsweise unrentable Projekte, Verstösse gegen die Legalität oder Ordnungsmässigkeit, Haftungsfälle oder Reputationsschäden. Damit werden die Auswirkungen und die Wahrscheinlichkeit des Eintretens beurteilt. Diese Beurteilung richtet sich nach dem konkreten Prüfungsgegenstand (relativ) und nicht nach der Relevanz für die Bundesverwaltung als Ganzes (absolut).

INHALTSVERZEICHNIS

Das Wesentliche in Kürze	4
L'essentiel en bref	6
L'essenziale in breve	8
Key facts	10
1 Auftrag und Vorgehen	13
1.1 Ausgangslage.....	13
1.2 Prüfungsziel und -fragen.....	13
1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze.....	13
1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung.....	14
1.5 Schlussbesprechung.....	14
2 Die Digitalen Dienste des GS-UVEK	15
2.1 Digitalisierung im UVEK – gut gesteuert, aber nicht voll integriert.....	15
2.2 Die strategische und operative Steuerung der digitalen Dienste ist angemessen.....	16
3 IT-Governance im UVEK	19
3.1 Unternehmensarchitektur mit Weitblick und Flexibilität.....	19
3.2 Solide Grundlagen im IT-Kostenmanagement.....	20
3.3 Die IT-Personal Strategie soll angepasst werden.....	20
3.4 Das Qualitäts- und Risikomanagement muss verbessert werden.....	22
3.5 Service- und Lieferantenmanagement mit Optimierungspotenzial.....	24
4 Portfoliomanagement am Beispiel der E-GOV-Plattform UVEK	26
4.1 Gemeinsam digital: Plattformnutzung durch Kooperation fördern.....	26
4.2 E-Government-Plattform im Wandel – strategisch, koordiniert, nutzerorientiert.....	26
4.3 Strukturiertes IT-Portfolio mit Optimierungspotenzial.....	27
4.4 Testautomatisierung: Das fehlende Puzzleteil im Software-Freigabeprozess.....	28
Anhang 1 – Rechtsgrundlagen.....	30
Anhang 2 – Abkürzungen.....	31
Anhang 3 – Glossar.....	32

Prüfung der IT-Governance

Generalsekretariat des Eidg. Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation

DAS WESENTLICHE IN KÜRZE

Das Generalsekretariat (GS) übernimmt die zentrale Koordinationsfunktion innerhalb des Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK). Das GS trägt die Verantwortung für den effizienten Einsatz von Finanz- und Personalmitteln im UVEK mit einem Jahresbudget von 13.36 Milliarden Franken. Auf die Informatik des Departements fallen dabei rund 15 Millionen Franken pro Jahr.

Es treibt die digitale Entwicklung voran, indem es das Steuerungsmodell der Digitalen Transformation der Bundeskanzlei (DTI) an die Bedürfnisse des Departements angepasst und weiterentwickelt hat.

Das UVEK verfügt über eine solide digitale Basis. Allerdings sind die Governance-Strukturen in Bezug auf das Qualitätsmanagement, die Risikosteuerung und die IT-Personalentwicklung noch nicht vollständig integriert und standardisiert. Damit die IT-Governance im UVEK zukunftsfähig ist, müssen Prozesse stärker integriert, die Risikosicht konsolidiert, eine Erfolgskontrolle systematisiert und ein nachhaltiges IT-Personalmanagement aufgebaut werden.

Starke digitale Basis -strategische Führung und internes Knowhow sind ausbaufähig

Die vom UVEK festgelegte digitale Strategie bildet die Grundlage für eine nutzerzentrierte und zukunftsorientierte digitale Verwaltung. Die Digital Services übernehmen zentrale Steuerungsfunktionen und fördern mit einem föderalistischen, kooperativen Modell die Umsetzung digitaler Projekte im gesamten Departement. Das Lenkungsmodell ist klar strukturiert. Die Rollen und Verantwortlichkeiten sind definiert und die operative Umsetzung erfolgt über spezialisierte Bereiche.

Im UVEK fehlt hingegen eine verbindliche, übergeordnete Departements-Strategie. Das macht es schwer, Massnahmen zu priorisieren. Zudem wird der digitale Reifegrad der Organisation nicht systematisch gemessen. Gezielte Weiterentwicklungen und eine Erfolgskontrolle werden dadurch beeinträchtigt.

Im IT-Personalmanagement besteht eine hohe Abhängigkeit von externen Mitarbeitenden. Dies birgt Risiken bezüglich Wissenstransfer, Kontinuität und Steuerbarkeit. Zusätzlich fehlen eine strategische Steuerung und eine nachhaltige Entwicklung des IT-Personals.

Risiken gemeinsam steuern, Qualität gezielt sichern

Das Qualitäts- und Risikomanagement im UVEK erfüllt die Grundanforderungen des Bundes weitgehend. Prozesse sind definiert und Verantwortlichkeiten klar geregelt. Verbesserungsbedarf besteht bei der departementsweiten Standardisierung, der Nutzung von Qualitäts- und Risikodaten sowie der Verankerung kontinuierlicher Verbesserungen. Damit Qualitätssicherung in der IT nachhaltig ist, benötigt es eine stärkere Integration, eine konsolidierte Risikosicht und eine konsequente Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen.

Strategische Kontrollelemente fehlen

Das UVEK hat sein Qualitäts- und Risikomanagement noch nicht standardisiert. Qualitätssicherungsprozesse werden primär auf Projektebene umgesetzt und sind nicht systematisch etabliert. Gleiches gilt für das Risikomanagement: Die Identifikation und Steuerung von IT-Risiken erfolgen punktuell, jedoch nicht strategisch verankert oder kontinuierlich überwacht.

Im Service- und Lieferantenmanagement bestehen Grundstrukturen, etwa durch Service Level Agreements, und es gibt einen IT-Servicekatalog.

Jedoch fehlen durchgängige, serviceübergreifende Qualitätsmessungen und eine systematische Erfassung der Kundenzufriedenheit. In der Zusammenarbeit mit Lieferanten schöpft das UVEK das Potenzial zur Innovation nur bedingt aus.

Insgesamt zeigt sich, dass trotz solider Grundlagen in einzelnen Bereichen zentrale strategische Steuerungselemente fehlen, die für eine zukunftsgerichtete IT-Governance entscheidend sind.

E-Gov-Plattform mit geringer Nutzung und unklarer strategischer Ausrichtung

Die E-Gov-Plattform des UVEK stellt eine zentrale digitale Schnittstelle zwischen Bürgern, Unternehmen und Verwaltung dar und zielt darauf ab, Verwaltungsprozesse zu vereinfachen und benutzerfreundlich zu gestalten. Trotz eines erheblichen Investitionsvolumens wird die Plattform derzeit zu wenig genutzt. Ursachen dafür sind fehlende Anreize zur Prozessdigitalisierung und eine mangelnde Nutzerzentrierung. Die Auslastung müsste erhöht werden, um den Nutzen der Plattform zu steigern und ihre Wirtschaftlichkeit sicherzustellen.

Die strategische Weiterentwicklung erfolgt im Einklang mit der bundesweiten Digitalstrategie und wird durch agile Methoden sowie einen ämterübergreifenden Vorgehensplan gestützt. Das GS-UVEK hat zudem eine externe Prüfung lanciert, um Transparenz über die Leistungsfähigkeit der Plattform zu schaffen und strategische, technische sowie gesetzliche Anforderungen systematisch zu überprüfen.

Fehlende Testautomatisierung – ein Risiko im Freigabeprozess

Da bei Releasewechslern nicht automatisch getestet wird, ist das Qualitätsmanagement deutlich geschwächt. Manuelle Tests sind aufwendig, fehleranfällig und schlecht skalierbar. Mit steigender Systemauslastung steigt das Risiko von Qualitätsmängeln und Verzögerungen – was langfristig die Betriebssicherheit und Kundenzufriedenheit gefährdet.

AUDIT

Audit de la gouvernance informatique

Secrétariat général du Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication

L'ESSENTIEL EN BREF

Le Secrétariat général (SG) assume une fonction de coordination centrale au sein du Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC). Il est responsable de l'utilisation efficace des ressources financières et humaines au sein du DETEC et dispose pour ce faire d'un budget annuel de 13,36 milliards de francs. Près de 15 millions de francs sont alloués chaque année à l'infrastructure informatique du département.

Le SG fait progresser l'évolution numérique par l'adaptation et le développement du modèle de pilotage du secteur Transformation numérique et gouvernance de l'informatique de la Chancellerie fédérale (TNI) en fonction des besoins du département.

Le DETEC dispose d'une solide base numérique, mais les structures de gouvernance en lien avec la gestion de la qualité, le pilotage des risques et le développement des compétences informatiques du personnel ne sont pas encore complètement intégrées et standardisées. Pour assurer la pérennité de la gouvernance informatique au sein du DETEC, il convient d'intégrer davantage les processus, de consolider le portefeuille des risques, de procéder à un contrôle systématique des résultats et de mettre en place une gestion durable du personnel informatique.

Solide base numérique, amélioration de la conduite stratégique et des compétences internes

La stratégie numérique élaborée par le DETEC constitue la base d'une administration numérique axée sur les utilisateurs et tournée vers l'avenir. Les services numériques assurent des fonctions centrales de pilotage et encouragent la mise en œuvre de projets numériques dans l'ensemble du département grâce à un modèle de coopération fédéraliste. Le modèle de gouvernance est structuré clairement. Les rôles et les responsabilités sont définis, tandis que la mise en œuvre opérationnelle est assurée par des domaines spécialisés.

En revanche, il manque une stratégie contraignante à l'échelle du département, ce qui complique la priorisation des mesures. En outre, le degré de maturité numérique de l'organisation n'est pas mesuré de manière systématique, ce qui nuit aux développements ciblés et au contrôle des résultats.

Au niveau de la gestion des compétences informatiques du personnel informatique, on note une forte dépendance envers les collaborateurs externes. Il en découle des risques en matière de transfert des connaissances, de continuité et de conduite. Par ailleurs, le pilotage stratégique et le développement durable du personnel informatique font défaut.

Gestion commune des risques, garantie d'une qualité ciblée

La gestion de la qualité et des risques au sein du DETEC répond largement aux exigences de base de la Confédération. Les processus sont définis, et les responsabilités sont clairement réglées. Il existe un potentiel d'optimisation en matière de standardisation à l'échelle du département, d'exploitation des données liées à la qualité et aux risques ainsi que d'ancrage des améliorations continues. Pour assurer un contrôle durable de la qualité dans le domaine informatique, il convient de renforcer l'intégration, de consolider le portefeuille des risques et de tenir systématiquement compte des besoins des clients.

Lacunes au niveau des éléments de contrôle stratégiques

Le DETEC n'a pas encore standardisé son système de gestion de la qualité et des risques. Les processus d'assurance qualité sont appliqués principalement dans le cadre des projets, sans toutefois être établis systématiquement. Il en va de même pour la gestion des risques : l'identification et le pilotage des risques sont réalisés ponctuellement, mais ils ne sont pas ancrés stratégiquement ni surveillés en permanence.

Des structures de base existent pour la gestion des services et des fournisseurs, notamment avec des accords de niveau de service (*service level agreements*), de même qu'un catalogue de services informatiques.

Il manque toutefois des mesures continues et transversales de la qualité, ainsi que le relevé systématique de la satisfaction des clients. Le DETEC n'exploite que partiellement le potentiel d'innovation dans le cadre de la collaboration avec ses fournisseurs.

Dans l'ensemble, il s'avère que malgré des bases solides dans certains domaines, il manque des éléments stratégiques de pilotage central pourtant décisifs pour assurer une gouvernance informatique tournée vers l'avenir.

Plateforme E-Gov peu utilisée et manque de clarté dans l'orientation stratégique

La plateforme E-Gov du DETEC constitue une interface numérique centrale entre les citoyens, les entreprises et l'administration. Elle a pour but de simplifier les processus administratifs et de fournir un outil convivial. Malgré des investissements considérables, la plateforme est encore trop peu utilisée à l'heure actuelle. Ce constat peut s'expliquer par un manque d'intérêt pour la numérisation des processus et une orientation insuffisante sur les utilisateurs. Le taux de visite devrait être accru afin d'augmenter l'utilité de la plateforme et d'assurer sa rentabilité.

Le développement stratégique s'aligne sur la stratégie numérique au sein de l'administration fédérale. Il est soutenu par des méthodes agiles ainsi que par un plan d'action pour tous les offices. Le SG DETEC a en outre mandaté un audit externe pour obtenir des informations transparentes sur les performances de la plateforme et en examiner systématiquement les exigences stratégiques, techniques et légales.

Absence d'automatisation des tests, un risque pour le processus de validation

La gestion de la qualité pâtit nettement de l'absence de tests automatiques des nouvelles versions. Les tests réalisés manuellement entraînent beaucoup de travail, un risque élevé d'erreurs et peu de possibilités de mesures. La surcharge du système augmente le risque de problèmes de qualité et de retards, ce qui nuit à long terme à la sécurité de l'exploitation et à la satisfaction des clients.

VERIFICA

Verifica concernente la governance informatica

Segreteria generale del Dipartimento federale dell'ambiente, dei trasporti, dell'energia e delle comunicazioni

L'ESSENZIALE IN BREVE

La Segreteria generale (SG) assume la funzione di coordinamento centrale in seno al Dipartimento federale dell'ambiente, dei trasporti, dell'energia e delle comunicazioni (DATEC). La SG è responsabile dell'impiego efficiente delle risorse finanziarie e del personale all'interno del DATEC; a tal fine dispone di un budget annuale di 13,36 miliardi di franchi, di cui circa 15 milioni di franchi all'anno sono destinati all'informatica del Dipartimento.

La SG porta avanti lo sviluppo digitale adeguando e sviluppando ulteriormente il modello di gestione del settore Trasformazione digitale e governance delle TIC (TDI) della Cancelleria federale alle esigenze del Dipartimento.

Il DATEC dispone di una solida base digitale. Tuttavia, le strutture di governance relative alla gestione della qualità, alla gestione dei rischi e allo sviluppo del personale informatico non sono ancora completamente integrate e standardizzate. Affinché la governance informatica del DATEC sia orientata al futuro, occorre integrare maggiormente i processi, consolidare la visione dei rischi, sistematizzare il controllo dei risultati e sviluppare una gestione sostenibile del personale informatico.

Base digitale solida – la direzione strategica e le competenze interne possono essere potenziate

La strategia digitale definita dal DATEC costituisce la base per un'amministrazione digitale orientata all'utenza e proiettata verso il futuro. I Servizi digitali («Digital Services») assumono funzioni di controllo centrale e, grazie a un modello federalista e cooperativo, promuovono l'attuazione di progetti digitali nell'intero Dipartimento. Il modello di governance è strutturato in modo chiaro. I ruoli e le responsabilità sono definiti e l'attuazione operativa è affidata a settori specializzati.

Nel DATEC manca invece una strategia dipartimentale vincolante e sovraordinata, il che rende difficile stabilire le priorità delle misure. Inoltre, il grado di maturità digitale dell'organizzazione non viene misurato in modo sistematico, pregiudicando così gli sviluppi mirati e il controllo dei risultati.

La gestione del personale informatico dipende fortemente da collaboratori esterni, comportando rischi in termini di trasferimento delle conoscenze, continuità e controllabilità. Manca inoltre una gestione strategica e uno sviluppo sostenibile del personale informatico.

Gestire i rischi congiuntamente, garantire la qualità in modo mirato

Nel DATEC la gestione della qualità e dei rischi soddisfa ampiamente i requisiti di base della Confederazione. I processi sono definiti e le responsabilità sono chiaramente disciplinate. Sussiste margine di miglioramento per quanto riguarda la standardizzazione a livello di Dipartimento, l'utilizzo dei dati relativi a qualità e rischi e l'implementazione di miglioramenti continui. Per rendere sostenibile la garanzia della qualità nell'informatica, sono necessari una maggiore integrazione, una visione del rischio consolidata e un orientamento coerente alle esigenze dei clienti.

Mancano elementi di controllo strategico

Il DATEC non ha ancora standardizzato la sua gestione della qualità e dei rischi. I processi relativi alla garanzia della qualità vengono attuati soprattutto a livello di progetto e non sono consolidati in maniera sistematica. Lo

stesso vale per la gestione dei rischi: l'identificazione e la gestione dei rischi informatici vengono effettuate in modo puntuale, ma non sono consolidate a livello strategico né monitorate in maniera continua.

La gestione del servizio e dei fornitori è dotata di strutture di base, ad esempio tramite i service level agreement, ed esiste un catalogo dei servizi informatici.

Tuttavia, mancano misurazioni della qualità continue e trasversali ai servizi nonché un rilevamento sistematico del grado di soddisfazione dei clienti. Nella collaborazione con i fornitori, il DATEC sfrutta il potenziale innovativo soltanto in parte.

Nel complesso, nonostante le solide basi in alcuni ambiti, mancano elementi centrali di gestione strategica, fondamentali per una governance informatica orientata al futuro.

Piattaforma eGovernment DATEC poco utilizzata e senza un orientamento strategico ben definito

La piattaforma eGovernment DATEC costituisce l'interfaccia digitale centrale tra cittadini, imprese e amministrazione e mira a semplificare i processi amministrativi e a renderli più intuitivi. Nonostante ingenti investimenti, la piattaforma è attualmente troppo poco utilizzata. Le cause sono la mancanza di incentivi alla digitalizzazione dei processi e uno scarso orientamento all'utente. Per aumentare l'utilità della piattaforma e garantirne la redditività, occorre promuoverne l'utilizzo.

L'ulteriore sviluppo strategico avviene in linea con la strategia digitale federale ed è sostenuto da metodi agili e da un piano d'azione coordinato tra gli uffici. La SG-DATEC ha inoltre avviato una verifica esterna per garantire maggiore trasparenza sulle prestazioni della piattaforma e per esaminare sistematicamente i requisiti strategici, tecnici e legali.

Mancano test automatizzati – un rischio nel processo di approvazione

Poiché i test non vengono eseguiti automaticamente in occasione del passaggio a nuove versioni, la gestione della qualità risulta notevolmente indebolita. I test manuali sono onerosi, soggetti a errori e difficilmente scalabili. Più elevato è l'utilizzo del sistema, maggiore è il rischio di difetti di qualità e di ritardi, che a lungo termine compromettono la sicurezza operativa e la soddisfazione dei clienti.

AUDIT

Audit of IT governance

General Secretariat of the Federal Department of the Environment, Transport, Energy and Communications

KEY FACTS

The General Secretariat (GS) performs a central coordinating role within the Department of the Environment, Transport, Energy and Communications (DETEC). The GS is responsible for the efficient use of financial and human resources within DETEC, with an annual budget of CHF 13.36 billion, of which around CHF 15 million per year goes on the department's IT.

The GS is driving digital development forward, having adapted the management model of the Federal Chancellery's Digital Transformation and ICT Steering Sector (DTI) to the needs of the department, and further developed it.

DETEC has a firm digital foundation. However, the governance structures relating to quality management, risk management and IT personnel development are not yet fully integrated and standardised. To future-proof DETEC's IT governance, processes must be more closely integrated, the risk perspective consolidated, performance monitoring systematised and sustainable IT personnel management established.

A strong digital foundation – scope to expand strategic management and internal expertise

DETEC's digital strategy forms the basis for a user-centred and future-oriented digital administration. Digital Services performs central management functions and promotes the implementation of digital projects throughout the department based on a federalist, cooperative model. The steering model is clearly structured. The roles and responsibilities are defined and operational implementation is undertaken by specialised units.

However, DETEC lacks a binding, overarching departmental strategy. This makes it difficult to prioritise measures. In addition, the organisation's digital maturity is not systematically measured, which hampers targeted upgrades and performance monitoring.

In IT personnel management, there is a heavy reliance on external staff, posing knowledge transfer, continuity and controllability risks. There is also a lack of strategic management and sustainable development of IT personnel.

Joint risk management, targeted quality assurance

DETEC's quality and risk management largely meets basic federal requirements. Processes are defined and responsibilities clearly assigned. There is room for improvement in department-wide standardisation, the use of quality and risk data and the embedding of continuous improvements. For IT quality assurance to be sustainable, it requires greater integration, a consolidated risk perspective and a consistent focus on customer needs.

Strategic control elements lacking

DETEC has not yet standardised its quality and risk management. Quality assurance processes are primarily implemented at project level and are not systematically established. The same applies to risk management: there is piecemeal identification and management of IT risks, but neither of these aspects is strategically embedded or continuously monitored.

Basic structures exist in service and supplier management, for example through service level agreements, and there is an IT service catalogue.

However, consistent, cross-service quality measurements and systematic recording of customer satisfaction are missing. In its cooperation with suppliers, DETEC only partially exploits the potential for innovation.

Overall, it is clear that, despite solid foundations in some areas, key strategic control elements that are crucial for future-oriented IT governance are lacking.

eGov platform: low level of use and unclear strategic direction

DETEC's eGov platform is a central digital interface between citizens, businesses and the administration, and aims to simplify administrative processes and make them user-friendly. Despite substantial investment, the platform is currently underused. The reasons for this are a lack of incentives for process digitalisation and the fact that the platform is not user-centred enough. Capacity utilisation would need to be increased to enhance the benefits of the platform and ensure that it is cost-effective.

Strategic development is carried out in line with the Confederation-wide digital strategy and is supported by agile methods and an action plan spanning DETEC's various offices. The GS-DETEC has also launched an external audit to create transparency concerning the platform's performance and to systematically review strategic, technical and legal requirements.

Lack of test automation – a risk in the release process

Testing is not carried out automatically for release updates, which significantly weakens quality management. Manual tests are time-consuming, error-prone and difficult to scale. As system utilisation increases, so does the risk of quality defects and delays. This jeopardises operational reliability and customer satisfaction in the long run.



GENERELLE STELLUNGNAHME DES GS-UVEK

Das GS-UVEK will die Chance der vorliegenden EFK-Prüfung zur IT Governance aktiv ergreifen und die vorliegende gute Basis im Rahmen seiner Digital Strategie weiterentwickeln. Die bereits bestehenden Ressourcen, Strukturen, Prozesse und Werkzeuge sollen von der Leitung UVEK konsequent zur weiteren Straffung der IT Governance im ganzen Departement eingesetzt werden – ganz im Sinne «gemeinsam vor individuell».

Das UVEK erarbeitet derzeit Konzepte und Werkzeuge zur systematischen Reduktion der Abhängigkeit von externen IT Ressourcen und zur Steigerung benötigter Digital Skills für den systematischen Einsatz im ganzen Departement.

Das UVEK wird die bereits bestehenden Services und Prozesse für Qualitäts- und Risikomanagement ausbauen und die departementsweite Standardisierung weiterentwickeln.

Das UVEK wird den bestehenden Service Katalog systematisch weiterentwickeln und ein Konzept für die departementsweite Standardisierung der Steuerung der Servicequalität, Messung der Kundenzufriedenheit sowie dem proaktiven Management von Lieferantenbeziehungen erarbeiten.

Das UVEK wird zur strategischen Stärkung des IT-Portfolio-Managements und für maximale Transparenz und Steuerungswirkung ein Konzept erarbeiten.

Das UVEK standardisiert und automatisiert derzeit in Zusammenarbeit mit dem BAKOM Testprozesse für Integrationen der E-Governmentplattform des UVEK. Die Ergebnisse werden soweit möglich auch für weitere Fachanwendungen des UVEK eingesetzt werden können.

Diese Massnahmen werden mit den bestehenden personellen Ressourcen im UVEK umgesetzt.

1 AUFTRAG UND VORGEHEN

1.1 Ausgangslage

Das Generalsekretariat (GS) ist die zentrale Koordinationsstelle des Eidgenössischen Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK). Es sorgt dafür, dass die Arbeiten der verschiedenen Ämter gut aufeinander abgestimmt sind. Dies ist besonders wichtig, weil viele Themen eng miteinander verbunden sind. Weiter bereitet das GS-UVEK die Geschäfte für den Bundesrat vor und unterstützt die politische Planung. Es ist zudem die Verbindung zum Parlament und organisiert die Kommunikation innerhalb des Departements sowie nach aussen. Darüber hinaus vertritt das GS den Bund als Eigentümer gegenüber Post, Schweizerische Bundesbahnen, Swisscom und Skyguide. Es überprüft, in Zusammenarbeit mit der EFV und dem GS-VBS (Skyguide), ob diese Unternehmen die strategischen Ziele umsetzen, die der Bundesrat vorgibt.

Das GS-UVEK ist auch verantwortlich für den Einsatz der finanziellen und personellen Mittel im Departement.

Das GS-UVEK fördert die digitale Entwicklung im Departement. Zu diesem Zweck hat es das Steuerungsmodell des Bereichs Digitale Transformation in der Bundesverwaltung (DTI) der Bundeskanzlei an die Bedürfnisse des UVEK angepasst und weiterentwickelt. Zudem hat das GS-UVEK die Digitalstrategie UVEK 2024–2027 erarbeitet.

1.2 Prüfungsziel und -fragen

Ziel der Prüfung war es zu beurteilen, ob das GS-UVEK über eine effiziente und robuste IT-Governance verfügt, die den Herausforderungen der digitalen Transformation gewachsen ist.

Prüffragen:

1. Sind die Rollen für Führung und Steuerung sinnvoll definiert und besetzt?
2. Wird ein effizientes Portfoliomanagement betrieben, um Projekte in der Grössenordnung der E-Government-Plattform erfolgreich durchzuführen?
3. Werden mögliche Synergien zwischen den UVEK-Ämtern systematisch ausgelotet?

Die Prüfung orientiert sich am Rahmenwerk «Control Objectives for Information and Related Technologies 2019» (COBIT) der «Information Systems Audit and Control Association» (ISACA). Es dient lediglich als Leitplanke für die Beurteilung der Governance, da die Verwaltungseinheiten der Bundesverwaltung den Standard nicht zwingend einsetzen müssen. Weiter wurden die Prinzipien aus der Strategie «Digitale Verwaltung Schweiz 2024–2027»¹ berücksichtigt.

1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze

Die Prüfung wurde von Roland Gafner (Revisionsleiter) und einem externen Auditor vom 31. März bis 6. Juni 2025 durchgeführt. Sie erfolgte unter der Federführung von Emmanuel Hofmann. Der vorliegende Bericht berücksichtigt nicht die weitere Entwicklung nach der Prüfungsdurchführung.

¹ Die Strategie «Digitale Verwaltung Schweiz 2024–2027» wurde von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden erarbeitet und am 8. Dezember 2023 durch den Bundesrat genehmigt.

1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung

Die notwendigen Auskünfte wurden der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK) vom GS-UVEK umfassend und zuvorkommend erteilt. Die gewünschten Unterlagen standen dem Prüfteam vollumfänglich zur Verfügung.

1.5 Schlussbesprechung

Die Schlussbesprechung fand am 1. September 2025 statt. Teilgenommen haben seitens GS-UVEK der stellvertretende Generalsekretär und der Leiter Digital Services. Die EFK war durch den Mandatsleiter, den Federführenden und den Revisionsleiter vertreten.

Die EFK dankt für die gewährte Unterstützung und erinnert daran, dass die Überwachung der Empfehlungsumsetzung dem Generalsekretariat obliegt.

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE

2 DIE DIGITALEN DIENSTE DES GS-UVEK

Die Digital Services UVEK übernehmen zentrale Steuerungsfunktionen in den Bereichen IT-Architektur und IT-Sicherheit innerhalb des Departements. Sie definieren verbindliche fachliche und methodische Standards und setzen diese organisationsweit um. Darüber hinaus sind sie verantwortlich für die Planung und Durchführung departementsweiter IT-Projekte. Die Ämter werden in den Themenbereichen Geschäftsverwaltung (GEVER), E-Government (E-Gov) sowie allgemeinen IT-Fragestellungen beraten und unterstützt. Zudem vertreten die Digital Services die Interessen des Departements gegenüber IT-Dienstleistern, bundesweiten Steuerungsorganen und weiteren Gremien im Kontext von GEVER und E-Gov.

Die Tätigkeit der Digital Services basiert auf einem konsequent dienstleistungsorientierten Ansatz. Bestehende organisatorische und technische Strukturen werden gezielt genutzt und weiterentwickelt, um neue Servicebereiche – insbesondere im Themenfeld GEVER – in enger Zusammenarbeit zwischen dem GS-UVEK und den Ämtern umzusetzen. Anstelle einer zentralisierten Lösung wird ein kooperatives Modell verfolgt, das durch externe Auftragnehmer und Lösungspartner flexibel ergänzt werden kann. Dieses Vorgehen ermöglicht die Realisierung von Synergien und die kontinuierliche Qualitätsverbesserung der IT-Dienstleistungen.

Die angestrebte service- und prozessorientierte Integration digitaler Angebote soll bestehende Abgrenzungen zwischen Informatik und Fachbereichen auflösen und eine engere fachlich-technische Zusammenarbeit fördern.

2.1 Digitalisierung im UVEK – gut gesteuert, aber nicht voll integriert

Die «Digitale Strategie UVEK 2024–2027» orientiert sich an der «Strategie Digitale Bundesverwaltung» vom Januar 2024 und konkretisiert deren Umsetzung auf Departementsebene. Sie verfolgt das Ziel, die digitalen Fähigkeiten und Services des Departements kontinuierlich zu stärken und auf eine nutzerzentrierte, vernetzte sowie effiziente öffentliche Verwaltung hin auszurichten. Der Strategieentwicklungsprozess ist etabliert und zyklisch angelegt. Die Umsetzung der strategischen Stossrichtungen erfolgt entlang definierter Massnahmen und wird im Projekt-, Finanz-, Controlling- und Testmanagement Bund (PFCT) und in einem Umsetzungsplan nachgeführt. Die Einbindung der Verwaltungseinheiten (VE) erfolgt über Workshops, Gremien- und Fachgruppenarbeit, wobei die einzelnen Ämter ihre eigenen Teilstrategien einbringen.

Die Digital-Strategie legt den Fokus auf eine konsequente Serviceorientierung, die Förderung der digitalen Zusammenarbeit zwischen Ämtern und dem Generalsekretariat sowie den gezielten Einsatz neuer Technologien wie Künstliche Intelligenz und Datenanalyse. Bestehende Strukturen werden genutzt und weiterentwickelt, um Synergien zu realisieren und den digitalen Reifegrad im Departement zu erhöhen. Die strategischen Ziele adressieren die identifizierten strategischen Lücken. Die jeweiligen Ziele sind mit Stossrichtungen und den dazugehörenden Massnahmen, inklusive Verantwortlichen, hinterlegt.

Ein zentrales Element bildet die Governance über die Digital Services UVEK, welche für die Standardisierung, Koordination und Qualitätssicherung digitaler Vorhaben verantwortlich sind. Die Strategie sieht vor, die digitale Transformation partizipativ, nachhaltig und im Einklang mit gesetzlichen Vorgaben und Sicherheitsanforderungen umzusetzen.

Es gibt hingegen keine departementsweite Strategie als wichtigen Orientierungspunkt für die Digitalstrategie und für die anschliessende Priorisierung der Stossrichtungen und Massnahmen.

Die Digitale Strategie des UVEK ist inhaltlich kohärent und gut an die übergeordnete Bundesstrategie ausgerichtet. Positiv hervorzuheben ist die klare Zielorientierung in Bezug auf Zusammenarbeit und Technologietransfer. Die Verankerung der Digital Services UVEK als zentrale Steuerungseinheit trägt zur Stimmigkeit und Effizienz der Umsetzung bei.

Allerdings fehlt eine übergeordnete, verbindliche Departementsstrategie. Die Digitalstrategie orientiert sich daher primär an den Vorgaben des Bundes und fokussiert stark auf die Systemstabilität. Zielabstimmungen zwischen den Ämtern finden im Rahmen der Strategie-Workshops statt, wobei die Heterogenität der Anforderungen und die Tendenz zur Eigenständigkeit einzelner Ämter eine Herausforderung darstellen. Die EFK verzichtet auf eine Empfehlung, da die bestehenden Herausforderungen bekannt sind und bereits Massnahmen zur Koordination bestehen, auch wenn eine übergeordnete Departementsstrategie fehlt.

Verbesserungspotenzial besteht hinsichtlich der operativen Umsetzung einzelner strategischer Ziele. Insbesondere sind Fortschritte bei der departementsweiten Abstimmung, der Messung des digitalen Reifegrads sowie der systematischen Erfolgskontrolle erforderlich. Eine regelmässige Überprüfung der Zielerreichung sowie eine stärkere Einbindung der Ämter in die Strategieumsetzung könnte die Wirksamkeit zusätzlich erhöhen.

2.2 Die strategische und operative Steuerung der digitalen Dienste ist angemessen

Das Lenkungsmodell der Digitalen Dienste UVEK orientiert sich an der übergeordneten Strategie zur digitalen Transformation der Bundesverwaltung. Es folgt dem Rahmenmodell der Bundeskanzlei, das eine strukturierte Entscheidungsfindung auf mehreren Steuerungsebenen vorsieht und eine kohärente Umsetzung digitaler Initiativen innerhalb der Bundesverwaltung gewährleistet. Innerhalb des UVEK wird dieses Lenkungsmodell durch die Digital Services UVEK umgesetzt, die als zentrale Steuerungseinheit für die digitale Transformation im Departement fungieren.

Digital Services UVEK

Leitung
Digital Services UVEK

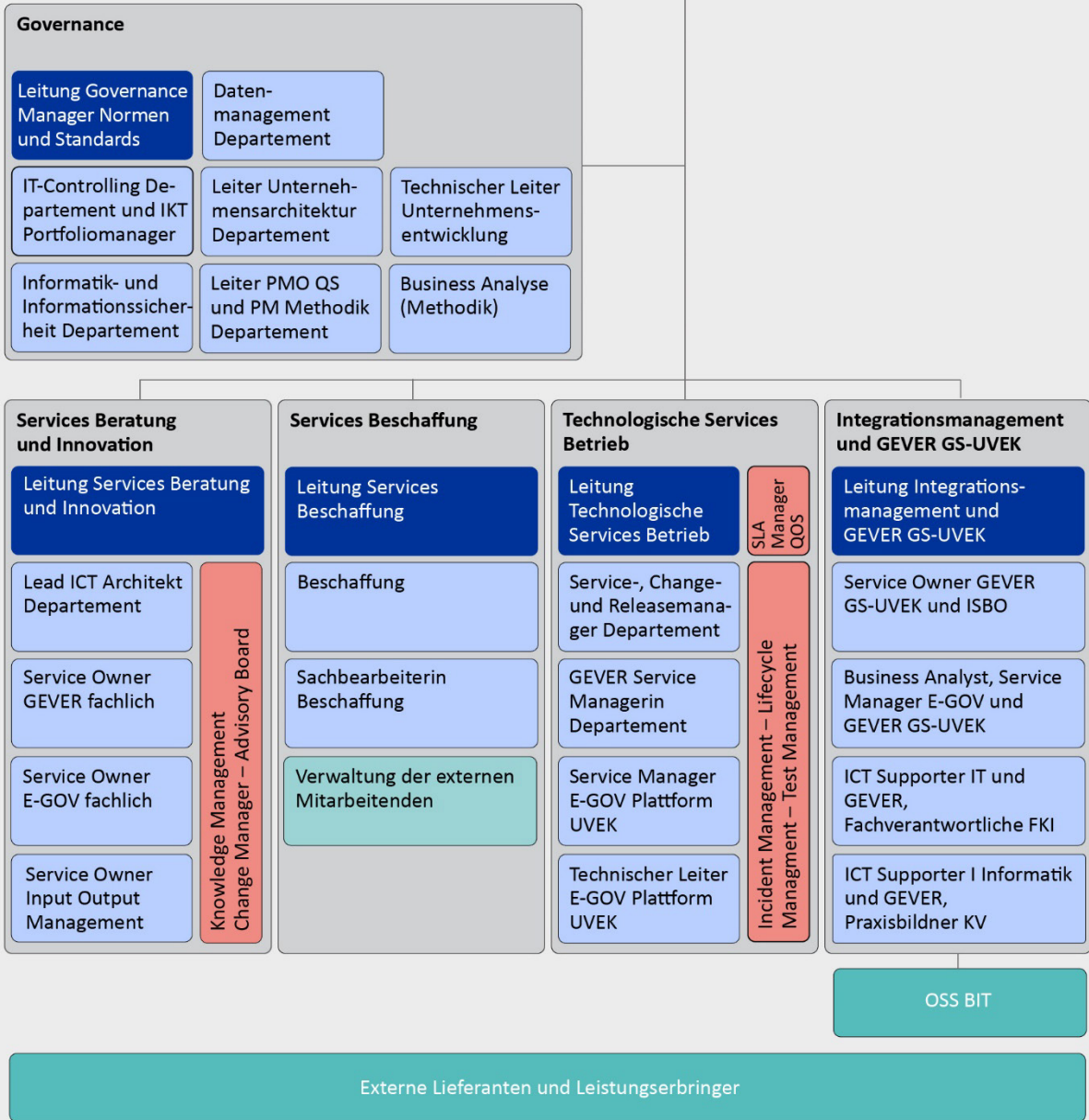


Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung des Lenkungsmodells Digitale Dienste UVEK (Grafik EFK, in Anlehnung an die Grafik des UVEK)

Die Grafik bildet die organisatorische Struktur sowie die Aufgabenverteilung der digitalen Dienste ab und zeigt, wie Governance, operative Einheiten und externe Partner zusammenwirken.

Ein zentraler Bestandteil der Organisation ist die Governance-Einheit, die für die übergeordneten Regelwerke, Datenmanagement, IT-Standards, Sicherheit, Projektmethodik und die technische Weiterentwicklung verantwortlich ist. Diese Einheit bildet die normativen und strategischen Grundlagen, auf der alle anderen Bereiche operieren und erarbeitet die Weisungen für die Ämter. Die Governance gewährleistet die Einhaltung einheitlicher Standards und sichert die Qualität der digitalen Dienstleistungen.

Die operativen Tätigkeiten von Digital Services UVEK sind in vier Hauptbereiche gegliedert. Der Bereich «Services Beratung und Innovation» konzentriert sich auf Architekturthemen sowie die fachliche Betreuung von GEVER und E-Gov-Lösungen. Zusätzlich koordiniert dieser Bereich den Einsatz von externen Mitarbeitenden. Im Bereich «Services Beschaffung», liegt der Fokus auf dem Einkauf digitaler Dienstleistungen sowie der Verwaltung externer Ressourcen. Der Betrieb der technologischen Services ist dem Bereich «Technologische Services Betrieb» unterstellt. Dieser Bereich stellt den Betrieb und die Weiterentwicklung von Plattformen wie E-Gov sicher und koordiniert Change- und Release-Management-Aktivitäten zu den Standarddiensten auf Stufe Departement. Eine zentrale Rolle spielt dabei auch die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern wie dem Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT).

Der vierte Bereich, «Integrationsmanagement und GEVER GS-UVEK», ist verantwortlich für die Systemintegration sowie den Betrieb und Support der GEVER-Systeme im GS-UVEK. Dieser Bereich stellt sicher, dass Fachanwendungen miteinander verbunden und effizient genutzt werden können.

Ergänzt wird das Lenkungsmodell durch externe Lieferanten und Leistungserbringer. Diese externen Partner übernehmen spezifische Aufgaben und unterstützen die internen Teams bei der Umsetzung ihrer Projekte.

BEURTEILUNG

Das Lenkungsmodell von Digital Services UVEK ist klar strukturiert und weist eine sinnvolle Aufgabenteilung zwischen normativer und strategischer Steuerung, operativen Einheiten und externen Partnern auf. Die Governance-Einheit übernimmt eine zentrale Rolle für Weisungen, Standardisierungen und Qualitätssicherung, was eine konsistente und effiziente Umsetzung digitaler Dienstleistungen ermöglicht. Die vier operativen Bereiche sind fachlich differenziert und decken die relevanten Themenfelder umfassend ab. Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern ist nachvollziehbar in das Modell eingebettet. Insgesamt unterstützt das Lenkungsmodell eine transparente, koordinierte und zielgerichtete digitale Transformation innerhalb des UVEK.

Das operative Umfeld wird durch Austausch zwischen Fachgruppen und Verantwortlichen (z. B. Architektur, Daten) laufend bewertet. Die zukünftige Ausrichtung wird durch bestehende Fachgruppen und Gremien wie den Digitalisierungsrat und die Ressourcenkonferenz gesteuert. Externe Faktoren, insbesondere regulatorische Vorgaben, werden berücksichtigt.

Die Messung der digitalen Reife und der IT-Befähigungen erfolgt bislang nicht explizit. Lücken zwischen dem Ist- und Soll-Zustand werden im Rahmen der Strategieprozesse identifiziert, wobei strategische Stossrichtungen und Massnahmen abgeleitet werden. Die Auswirkungen auf Geschäfts- und IT-Modelle werden in Umsetzungsplänen dokumentiert.

3 IT-GOVERNANCE IM UVEK

Der Bereich Governance umfasst sämtliche methodischen und strategischen Aufgaben in den Feldern Unternehmensarchitektur, Prozess- und Datenmanagement (einschliesslich Data Science und Künstlicher Intelligenz), Projektmanagement, Business Analyse, Informationssicherheit sowie IT-Controlling und Portfoliomanagement. Im Rahmen der Serviceentwicklung und -weiterentwicklung wird die Governance einbezogen, um die Einhaltung übergeordneter Standards, Richtlinien und Steuerungsmechanismen sicherzustellen.

3.1 Unternehmensarchitektur mit Weitblick und Flexibilität

Die Unternehmensarchitektur der digitalen Dienste UVEK ist darauf ausgerichtet, die digitale Transformation innerhalb des Departements effizient und nachhaltig zu gestalten. Dabei wird ein föderierter Ansatz verfolgt, der sowohl zentrale als auch dezentrale Elemente umfasst. Die Rollen für das Architekturmanagement sind etabliert und mit den notwendigen Ressourcen, klar definierten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie den erforderlichen Zertifizierungen ausgestattet.

Die notwendigen Governance-Strukturen für das Architekturmanagement sind beschrieben und eingeführt. Die Architekturabteilung hat ein zentrales Gremium für Amtsarchitekten beschrieben und etabliert. Das Gremium trifft sich regelmässig in monatlichen Sitzungen. Der Leiter des Architekturmanagements leitet die Treffen, welche protokolliert werden. Die Themen werden im Vorfeld in Fachgruppen ausgearbeitet.

Die Digitalisierungsstrategie des UVEK und die Prinzipien der Bundesverwaltung sind die Grundlage. Die Strategie wird gemeinsam mit den IT-Leitern der VE entwickelt und verabschiedet. Die Modellierung erfolgt dabei mit verschiedenen Werkzeugen, wie beispielsweise dem Innovator.

Die Flexibilität und Zukunftsfähigkeit werden durch nachfolgende Punkte gewährleistet. Die Strategien und Teilstrategien berücksichtigen aktuelle Anforderungen wie die digitale Transformation, cloudbasierte Lösungen und Programmierschnittstellen. Es wird auf die Integration und Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Anforderungen der VE hingewiesen. Die Vorgaben zu Schnittstellen orientieren sich an internationalen Standards. Individuelle Lösungen müssen regulatorischen Vorgaben entsprechen, um die gewünschte Effizienz zu gewährleisten. Die Systemarchitektur orientiert sich am Rahmenwerk «The Open Group Architecture Framework» (TOGAF) und fördert integratives Arbeiten. Gemeinsame Schichten (z. B. Sicherheitsarchitektur) sind verbindlich, während individuelle Anpassungen erlaubt sind.

Das Führungsmodell sieht vor, dass strategische Entscheide hierarchisch von der obersten Leitungsebene an die zuständigen Fachgremien übermittelt werden, während Anliegen und Anträge unter Einhaltung des Dienstwegs von den unteren Ebenen nach oben weitergeleitet werden. Die Umsetzung der Vorgaben erfolgt dezentral durch die verantwortlichen Einheiten, unterstützt durch Führungsstrukturen und Massnahmen zur Qualitätssicherung. Ausnahmen werden im Architekturgremium behandelt, Vorabklärungen finden im Fachkreis statt.

Die Vorgaben und Standards aus der Architektur werden gemäss dem Lenkungsmodell kommuniziert. Die Umsetzung erfolgt durch Projekte in den VE, mit Fokus auf Datenqualität und Validierung.

BEURTEILUNG

Die Unternehmensarchitektur des UVEK ist integrativ, föderalistisch und auf Zusammenarbeit ausgerichtet. Sie nutzt etablierte Frameworks, fördert Synergien zwischen den Einheiten und gewährleistet durch flexible Vorgaben und Governance-Strukturen eine hohe Anpassungsfähigkeit an neue Anforderungen. Die kontinuierliche Kommunikation, Dokumentation und Qualitätssicherung stehen im Einklang mit den COBIT-Prinzipien für ein effektives Management der Unternehmensarchitektur.

3.2 Solide Grundlagen im IT-Kostenmanagement

Das GS-UVEK verfügt über einen klar definierten und dokumentierten Prozess zur Budgetierung und zum Finanzmanagement, welcher durch den Leitfaden «ICO UVEK» und die «Richtlinie zur Führung eines IKT-Portfolios» formalisiert ist. Das Betriebsbudget wird auf eine Vierjahresperiode projiziert und umfasst ein Gesamtvolumen von rund 15 Millionen Franken, inklusive grosser Vorhaben wie der E-Government-Plattform.

Die Budgetplanung erfolgt in einem Wasserfallmodell mit zeitlicher und finanzieller Festlegung der strategischen Ziele. Die operative Feinplanung wird quartalsweise durch eine verantwortliche Person durchgeführt und basiert auf Daten aus dem unternehmensweiten System zur Planung und Steuerung von Ressourcen sowie weiteren Steuerungsinstrumenten.

Die IT-Budgets sind grundsätzlich mit den UVEK-Zielen abgestimmt. Die strategische Steuerung erfolgt über definierte Projektkategorien, die mittels Steckblättern klassifiziert und vom Informatikcontrollingbeauftragten operativ geprüft werden. Die Priorisierung der IT-Investitionen erfolgt anhand von Kriterien wie Wichtigkeit und Dringlichkeit, wobei die Geschäftsleitung die finale Bewertung übernimmt.

Die finanzielle Transparenz wird durch die Integration der Daten im unternehmensweiten System zur Planung und Steuerung von Ressourcen und dem PFCT gewährleistet. Externe Mitarbeitende rapportieren ihre Arbeitszeiten im Geschäftsverwaltungssystem, was die Nachvollziehbarkeit der Kosten unterstützt. Ein speziell entwickeltes Werkzeug dient der Kontrolle und Steuerung der finanziellen Zahlen auf Applikationsebene.

Das Vertragsmanagement wird periodisch mittels Stichproben überprüft, um die Einhaltung der bundesrechtlichen Beschaffungsbestimmungen sicherzustellen. Die Beschaffungen erfolgen nach einem standardisierten Prozess, unterstützt durch eine dedizierte Beschaffungsstelle.

Die Kostenallokation erfolgt differenziert, beispielsweise werden Lizenzkosten bei Anwendungen nach Anzahl Lizenzen und Nutzer verteilt. Die Klassifikation der IT-bezogenen Kosten ist dokumentiert und wird regelmässig aktualisiert, um eine korrekte Erfassung und Pflege sicherzustellen.

Die Budgetüberwachung erfolgt kontinuierlich mit regelmässiger Berichterstattung an die Führungsebene. Abweichungen zwischen Budget und Ist-Kosten werden analysiert, und die Erkenntnisse fliessen in die Optimierung zukünftiger Budgets ein. Die Berichte werden in Sitzungen mit der Geschäftsleitung diskutiert, um zeitnah auf finanzielle Entwicklungen reagieren zu können.

BEURTEILUNG

Die IT-Budgetierung und das Kostenmanagement im GS-UVEK entsprechen den Anforderungen von COBIT. Die Prozesse sind dokumentiert, die finanzielle Transparenz ist durch geeignete Systeme gewährleistet, und die Abstimmung mit der IT-Strategie ist grundsätzlich gegeben. Die Steuerung erfolgt über definierte Rollen und Verantwortlichkeiten, und es existieren Mechanismen zur kontinuierlichen Überwachung und Anpassung der Budgets.

3.3 Die IT-Personal Strategie soll angepasst werden

Eine explizite, mit den Digitalisierungszielen abgestimmte IT-Personalstrategie ist im UVEK derzeit nicht vorhanden. Die letzte Business-Strategie ist 2017 ausgelaufen, und eine neue Strategie ist in Planung. Die existierende Digitalstrategie adressiert primär Management- und weniger technische oder personelle Aspekte. Die Entwicklung einer kohärenten Personalstrategie wird als Aufgabe des Managements gesehen, insbesondere im Hinblick auf die notwendige Anpassung von Geschäftsprozessen und Unternehmenskultur an die Digitalisierung. Die fehlende strategische Verankerung erschwert eine proaktive Personalentwicklung und die nachhaltige Steuerung der IT-Kompetenzen.

Das UVEK verfügt über eine aktuelle Übersicht der Mitarbeitenden und deren Kompetenzen, einschliesslich fachlicher und persönlicher Fähigkeiten. Diese Informationen werden in Abstimmung mit dem Personaldienst gepflegt und dienen als Grundlage für die Planung von Weiterbildungen und den gezielten Einsatz in Projekten. Die Kompetenzmatrix ermöglicht eine Grundplanung der Ressourcen und hilft, Über- oder Unterlastungen zu vermeiden. Kompetenzanalysen sind etabliert, erfolgen jedoch primär im Rahmen der bestehenden Verantwortlichkeiten und Services.

Für IT-Mitarbeitende existieren Entwicklungspläne, die im jährlichen Mitarbeitendengespräch festgelegt und überprüft werden. Zusätzlich finden wöchentliche bilaterale Gespräche statt, in denen Ziele, Weiterbildungen und aktuelle Herausforderungen adressiert werden. Die Leistung der Mitarbeitenden wird regelmässig evaluiert und bildet die Basis für individuelle Entwicklungs- und Vergütungsentscheidungen.

IT-Rollen und Verantwortlichkeiten sind im Organigramm sowie in der Kompetenzmatrix detailliert dokumentiert. Stellenbeschreibungen werden jährlich mit dem Personaldienst abgestimmt und aktualisiert, um Veränderungen in Aufgaben und Kompetenzen zu berücksichtigen. Die Ressourcenplanung erfolgt auf Basis der verfügbaren Kapazitäten, wobei auch externe Mitarbeitende einbezogen werden.

Ein erheblicher Anteil der IT-Ressourcen, insbesondere im Bereich eGOV, wird durch externe Mitarbeitende abgedeckt (ca. 95 Prozent der Ressourcen in diesem Bereich). Externe übernehmen vorwiegend operative Aufgaben und Projektleitungen, während strategische und fachgruppenbezogene Aufgaben mit wenigen Ausnahmen intern verbleiben. Die Kosten für externe Mitarbeitende werden direkt den jeweiligen Ämtern verrechnet. Der Wissenstransfer von externen zu internen Mitarbeitenden ist angestrebt, wird jedoch durch die hohe Auslastung der internen Ressourcen erschwert. Die Übersicht über die Anzahl und Vertragsdauer externer Mitarbeitender ist unzureichend.

BEURTEILUNG

Das Personalmanagement im IT-Bereich des UVEK weist in mehreren Bereichen Übereinstimmung mit den Anforderungen von COBIT auf, insbesondere hinsichtlich Kompetenzmanagement, Leistungsbewertung und Dokumentation von Rollen. Kritische Schwachstellen bestehen jedoch bei der strategischen Ausrichtung, der nachhaltigen Reduktion der Abhängigkeit von externen Ressourcen sowie beim strukturierten Wissenstransfer.

Das UVEK verfügt im IT-Personalmanagement über solide Grundlagen in den Bereichen Kompetenzmanagement, Leistungsbewertung und Rollenbeschreibung. Die strategische Steuerung und nachhaltige Entwicklung des IT-Personals sind jedoch weiter auszubauen, um die Herausforderungen der Digitalisierung und den Wandel in der Arbeitswelt erfolgreich zu meistern. Eine stärkere Einbindung des Managements und eine klare Personalstrategie sind hierfür essenziell.

EMPFEHLUNG 1

PRIORITÄT 1

Die EFK empfiehlt dem GS-UVEK, eine Planung zur Reduktion der Abhängigkeit von externen Ressourcen zu erarbeiten und umzusetzen sowie gleichzeitig den gezielten Aufbau interner Kompetenzen zu fördern. Zudem sollen verstärkte Massnahmen für einen aktiven Wissenstransfer von externen zu internen Mitarbeitenden eingeführt werden.



STELLUNGNAHME DES GS-UVEK

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Im Gegensatz zum IKT Betrieb besteht in IKT Projekten aus wirtschaftlichen Gründen eine gegebene Abhängigkeit zu externen Ressourcen, da- neben dem Tagesgeschäft- in der Regel für Projekte intern nicht genügend spezialisiertes und zeitlich verfügbares Personal zur Verfügung steht. Aus diesem Grund hat das UVEK eine Ressourcen WTO durchgeführt, worüber sämtliche IKT Projektrollen von den Ämtern des UVEK standardisiert und einheitlich bezogen werden können.

Zur generellen Reduktion von externen Abhängigkeiten bezüglich Digital Skills wird im Rahmen der von der Departementsleitung verabschiedeten Digital Strategie UVEK 2024-2027 in der Massnahme «U6.2 Benötigte IT-Fähigkeiten der Mitarbeitenden fördern» ein Konzept zu den benötigten Digital Skills 2027ff sowie der zugehörigen Messwerkzeuge erarbeitet. Diese Konzepte und Werkzeuge sollen idealerweise bis Ende 2025 von der Leitung UVEK verabschiedet werden und mit den nötigen Richtlinien ausgestattet departementsweit zum systematischen Einsatz gelangen.

3.4 Das Qualitäts- und Risikomanagement muss verbessert werden

Das Qualitätsmanagement im GS-UVEK orientiert sich primär am Projektmanagement-Modell der Bundesverwaltung. Es existiert ein Qualitätsmanagement-Modell, das die Schwerpunkte auf Termine, Kosten, Wirtschaftlichkeit, Leistung und Akzeptanz legt. Für Projekte werden Checklisten und Qualitätsmassnahmen definiert, deren Anwendung jedoch stark von der Projektgrösse und-bedeutung abhängt. In der Praxis wird Qualitätsmanagement insbesondere bei grossen Projekten systematischer angewendet, während kleinere Projekte oft weniger strukturierte Qualitätssicherungsprozesse aufweisen. Die Rolle der Qualitätssicherung wird teils von internen, teils von externen Mitarbeitenden wahrgenommen.

Qualitätsziele werden projektbezogen durch die Projektleitung festgelegt und in Berichten dokumentiert. Verbesserungsmassnahmen werden gemeinsam mit dem Auftraggeber im Rahmen von Lenkungsplänen erarbeitet und verbindlich festgehalten. Die Überwachung erfolgt quartalsweise, insbesondere bei agilen Projekten, wobei Kosten und Fortschritt regelmässig überprüft werden.

Die Zufriedenheit der Ämter und Kunden mit IT-Dienstleistungen wird als zentral angesehen, jedoch fehlt ein systematisches, departementsweites Verfahren zur Erhebung und Auswertung dieser Zufriedenheit. Es wird anerkannt, dass die Bedürfnisse der Endkunden stärker in die Entwicklung und Verbesserung von IT-Lösungen einbezogen werden müssten, um die Akzeptanz und den nachhaltigen Nutzen zu sichern.

Für IT-Services bestehen Dienstleistungsvereinbarungen, welche durch die Leistungserbringer verantwortet werden. Bei eGovernance-Projekten werden vertragliche Anreize, wie Auszahlungsvorbehalte zur Qualitätssicherung genutzt. Das Lieferantenmanagement ist in Teilen ausgereift (z. B. bei Ausschreibungen), jedoch fehlt eine durchgängige Definition und Überwachung von Qualitätskennzahlen auf Lieferantenebene.

Das Risikomanagement im GS-UVEK ist zweigeteilt: Projektspezifische Risiken werden temporär im PFCT-System geführt und nach Projektabschluss abgeschlossen. Die Verantwortung für das Risikomanagement liegt bei den jeweiligen Projektleitenden und Serviceverantwortlichen, unterstützt durch den Informatiksicherheitsbeauftragten bei Sicherheits- und Datenschutzrisiken.

Risiken werden im Rahmen von Projekten sowie bei der Überarbeitung von Sicherheitsdokumenten identifiziert und bewertet. Die Methoden orientieren sich an den Vorgaben der Bundesverwaltung und beinhalten die Kategorisierung nach Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Kommunikation erfolgt projektbezogen und im Rahmen von Gremien wie dem Digitalisierungsrat Bund.

Für identifizierte Risiken werden jeweils spezifische Massnahmen festgelegt, deren Umsetzung jedoch nicht systematisch auditiert wird. Die Überprüfung der Wirksamkeit erfolgt punktuell, z. B. durch Grundschutzprüfungen oder Programme wie das Bug-Bounty-Programm des Bundesamts für Cybersicherheit

(BACS). Die regelmässige Aktualisierung und Konsolidierung des IT-Risikoprofils sind nicht durchgängig institutionalisiert.

Das Management von Sicherheitsrisiken folgt den Standardprozessen der Bundesverwaltung. Business Impact Analysen (BIA) und die Planung für schwerwiegende Risikoereignisse werden auf Serviceebene durchgeführt, wobei die Verantwortlichkeit bei den jeweiligen Serviceleitenden liegt.

Die Analyse historischer Risikodaten und externer Trends ist Teil der Serviceverantwortung, wird aber nicht systematisch departementsweit durchgeführt. Anforderungen und neue Risiken werden in regelmässigen Meetings aufgenommen und fliessen in die strategische Planung ein.

BEURTEILUNG

Das Qualitäts- und Risikomanagement im UVEK erfüllt in wesentlichen Teilen die Grundanforderungen von COBIT. Die Prozesse sind grundsätzlich definiert und dokumentiert, die Verantwortlichkeiten klar zugeordnet. Kritische Schwächen bestehen jedoch in der departementsübergreifenden Standardisierung, der systematischen Erhebung und Nutzung von Qualitäts- und Risikodaten sowie in der nachhaltigen Verankerung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse.

Das UVEK verfügt über solide Grundlagen im Qualitäts- und Risikomanagement, die jedoch weiterentwickelt und stärker auf Ebene des gesamten Departements standardisiert werden müssen. Die nachhaltige Sicherstellung von Qualität und Sicherheit in der IT erfordert eine stärkere Integration der Prozesse, eine konsolidierte Sicht auf Risiken und eine systematische Ausrichtung an den Bedürfnissen der internen und externen Kunden.

EMPFEHLUNG 2

PRIORITÄT 1

Die EFK empfiehlt dem GS-UVEK, das Qualitäts- und Risikomanagement departementsweit stärker zu standardisieren und weiterzuentwickeln. Dabei sollen die systematische Erhebung und Nutzung von Qualitäts- und Risikodaten verbessert sowie kontinuierliche Verbesserungsprozesse nachhaltig verankert werden.

STELLUNGNAHME DES GS-UVEK

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Die Digital Services UVEK werden die bereits bestehenden Services konzeptionell ausbauen:

- Service #21 Prozessmanagement Departement: Der Service berät/ koordiniert/ begleitet/ unterstützt die (Geschäfts-) Prozessmanager UVEK methodisch bei ihrer Tätigkeit.
- Service #23 IKT Portfoliomanagement: Der Service berät/ koordiniert/ begleitet/ unterstützt die IKT Portfoliomanager UVEK methodisch bei der Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen bezüglich Studien, Projekten und Anwendungen für GS-UVEK und Departement.
- Service #24 IKT Sicherheitsdokumente erstellen und prüfen: Der Service stellt die geforderte Qualität der IKT Sicherheitsdokumente zHd. SEPOS, BACS, Departement und Projektauftraggeber sicher. Der Service berät/begleitet/unterstützt die ISBOs der Ämter UVEK methodisch bei Ihrer Tätigkeit.
- Service #25 IKT Security, Riskmanagement und IKT BCM: Der Service berät/ begleitet/ unterstützt die ISBOs, Riskmanager und BCM Manager der Ämter des UVEK methodisch bei ihren Tätigkeiten mit Bezug zu IKT Themen und sicherheitsrelevanten Fragen und Massnahmen.

Die betroffenen Services werden konzeptionell bis Ende 2025 ergänzt und wo nötig mit Richtlinien für den konsequenten departementsweiten Einsatz ausgestattet.

3.5 Service- und Lieferantenmanagement mit Optimierungspotenzial

Das GS-UVEK übernimmt zentrale Aufgaben im Lieferanten- und Servicemanagement, insbesondere im Kontext der digitalen Transformation und der Umsetzung von IT-Projekten.

Im Rahmen grosser Programme wie der Einführung des GEVER-Bundesstandards im UVEK hat das GS-UVEK umfassende Erfahrungen im Lieferantenmanagement gesammelt. Diese umfassten die Auswahl, Koordination und Überwachung von externen Dienstleistern, um sicherzustellen, dass Projekte effizient und im Einklang mit den strategischen Zielen des Departements umgesetzt werden. Ein effektives Stakeholder- und Risikomanagement ist dabei essenziell, um die Qualität und Termintreue der Lieferungen zu gewährleisten.

Im Bereich des Servicemanagements legt das GS-UVEK Wert auf die Anwendung bewährter Methoden und Standards. So wird beispielsweise bei der Rekrutierung von Fachpersonal im Bereich Service-Management eine Ausbildung oder Zertifizierung im IT-Service-Management vorausgesetzt. Dies unterstreicht das Bestreben des GS-UVEK, professionelle und standardisierte Serviceprozesse zu etablieren und kontinuierlich zu verbessern.

Das GS-UVEK verfügt über einen strukturierten, zentral dokumentierten IT-Servicekatalog, der die angebotenen IT-Services und deren Leistungsmerkmale transparent abbildet. Die Servicequalität wird durch Service Level Agreements (SLA) geregelt, wobei die Überwachung und Einhaltung der vereinbarten Service Levels regelmässig überprüft werden. Die SLA sind jedoch nicht für alle Services gleichermassen ausdifferenziert, insbesondere bei neuen oder innovativen Services besteht Nachholbedarf bei der Definition und Messung von Qualitätskennzahlen.

Die Servicebereitstellung erfolgt überwiegend nach bewährten Prozessen, die sich an etablierten Standards orientieren. Für kritische Services sind Notfall- und Wiederherstellungspläne vorhanden, deren Aktualität und Wirksamkeit jedoch regelmässig überprüft werden müssen. Die kontinuierliche Verbesserung der Services wird durch Rückmeldungen und Erfahrungen aus grösseren Projekten unterstützt, jedoch fehlt ein systematischer, departementsübergreifender Ansatz für die Dienstleistungs-bewertung und die Innovationsförderung.

Die Zufriedenheit der internen Kunden wird punktuell erhoben, eine umfassende, systematische Messung und Auswertung der Kundenzufriedenheit ist jedoch nicht etabliert. Schnittstellen zu anderen Bundesstellen und externen Partnern sind definiert, die Integration neuer Anforderungen erfolgt jedoch oft reaktiv und nicht im Rahmen eines vorausschauenden Serviceportfoliomanagements.

Das Lieferantenmanagement ist grundsätzlich an den Vorgaben der Bundesverwaltung ausgerichtet. Lieferanten werden anhand definierter Kriterien ausgewählt und vertraglich gebunden. Das Vertragsmanagement ist formalisiert, wobei die Überwachung der Vertragserfüllung und die Steuerung von Lieferantenbeziehungen durch zentrale und dezentrale Stellen erfolgt.

Die Leistungsüberwachung erfolgt projektbezogen und wird durch spezifische Leistungskennzahlen oder vertragliche Anreize unterstützt. Eine systematische, departementsweite Lieferantenbewertung und -klassifizierung ist jedoch nicht etabliert, was die Transparenz über die Leistungsfähigkeit und Risiken der Lieferantenlandschaft einschränkt.

Risikomanagement im Lieferantenumfeld erfolgt überwiegend reaktiv. Eskalationsmechanismen und Massnahmen bei Nichterfüllung sind vertraglich geregelt, werden aber nicht in allen Fällen konsequent angewendet oder dokumentiert. Die Abhängigkeit von einzelnen strategischen Lieferanten wird erkannt, jedoch fehlt eine konsolidierte Übersicht und ein aktives Risikomanagement auf Portfolioebene.

BEURTEILUNG

Das GS-UVEK erfüllt die grundlegenden Anforderungen an Service- und Supplier Management gemäss COBIT. Die Prozesse sind dokumentiert, Verantwortlichkeiten zugeordnet und die Einhaltung regulatorischer Vorgaben ist sichergestellt. Kritische Schwächen bestehen jedoch in der departementsweiten Standardisierung, der systematischen Steuerung der Servicequalität und Kundenzufriedenheit sowie im proaktiven Management von Lieferantenbeziehungen und -risiken.

Das GS-UVEK verfügt über solide Grundlagen im Service- und Lieferantenmanagement, die jedoch durch stärkere Standardisierung, systematische Qualitäts- und Zufriedenheitsmessung sowie ein aktives, konsolidiertes Lieferantenmanagement weiter professionalisiert werden sollten. Ein systematischer Ansatz wird die Resilienz, Effizienz und Innovationsfähigkeit der IT-Services und Lieferantenbeziehungen im UVEK nachhaltig stärken.

EMPFEHLUNG 3

PRIORITÄT 2

Die EFK empfiehlt dem GS-UVEK, den Servicekatalog systematisch weiterzuentwickeln und die Dienstleistungsvereinbarungen bereichsübergreifend zu harmonisieren. Zudem soll die Kundenzufriedenheit regelmässig und strukturiert gemessen werden, um diese als Steuerungsinstrument für die Weiterentwicklung der Serviceleistungen zu nutzen.

STELLUNGNAHME DES GS-UVEK

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Die Digital Services UVEK (DSU) weisen darauf hin, dass sie kein offizieller Leistungserbringer im klassischen Sinn sind und keine SLA, OLA, oder DLV mit Einheiten innerhalb oder ausserhalb des UVEK abschliessen oder Dienstleistungen verrechnen können. Es bestehen jedoch im Rahmen des Lenkungsmodells UVEK spezialisierte Services und Prozesse, die als Grundlage verwendet und entsprechend ausgebaut werden können. Die bestehende Messung der Services DSU bezüglich der Kundenzufriedenheit erfolgt quartalsweise durch die Leitung DSU mit den verantwortlichen Personen für die Services. Wo nötig werden Korrekturen oder Anpassungen eingeleitet. Der Servicekatalog DSU wird bereits jährlich überarbeitet. Die Digital Services UVEK erstellen bis Ende 2025 ein Konzept / eine Richtlinie für die departementsweite Standardisierung und systematischen Steuerung von Servicequalität, Messung der Kundenzufriedenheit sowie dem proaktiven Management von Lieferantenbeziehungen und -risiken.

4 PORTFOLIOMANAGEMENT AM BEISPIEL DER E-GOV-PLATTFORM UVEK

Die E-Gov-Plattform des UVEK bietet eine zentrale Anlaufstelle für die elektronische Kommunikation und den Austausch von Informationen zwischen Bürgern, Unternehmen und Behörden. Sie ermöglicht den digitalen Zugang zu Dienstleistungen, Formularen und Informationen, die mit den Bereichen Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation in Verbindung stehen. Ziel der Plattform ist es, Verwaltungsprozesse zu vereinfachen und eine effiziente, benutzerfreundliche Interaktion mit den Behörden zu ermöglichen. Die E-Gov-Plattform fördert die Digitalisierung und trägt zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung bei.

Für die Entwicklung und Integration der E-Gov-Plattform wurde ein Gesamtbudget von rund 39 Millionen Franken veranschlagt. Davon entfielen etwa 2 Millionen Franken auf Grundleistungen und 37 Millionen Franken auf optionale Erweiterungen. Die jährlichen Betriebskosten lagen bei rund 1.4 Millionen Franken. Mit dem Wechsel des Leistungserbringers zum BIT konnten diese Kosten um 0.6 Millionen Franken reduziert werden. Die Entscheidung, den Betrieb der E-Gov-Plattform an das Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT) zu übertragen, basierte auf einer umfassenden Analyse. Das BIT bietet im Vergleich zum bisherigen Betreiber Information Service Center (ISCeco) des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) geringere Betriebskosten, mehr Flexibilität im Release-Management und eine bessere strategische Ausrichtung auf zukünftige Entwicklungen. Die Migration erfolgte planmässig, mit einer Ablösephase und vertraglichen Übergangslösungen. Dieser Wechsel wurde im April 2025 erfolgreich vollzogen. Risiken wie Serviceunterbrechungen oder Datenverlust wurden im Rahmen des Changemanagements adressiert. Knowhow-Aufbau beim BIT und die Weiterentwicklung der Plattform bleiben kritische Erfolgsfaktoren.

4.1 Gemeinsam digital: Plattformnutzung durch Kooperation fördern

Eine zentrale Herausforderung stellt die unzureichende Auslastung der Plattform dar. Derzeit lassen nur wenige Ämter ihre Prozesse über die E-Gov-Infrastruktur laufen, was zu einer eingeschränkten Rentabilität führt. Gründe für diese geringe Nutzung sind vielfältig: Einerseits fehlt es in der Verwaltung oft an Anreizen, etablierte Prozesse zu überdenken und durch digitale Alternativen zu ersetzen. Andererseits bestehen strukturelle und organisatorische Hürden, etwa in Form komplexer Beschaffungsrichtlinien oder unklarer gesetzlicher Grundlagen, welche die Einführung neuer digitaler Lösungen verlangsamen. Zudem werden die Bedürfnisse der Endnutzenden – insbesondere Bürgerinnen und Bürger – bei der Entwicklung neuer Services nicht immer ausreichend berücksichtigt, was die Attraktivität der Plattform zusätzlich mindert.

BEURTEILUNG

Die E-Gov-Plattform des UVEK verfügt über das Potenzial, die Digitalisierung der Verwaltungsprozesse zu unterstützen und voranzutreiben. Um dieses Potenzial vollständig auszuschöpfen, ist es jedoch entscheidend, die Nutzung durch die Ämter zu erhöhen. Dies erfordert strukturelle Veränderungen, die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Verwaltungen, den Abbau bürokratischer Hürden und die stärkere Einbindung der Nutzenden. Durch die Umsetzung dieser Massnahmen kann die Auslastung der Plattform gesteigert und ihre Rentabilität verbessert werden. Das GS-UVEK unternimmt verschiedene Massnahmen, um die Auslastung zu erhöhen. Aus diesem Grund verzichtet die EFK auf eine Empfehlung.

4.2 E-Government-Plattform im Wandel – strategisch, koordiniert, nutzerorientiert

Die Weiterentwicklung der E-Gov-Plattform erfolgt im Einklang mit der bundesweiten Strategie «Digitale Schweiz», die eine nutzerzentrierte, barrierefreie und effiziente digitale Verwaltung anstrebt.

Ein zentrales Ziel ist die Integration weiterer Services der UVEK-Ämter, aber auch von weiteren Verwaltungseinheiten ausserhalb des Departements, um eine umfassende digitale Dienstleistungspalette anzubieten. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Interoperabilität der Systeme und die Einhaltung von Standards gelegt.

Die technische Weiterentwicklung der Plattform basiert auf agilen Methoden. Dies ermöglicht eine flexible Anpassung an sich ändernde Anforderungen und fördert die kontinuierliche Verbesserung der Plattform. Ein zentrales Element ist der ämterübergreifende Vorgehensplan, der sogenannte «Service-Steckbriefe» enthält und eine koordinierte Umsetzung der digitalen Services sicherstellt.

Mit einem externen Audit soll eine umfassende und objektive Beurteilung des aktuellen Zustands der Plattform ermöglicht werden. Im Zentrum steht die Analyse, inwiefern die bestehende Lösung den Anforderungen an Sicherheit, Verfügbarkeit, Wirtschaftlichkeit und strategischer Ausrichtung genügt. Dabei soll das Audit nicht nur bestehende Schwachstellen identifizieren, sondern auch konkrete Optimierungsmöglichkeiten aufzeigen, um die Plattform langfristig tragfähig und effizient betreiben zu können.

Ein wesentliches Anliegen des Audits ist es, Transparenz zu schaffen und eine faktenbasierte Entscheidungsgrundlage für die Verantwortlichen im UVEK zu liefern. Die Resultate sollen unter anderem als Nachweis gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen dienen und sollen das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und Sicherheit des E-Gov-Dienstes stärken. Gleichzeitig wird mit dem Audit geprüft, ob die strategischen, finanziellen und technischen Grundlagen den zukünftigen Anforderungen gerecht werden können. Die Einhaltung relevanter gesetzlicher und regulatorischer Vorgaben, wie beispielsweise Datenschutzbestimmungen oder Vorgaben zur Informationssicherheit, ist dabei ein zentraler Prüfpunkt.

Durch die externe Durchführung des Audits soll eine unabhängige Sichtweise gewährleistet werden, die es erlaubt, bestehende Strukturen kritisch zu hinterfragen und blinde Flecken aufzudecken. Langfristig soll das Audit somit auch zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung und Weiterentwicklung der Plattform beitragen – sowohl in operativer als auch in strategischer Hinsicht.

BEURTEILUNG

Die Weiterentwicklung der E-Government-Plattform ist strategisch gut ausgerichtet und fördert eine koordinierte, nutzerorientierte Digitalisierung innerhalb und ausserhalb des UVEK. Die Anwendung agiler Methoden sowie der ämterübergreifende Vorgehensplan tragen zur Effizienz und Flexibilität in der Umsetzung bei.

Das externe Audit ist eine gezielte und verantwortungsbewusste Massnahme, die zur Qualitätssteigerung und strategischen Weiterentwicklung der Plattform beitragen kann. Es fördert Transparenz und schafft Vertrauen in die zukünftige Ausrichtung des Dienstes.

Diese Massnahmen zeigen, dass das UVEK aktiv daran arbeitet, die E-Gov-Plattform weiterzuentwickeln und die Digitalisierung innerhalb des Departements zu stärken.

4.3 Strukturiertes IT-Portfolio mit Optimierungspotenzial

Das UVEK verfügt über ein strukturiertes IT-Portfoliomanagement, das grundlegende Anforderungen erfüllt. Die Prozesse umfassen Priorisierung, Überwachung und Ressourcensteuerung, zeigen jedoch Optimierungspotenzial in der strategischen Integration und Transparenz.

Das Portfoliomanagement im GS-UVEK übernimmt eine zentrale Rolle in der strategischen Steuerung und Koordination der Projekte innerhalb des Departements. Es sorgt dafür, dass alle Vorhaben auf die übergeordneten Ziele des UVEK ausgerichtet sind, und unterstützt eine effiziente Ressourcenverteilung. Dazu zählt insbesondere die zielgerichtete Zuteilung von finanziellen und personellen Mitteln auf Projekte mit hoher strategischer Relevanz.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Transparenz und Kontrolle: Das Portfoliomanagement überwacht den Fortschritt der Projekte und stellt sicher, dass diese termingerecht und im vorgesehenen Rahmen umgesetzt werden. Es dient somit als Steuerungsinstrument für die nachhaltige Entwicklung des Departements, insbesondere im digitalen Bereich.

Die Steuerung erfolgt durch ein vierteljährlich tagendes Gremium, das die dezentralen Portfolios der Ämter koordiniert. Ein zentrales Werkzeug aggregiert Daten aus dem PFCT sowie aus dem System zur Analyse und Aufbereitung betriebswirtschaftlicher Informationen und dient als Grundlage für fundierte Managemententscheidungen. Die Governance-Strukturen sind in einer Richtlinie verankert, die auch Priorisierungsmechanismen definiert.

Projekte werden nach Wichtigkeit, Dringlichkeit und Reifegrad kategorisiert, wobei der Systemrang automatisch berechnet wird. Die Risikobewertungen sind in das Werkzeug integriert, jedoch nicht separat dokumentiert. Die finanziellen Mittelzuweisungen erfolgen über PFCT, wobei der Prioritätsrang Projekte objektiviert und „Bauchentscheidungen“ reduziert.

BEURTEILUNG

Das IT-Portfoliomanagement im UVEK ist strukturiert aufgebaut und erfüllt die zentralen Anforderungen an Steuerung, Koordination und Ressourcenzuweisung. Die Integration in strategische Entscheidungsprozesse sowie die Nutzung eines zentralen Steuerungstools stärken Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Optimierungspotenzial besteht insbesondere in der systematischen Dokumentation der Risikobewertungen sowie in der weitergehenden strategischen Verankerung des Portfolioansatzes.

EMPFEHLUNG 4

PRIORITÄT 2

Die EFK empfiehlt dem GS-UVEK, das IT-Portfoliomanagement strategisch zu stärken und die Risikobewertungen systematisch zu dokumentieren, um Transparenz und Steuerungswirkung weiter zu erhöhen.

STELLUNGNAHME DES GS-UVEK

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Die Thematik wird derzeit im Rahmen der Digital Strategie 2024-2027 des UVEK in der Massnahme U7.6 Portfolio Management UVEK adressiert. Das Portfolio Management UVEK ist grundsätzlich etabliert. Die strategisch stärkere Einbindung erfolgt im Rahmen der Anpassungen beim Lenkungsmodell UVEK.

4.4 Testautomatisierung: Das fehlende Puzzleteil im Software-Freigabeprozess

Der Changemanagement-Prozess zwischen den Lieferanten, den VE und dem GS-UVEK ist klar strukturiert und basiert auf einem neuen Betriebsmodell, das unabhängige Versionen für das Portal sowie die Fachapplikationen vorsieht.

Bei Releasewechsellern werden keine automatisierten Softwaretests durchgeführt. Diese Lücke im Testprozess führt insbesondere bei mehreren Kunden zu erhöhtem manuellen Testaufwand.

BEURTEILUNG

Die klare Struktur des Changemanagement-Prozesses sowie die Einführung eines Betriebsmodells mit entkoppelten Versionen für Portal und Fachapplikationen sind grundsätzlich positiv zu bewerten. Sie schaffen Transparenz, fördern die Zusammenarbeit der Beteiligten und ermöglichen eine gezieltere Weiterentwicklung der Komponenten.

Die fehlenden automatisierten Tests bei Releasewechseln stellen jedoch eine wesentliche Schwäche im Qualitätsmanagement dar. Der manuelle Testaufwand ist nicht nur ressourcenintensiv, sondern auch fehleranfälliger und schwer skalierbar. Insbesondere im Hinblick auf die erwartete steigende Auslastung der Systeme erhöht sich das Risiko von Qualitätseinbußen sowie von Verzögerungen bei der Einführung neuer Releases. Dies kann langfristig die Betriebssicherheit und die Kundenzufriedenheit beeinträchtigen.

EMPFEHLUNG 5

PRIORITÄT 1

Die EFK empfiehlt dem GS-UVEK, standardisierte und automatisierte Testprozesse für Integrationen mit Fachapplikationen einzuführen.

STELLUNGNAHME DES GS-UVEK

Die Empfehlung ist akzeptiert.

Die Testautomatisierung für die E-Government Plattform des UVEK wird derzeit in Zusammenarbeit mit dem BAKOM umgesetzt. Die Ergebnisse werden voraussichtlich auch für weitere Fachanwendungen des UVEK einsetzbar sein.

Parallel wird die Tool Chain UVEK im Rahmen der Digital Strategie UVEK 2024-2027 in der Massnahme «U4.1 Tool Chain UVEK etablieren» evaluiert und idealerweise bis Ende 2025 angepasst.

ANHANG 1 – RECHTSGRUNDLAGEN

RECHTSTEXTE

Bundesgesetz über die Eidgenössische Finanzkontrolle (Finanzkontrollgesetz, FKG) vom 28. Juni 1967 (Stand am 1. Januar 2018), SR 614.0

Bundesgesetz über die Informationssicherheit beim Bund (Informationssicherheitsgesetz, ISG), vom 18. Dezember 2020 (Stand am 1. April 2025), SR 128

Verordnung über die Informationssicherheit in der Bundesverwaltung und der Armee (Informationssicherheitsverordnung, ISV), vom 8. November 2023 (Stand am 1. Mai 2025), SR 128.1

Verordnung über die Koordination der digitalen Transformation und die IKT-Lenkung in der Bundesverwaltung (Verordnung über die digitale Transformation und die Informatik, VDTI), vom 25. November 2020 (Stand am 1. Juli 2024), SR 172.010.58

ANHANG 2 – ABKÜRZUNGEN

BACS	Bundesamt für Cybersicherheit
BIA	Business Impact Analyse (siehe Glossar)
BIT	Bundesamt für Informatik und Telekommunikation
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technologies (siehe Glossar)
DTI	Bereich Digitale Transformation und IKT-Lenkung der Bundeskanzlei
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
E-Gov	E-Government UVEK (siehe Glossar)
GEVER	Elektronische Geschäftsverwaltung (siehe Glossar)
GS	Generalsekretariat
ICO	IKT-Controlling
ISACA	Information Systems Audit and Control Association
ISCeco	Information Service Center des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung
IT	Informationstechnik
PFCT	Projekt-, Finanz-, Controlling- und Testmanagement Bund
SLA	Service Level Agreement
TOGAF	The Open Group Architecture Framework (siehe Glossar)
UVEK	Eidgenössischen Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
VE	Verwaltungseinheit
WBF	Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung

ANHANG 3 – GLOSSAR

Bug-Bounty-Programm	Programme zur Identifikation von Sicherheitslücken ergänzen die bestehenden Schutzmassnahmen, indem sie in Zusammenarbeit mit sogenannten ethischen Hackerinnen und Hackern potenzielle Schwachstellen in IT-Systemen und Anwendungen systematisch erfassen, dokumentieren und beheben. Im Unterschied zu kriminell motivierten Angreifenden verpflichten sich diese ethischen Fachpersonen, die geltenden rechtlichen Vorgaben einzuhalten und handeln ausschliesslich mit ausdrücklicher Zustimmung der betroffenen Stellen.
Business Impact Analyse (BIA)	Verfahren zur systematischen Bewertung der Auswirkungen von Störungen auf Geschäftsprozesse. Sie helfen dabei, kritische Bereiche zu identifizieren, Prioritäten für den Schutz und die Wiederherstellung festzulegen und die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens zu stärken.
Data Science	Interdisziplinäres Fachgebiet, das Methoden aus Statistik, Informatik und Mathematik kombiniert, um aus grossen Datenmengen Erkenntnisse zu gewinnen. Data Science umfasst die Sammlung, Verarbeitung, Analyse und Visualisierung von Daten mit dem Ziel, fundierte Entscheidungen zu unterstützen.
E-Government UVEK (E-Gov)	Digitale Plattform des UVEK für den Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen. Das Portal ermöglicht es Privatpersonen, Unternehmen und Organisationen, Behördengeschäfte elektronisch und zeitunabhängig abzuwickeln (www.uvek.E-Gov.swiss).
Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT)	International anerkanntes Rahmenwerk für die IT-Governance und das IT-Management. Es hilft Organisationen dabei, ihre IT mit den Unternehmenszielen abzustimmen, Risiken zu kontrollieren und den Nutzen der IT zu maximieren. COBIT definiert klare Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten, um eine effektive Steuerung und Überwachung der IT sicherzustellen.
Elektronische Geschäftsverwaltung (GEVER)	Der Begriff GEVER steht in der Bundesverwaltung als Abkürzung für die elektronische Geschäftsverwaltung. Die Aufgabe von GEVER besteht darin, die geschäftsrelevanten Informationen elektronisch zu führen, welche im Rahmen des gesetzlichen Auftrags bei den Verwaltungseinheiten entstehen.
The Open Group Architecture Framework (TOGAF)	Weltweit anerkanntes Rahmenwerk zur Entwicklung, Planung, Umsetzung und Steuerung von Unternehmensarchitekturen. TOGAF ist ein Vorgehensmodell, mit dem Organisationen ihre IT-Architektur strukturiert und strategisch an den Geschäftszielen ausrichten können.