BUSINESS CONSULTING PARTNER

Schlussbericht

E-Steuern Voranalyse

per 28.06.2013

für

kantonschwyz

Finanzdepartement
Steuerverwaltung

Basel, 30. Juni 2014

Richard Bachmann
Claudia Eichenberger

BCP Business Consulting Partner AG
Gartenstrasse 95
CH-4052 Basel
Telefon +41 61 205 92 92
Telefax +41 61 205 92 99
www.bcp.ch

Verzeichnis

Seite

Versionen **3**
Abkürzungen und Begriffe **3**
Referenzierte Dokumente **3**
Anhänge **4**
1 Einleitung **5**
1.1 Ziele 5
1.2 Zweck des Dokuments 5
1.3 Vorgehen 6
2 Ausgangslage im Steuerwesen (Ist-Situation) **8**
2.1 Organisation im Steuerwesen 8
2.1.1 Prozesslandkarte Steuerwesen 8
2.1.2 Aufgabenteilung 8
2.1.3 Hauptprozess Steuern NP und JP 10
2.2 Beurteilung der Organisation 13
2.3 Technische Unterstützung der Aufgaben im Steuerwesen 17
2.4 E-Government-Lösungen im Steuerwesen 18
2.4.1 Government to Citizen (G2C) 18
2.4.2 Government to Government (G2G) 19
2.4.3 Government to Business (G2B) 20
3 Lösungsansätze für das Steuerwesen (Variantenbildung und -bewertung) **21**
3.1 Einleitung 21
3.2 Lösungsszenarien 22
3.2.1 Lösungsszenario Konservativ 22
3.2.2 Lösungsszenario Innovativ 29
3.2.3 Bewertung und Priorisierung der Lösungspakete 36
3.3 Ergänzende Massnahmen 39
3.3.1 Projekt "NEST Refactoring" 39
3.3.2 E-Government-Strategie und -Impulsprogramm 40
4 Empfehlung und Roadmap **42**
4.1 Empfehlung und Begründung 42
4.2 Roadmap "Programm E-Steuern" 43

Versionen

Version	Datum	Wichtigste Änderungen	Verantwortlich
V17	17.06.2013	Endversion zur Prüfung an Projekt-ausschuss	C. Eichenberger R. Bachmann
V18	28.06.2013	Endversion zuhanden der E-Government-Kommission	C. Eichenberger R. Bachmann
V20	30.06.2014	Trennung Hauptprozess NP/JP Berücksichtigung der MWST bei der Bewertung der Lösungspakete	D. Frey R. Bachmann

Abkürzungen und Begriffe

Abkürzung / Begriff	Beschreibung
Steueramt	Organisationseinheit (OE) oder Stellen der Gemeinden, die für den Bereich Steuern verantwortlich sind.
Steuerverwaltung (STV)	kantonale Steuerverwaltung
Finanzverwaltung (FV)	kantonale Finanzverwaltung
NP / STV NP	Natürliche Personen / Abteilung der STV
JP / STV JP	Juristische Personen / Abteilung der STV
VST	Verrechnungssteuer
GGST / STV GGST	Grundstückgewinnsteuer / Ressort der Abteilung Spezialsteuern der STV
QST / STV QST	Quellensteuer / Ressort der Abteilung Spezialsteuern der STV
Schätzung / STV Schätzung	Liegenschaftenschätzung / Abteilung der STV
STE	Steuererklärung / Selbstdeklaration

Referenzierte Dokumente

Titel	Autor / Herausgeber	Datum	Datei / Link
Steuergesetz / Schwyzer Steuer-buch	Kantonsrat des Kan-tons Schwyz	09.02.2000 (Lieferung März 2011)	stb_21.10.pdf
Verordnung über das Einwohner-meldewesen (111.110)	Kantonsrat des Kan-tons Schwyz	17.12.2008	www.sz.ch/documents/ 111_110.pdf
Weisung Personenregister Geres Rollen- und Berechtigungskonzept	Volkswirtschaftsde-partement	1.12.2011	www.sz.ch/documents/Weisung1332506912363.-pdf www.sz.ch/documents/ Berechtigungen_Geres.-pdf

Titel	Autor / Herausgeber	Datum	Datei / Link
Weisung über die Zustellung und Einreichung der Steuererklärung für natürliche Personen im ordentlichen Veranlagungsverfahren	Vorsteher der Steuerverwaltung des Kantons Schwyz	31.08.2007	stb_80_10.pdf
Kantonale Quellensteuerverordnung (kQStV)	Regierungsrat des Kantons Schwyz	13.02.2001	stb_21.12-2007
Wegleitung über die Quellenbesteuerung von ausländischen Arbeitnehmern ohne Niederlassungsbewilligung	Finanzdepartement, Steuerverwaltung, Quellensteuer	1.01.2003	
Betriebskonzept Amt für Informatik (AFI) / Steuerverwaltung (STV)	Amt für Informatik Steuerverwaltung	6.06.2011	Betriebskonzept IKT Steuerverwaltung-_v_2_1.doc
Kantonale Vollzugsverordnung zum Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer	Regierungsrat des Kantons Schwyz	20.12.1994	stb_23.10-2013.pdf
Kantonale Vollzugsverordnung zum Bundesgesetz über die Verrechnungssteuer (kVStV)	Regierungsrat des Kantons Schwyz	13.02.2001	stb_23.11.pdf
Kantonale Steuerbezugsverordnung	Regierungsrat des Kantons Schwyz	19.12.2000	stb_21_15.pdf
Kantonale Vollzugsverordnung zum Steuergesetz (VVStG)	Regierungsrat des Kantons Schwyz	22.05.2001	stb_172.211.pdf
Kantonale Vollzugsverordnung zum Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer	Regierungsrat des Kantons Schwyz	20.12.1994	stb_23.10.pdf
Weisung über den Bezug der direkten Bundessteuer durch die Gemeinden bei Wegzug von Natürlichen Personen	Vorsteher der Finanzverwaltung des Kantons Schwyz	5.06.2001	stb_80_20.pdf

Anhänge

Anhang Nr.	Beschreibung
1	Darstellung und Auswertung der Ist-Situation
2	Beschreibung und Bewertung der Lösungspakete

1 Einleitung

Die Voranalyse E-Steuern hat zum Ziel, Optimierungspotenzial im Steuerwesen des Kantons Schwyz zu eruieren und Lösungsvorschläge für eine gemeinsame Gesamtstrategie zu entwickeln.

Die Lösungsansätze sollen zu einer Effizienzsteigerung und damit zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit in den Steuerprozessen über alle Gemeinwesen führen und gleichzeitig einen Beitrag zur Steigerung des Kundennutzens und der Weiterentwicklung des E-Governments leisten.

Mit einem umfassenden Blick auf das Steuerwesen werden die heutigen organisatorischen und technischen Gegebenheiten nachfolgend durchleuchtet und entsprechende Lösungsansätze vorgestellt.

1.1 Ziele

Die Wirkungsziele umschreiben den Zweck und den Nutzen der Lösung aus Sicht des Auftraggebers. Die im Projektauftrag genannten übergeordneten Projektziele wurden mit weiteren, wichtig erscheinenden Zielsetzungen ergänzt. Mit dem Vorhaben sollen die folgenden Wirkungsziele erreicht werden:

- **Effizienzsteigerung** im Steuerprozess im Kanton Schwyz
- **Verbesserung der Wirtschaftlichkeit** des Steuerprozesses im Kanton Schwyz
- Förderung der Bürgernähe und Kundenorientierung zur **Steigerung des Kundennutzens**
- Erfüllung des politischen Auftrags zur **Weiterentwicklung des E-Governments**

1.2 Zweck des Dokuments

Der vorliegende Schlussbericht fasst die Ergebnisse der Voranalyse zusammen. Die detaillierten Ergebnisse sind in den Anhängen dokumentiert:

- Anhang 1: "Darstellung und Auswertung der Ist-Situation"
- Anhang 2: "Beschreibung und Bewertung der Lösungspakete"

1.3 Vorgehen

Das Projekt zur Erarbeitung der Voranalyse E-Steuern wurde in fünf Phasen gegliedert:

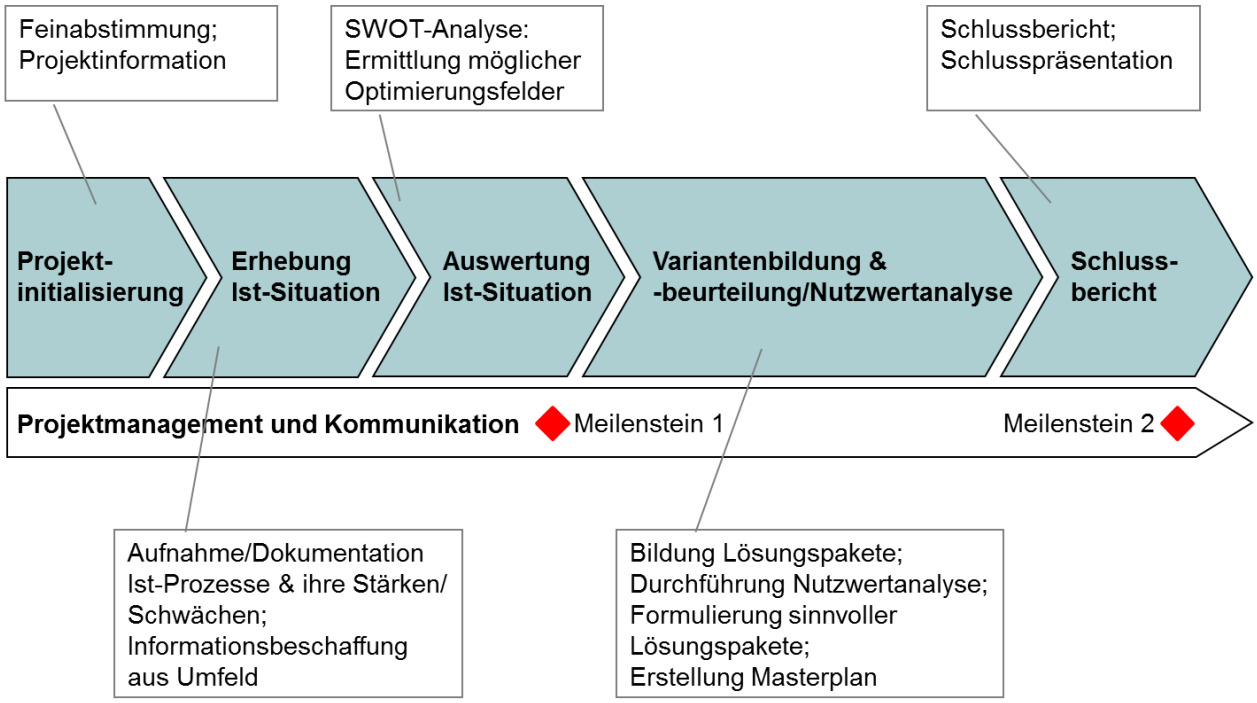


Abbildung 1: Vorgehensmodell

Die **Erhebung der Ist-Situation** basiert auf folgenden Informationsquellen:

- **Durchführung von Gruppeninterviews**

  Die Gruppeninterviews dienten einer möglichst breiten Informationsbeschaffung zu den wichtigen Prozessen im Steuerwesen sowie zur Erhebung der Stärken und Schwächen der Ist-Situation aus Sicht der Prozessbeteiligten. Dabei wurden organisatorische, infrastrukturelle und rechtliche Aspekte erhoben.

  Es wurden insgesamt sieben leitfadengestützte Gruppeninterviews mit den Ringteam-Mitgliedern durchgeführt. Der Interview-Leitfaden liegt dem Anhang 1 des Schlussberichts bei.

  Die Inputs aus den Gruppeninterviews sind in die benötigten Prozessaufzeichnungen sowie in die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren der SWOT-Analyse zur Ermittlung der möglichen Optimierungsfelder eingeflossen.

- **Durchführung der Gemeindeumfrage**

  Mit der schriftlichen Umfrage bei den 30 Steuerämtern des Kantons Schwyz wurden die Gruppeninterviews mit den Gemeindevertretern validiert und vertieft. Der Fragebogen liegt ebenfalls dem Anhang 1des Schlussberichts bei.

  Die Inputs aus den 28 retournierten Fragenbogen sind in die Darstellung der Ist-Situation eingeflossen.

- **Ergänzende Informationen**

  Weitere Informationen zur bestehenden Systemlandschaft, den geltenden Rechtsgrundlagen sowie den laufenden und geplanten Aktivitäten im Kanton wurden direkt bei den zuständigen Fachstellen (gemäss Kontaktliste) eingeholt oder durch Internet-Recherchen in Erfahrung gebracht.

Für die **Auswertung der Ist-Situation** wurden die gesammelten Informationen mit Hilfe einer SWOT-Analyse (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) zusammengeführt und systematisch ausgewertet. Die daraus abgeleiteten möglichen Optimierungsfelder bildeten die Grundlage für die anschliessende Entwicklung der konkreten Lösungspakete. Die Ergebnisse der SWOT-Analyse wurden mit dem Ringteam des Projekts (Teilnehmende der Gruppeninterviews) in einem halbtägigen Workshop validiert.

In der Phase **Variantenbildung und –beurteilung** wurden die Lösungspakete detailliert ausgearbeitet. Die ausgearbeiteten Lösungspakete wurden mit den betroffenen Lieferanten ausführlich besprochen und bereinigt, so dass diese in der Lage waren, eine Kostenschätzung vorzunehmen. Das Ringteam hatte in einem zweiten Validierungsworkshop Gelegenheit, die wichtigsten Lösungspakete aus ihrer Sicht zu prüfen. Im Laufe der Lösungserarbeitung wurde bei Bedarf Rücksprache mit den betroffenen Ansprechpartnern für das Projekt genommen. Abschliessend wurden die Lösungspakete in einer Kosten-/Nutzenbetrachtung bewertet und für die Empfehlung priorisiert. Die Bewertung und Priorisierung erfolgte aus Expertensicht.

Der vorliegende **Schlussbericht** bildet die Zusammenfassung über die vorgenannten Ergebnisse. Die Zusammenfassung zur Ist-Situation findet sich in Kapitel 2. Die detaillierten Darstellung und Auswertung der Ist-Situation ist dem Schlussbericht als Anhang 1 beigefügt.

Die Variantenbildung und –beurteilung ist in Kapitel 3 zusammengefasst. Die detaillierte Beschreibung der Lösungspakete steht mit Anhang 2 zur Verfügung.

2 Ausgangslage im Steuerwesen (Ist-Situation)

2.1 Organisation im Steuerwesen

2.1.1 Prozesslandkarte Steuerwesen

Die **Prozesslandkarte Steuern** gibt einen groben Überblick über die im Steuerwesen relevanten Haupt-, Support- und Managementprozesse:

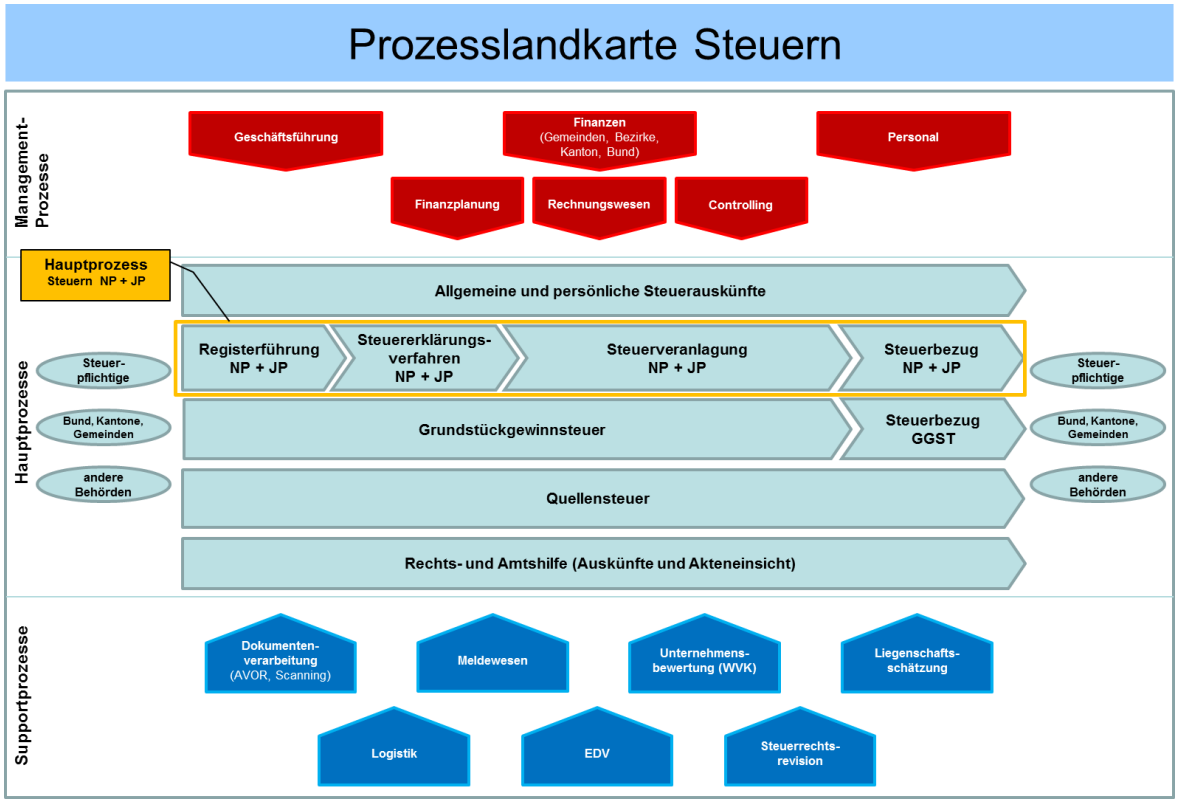


Abbildung 2: Prozesslandkarte Steuern

2.1.2 Aufgabenteilung

Die Aufgaben im Steuerwesen des Kantons Schwyz sind auf verschiedene Steuerbehörden im Kanton und in den Gemeinden verteilt. Mit Steueraufgaben beauftragt sind:

- **die Steuerämter** der 30 Gemeinden
- **die Steuerverwaltung** mit allen Abteilungen
- **die Finanzverwaltung**, insbesondere mit der Abteilung Inkasso Direkte Bundessteuer

Für die in Abschnitt 2.1.1 dargestellten **Hauptprozesse** sind die folgenden Steuerbehörden zuständig:

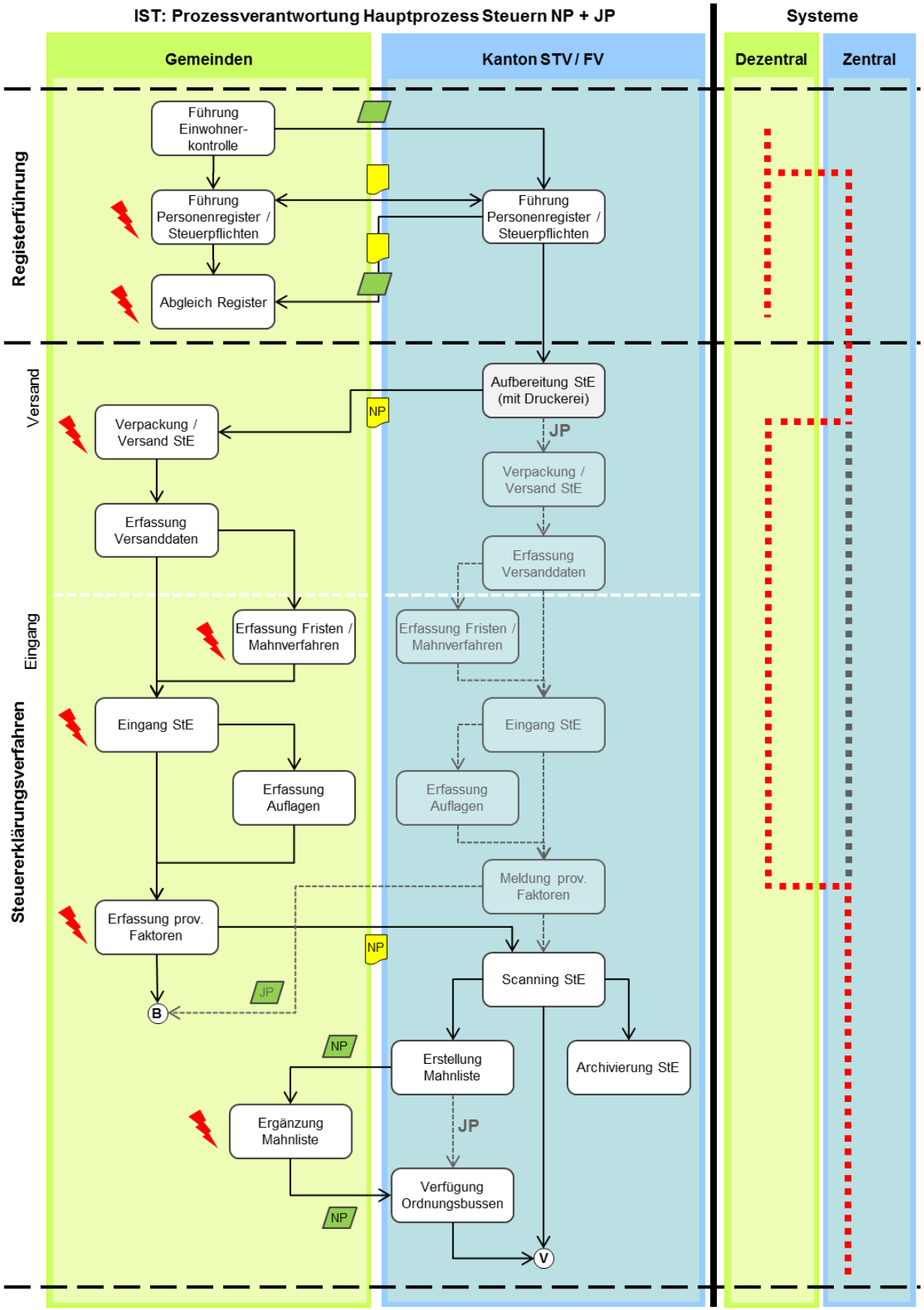
	Teilprozesse der Hauptprozesse Steuern			
Steuerart	**Registerführung** (Stammdaten-verwaltung)	**Steuererklärungs-verfahren**	**Steuer-veranlagung**	**Steuerbezug**
Natürliche Personen (NP)	Steuerämter (federführend) und Steuerverwaltung, Abteilung Zentrale Dienste (STV ZD)	Steuerämter	Steuerverwaltung, Abteilung Veranla-gung Natürliche Personen (STV NP)	Steuerämter und Finanzverwaltung, Abteilung Inkasso Direkte Bundes-steuer (FV DBST)
Juristische Personen (JP)	Steuerverwaltung (federführend), Abteilung Zentrale Dienste (STV ZD) und Steuerämter	Steuerverwaltung, Abteilung Zentrale Dienste (STV ZD)	Steuerverwaltung, Abteilung Veranla-gung Juristische Personen (STV JP)	Steuerämter und Finanzverwaltung, Abteilung Inkasso Direkte Bundes-steuer (FV DBST)
Quellensteuer (QST)	Steuerverwaltung, Abteilung Zentrale Dienste (STV ZD) und ergänzend: Steuerverwaltung, Abteilung Spezial-steuern, Ressort Quellensteuer (STV QST)	Steuerverwaltung, Abteilung Spezial-steuern, Ressort Quellensteuer (STV QST)	Steuerverwaltung, Abteilung Spezial-steuern, Ressort Quellensteuer (STV QST)	Steuerverwaltung, Abteilung Spezial-steuern, Ressort Quellensteuer (STV QST)
Grundstück-gewinn-steuer (GGST)	Steuerverwaltung, Abteilung Spezial-steuern, Ressort Grundstückgewinn-steuer (STV GGST)	Steuerverwaltung, Abteilung Spezial-steuern, Ressort Grundstückgewinn-steuer (STV GGST)	Steuerverwaltung, Abteilung Spezial-steuern, Ressort Grundstückgewinn-steuer (STV GGST)	Finanzverwaltung, (FV)

Für die in Abschnitt 2.1.1 aufgeführten **Supportprozesse** sind die folgenden Steuerbehörden zuständig:

Supportprozess	Zuständigkeiten
Dokumentenverarbeitung (Scanning)	Steuerverwaltung, Abteilung Zentrale Dienste
Meldewesen	Steuerämter Steuerverwaltung, Abteilung Zentrale Dienste alle übrigen Abteilungen der Steuerverwaltung
Liegenschaftenschätzung	Steuerverwaltung, Abteilung Liegenschaftenschätzung (STV Schätzung)
Unternehmensbewertung	Steuerverwaltung, Abteilung Veranlagung Juristische Personen (STV JP)
Logistik	Steuerverwaltung, Abteilung Zentrale Dienste (STV ZD) Steuerämter
EDV / IT-Support	Steuerverwaltung, Abteilung Zentrale Dienste (STV ZD) Amt für Informatik (AFI) IT-Verantwortliche in den Gemeinden und den Rechenzentren
Steuerrechtsrevision	Steuerverwaltung, Abteilung Rechtsdienst

2.1.3 Hauptprozess Steuern NP und JP

Nachfolgende Prozessdarstellung zeigt die Prozessverantwortlichkeiten sowie die prozessunterstützenden Systeme im Hauptprozess Steuern NP und JP auf und verdeutlicht, an welchen Stellen aufgrund der heutigen Aufgabenteilung und Systemlandschaft Organisations- und Systembrüche entstehen:


IST: Prozessverantwortung Hauptprozess Steuern NP + JP
Systeme
Gemeinden
Kanton STV / FV
Dezentral
Zentral
Registerführung
Führung Einwohner-kontrolle
Führung Personenregister / Steuerpflichten
Führung Personenregister / Steuerpflichten
Abgleich Register
Steuererklärungsverfahren
Versand
Eingang
Aufbereitung StE (mit Druckerei)
NP
JP
Verpackung / Versand StE
Verpackung / Versand StE
Erfassung Versanddaten
Erfassung Versanddaten
Erfassung Fristen / Mahnverfahren
Erfassung Fristen / Mahnverfahren
Eingang StE
Eingang StE
Erfassung Auflagen
Erfassung Auflagen
Meldung prov. Faktoren
Erfassung prov. Faktoren
NP
Scanning StE
JP
B
NP
Erstellung Mahnliste
Archivierung StE
Ergänzung Mahnliste
JP
Verfügung Ordnungsbussen
NP
V

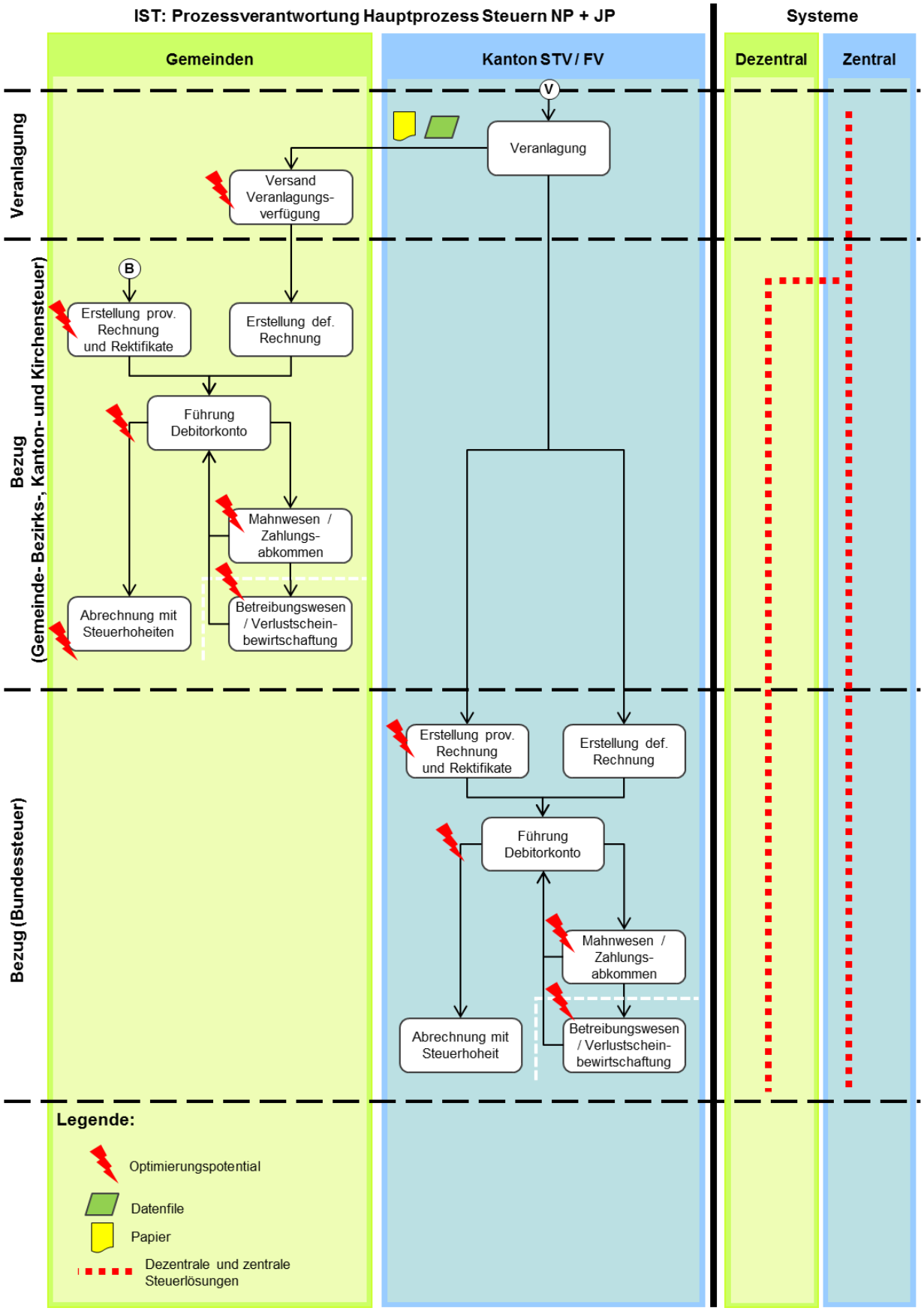


Abbildung 3: Prozessverantwortung Hauptprozess Steuern NP + JP

2.2 Beurteilung der Organisation

Aus Gesamtsicht ist die Aufgabenverteilung im Steuerwesen zwischen Kanton und Gemeinden klar und nachvollziehbar strukturiert. Fragen zur organisatorischen Gestaltung ergeben sich im Detail und vor allem im Zusammenhang mit der heterogenen Systemlandschaft.

Positiv zu beurteilen sind die folgenden organisatorischen Aspekte:

- Die Steuerveranlagung erfolgt bereits heute über alle Steuerarten zentral beim Kanton durch die Steuerverwaltung als Expertenorganisation. Auch die Abwicklung der Quellensteuern und der Grundstückgewinnsteuer sowie der Spezialaufgabe der Liegenschaftenschätzung werden zentral bei der Steuerverwaltung wahrgenommen. In Anbetracht der immer komplexer werdenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturen sowie der rechtlichen Rahmenbedingungen im Steuerwesen wird diese Spezialisierung nicht in Frage gestellt.
- Die Gemeinden respektive die Steuerämter unterstützen die Steuerverwaltung bei den vorbereitenden Aufgaben im Rahmen der Registerführung NP und des Steuererklärungsverfahrens NP sowie beim Steuerbezug NP und JP. Bei diesen Aufgaben spielt die Kommunikation mit den Steuerpflichtigen eine wichtigere und grössere Rolle als die Spezialisierung bei der Aufgabenerfüllung. Den Steuerämtern kommen dabei die kurzen Informationswege zu anderen Amtsstellen der Gemeinde zu Gute.

Betrachten wir die Aufgabenteilung und Abläufe unter den Aspekten der Effizienz und der Wirtschaftlichkeit werden die folgenden Herausforderungen im Steuerwesen sichtbar:

- Der Kanton Schwyz zählt lediglich drei Grossgemeinden mit mehr als 10'000 Steuerpflichtigen, dafür sieben Gemeinden mit weniger als 1'000 Steuerpflichtigen. Die übrigen 20 Gemeinden liegen im "Mittelfeld". Insgesamt haben zwei Drittel der Gemeinden weniger als 5'000 Steuerpflichtige.

  Die grobe Aufgabenanalyse zeigt, dass der Ressourcenbedarf pro steuerpflichtige Person für die Erfüllung der Aufgaben in den Kleingemeinden deutlich über dem Durchschnittswert liegt, während die Grossgemeinden tiefere Werte ausweisen.

  Im Bewusstsein, dass sich die erhobenen Daten nicht auf eine detaillierte Aufgabenanalyse stützen und das Umfeld der Gemeinden unberücksichtigt bleibt, machen die Ergebnisse trotzdem die möglichen Mengen-/Skaleneffekte bei der Aufgabenerfüllung durch die Gemeinden deutlich.

  Neben den Schwierigkeiten, die sich vor allem den Kleingemeinden bei der Organisation der Aufgaben stellen (Stellvertretung, Überstunden und Verstärkung in den Spitzenmonaten Februar bis Mai), sind die dezentralen Strukturen im Steuererklärungsverfahren und im Steuerbezug auch im Zusammenhang mit dem allgemeinen Spardruck auf das Gemeinwesen als Schwäche zu beurteilen.

  Die zu erarbeitenden Lösungsansätze sollen deshalb die Möglichkeiten einer Bündelung der Aufgaben zulassen, sei es im Gemeindeverbund oder durch eine Zentralisierung beim Kanton.

- Die heutige Aufgabenteilung zwischen dem Kanton und den Steuerämtern führt im Hauptprozess Steuern NP und JP zu verschiedenen Doppelspurigkeiten mit entsprechenden Ineffizienzen bei der Aufgabenerfüllung:
  - Doppelte Registerführung NP und JP aufgrund der getrennten Systeme
  - Doppelte Erfassung der eingehenden Steuererklärungen NP aufgrund der getrennten Systeme
  - Parallele Bearbeitung des Steuerbezugs NP und JP durch die Aufteilung des Bezugs der periodischen Steuern nach Steuerhoheiten

  Die Doppelspurigkeiten im Steuerbezug führen einerseits zu einem hohen Kommunikations- und Abstimmungsbedarf zwischen den verschiedenen Bezugsbehörden innerhalb des Kantons (Steuerämter, Finanzverwaltung, Steuerverwaltung im Zusammenhang mit der Quellensteuer und Verrechnungssteuer). Andererseits haben sie auch aus Sicht der Steuerpflichtigen negative Folgen (verschiedene Ansprechpartner).

  Mit einer Reduktion der Anlaufstellen könnte der Kundenservice eindeutig verbessert, die Einführung von E-Services vereinfacht und damit der Kundennutzen insgesamt gesteigert werden. Zudem geht es bei der Lösungsfindung darum, Doppelspurigkeiten zu vermeiden.

- Die heutige organisatorische Regelung des Steuerbezugs weist sowohl Stärken als auch Schwächen auf:
  - Mit den vielen, auch kleinen Bezugsbehörden ist der Spezialisierungsgrad für die Erfüllung der Bezugsaufgaben gering. Vor allem bei komplexen Bezugsfällen können den kleinen Einheiten (darunter fällt auch die Quellensteuer) Know-how und Erfahrung fehlen.
  - Bei den automatisierbaren Aufgaben wie Rechnungsstellung, Mahn- und Betreibungswesen kommen die Skaleneffekte bei der zentralen Organisation des Inkassos der direkten Bundessteuer zum Tragen.
  - Die dezentrale Struktur beim Inkasso der Gemeinde-, Bezirks-, Kantons- und Kirchensteuer weist Vorteile auf, wenn es um Aufgaben im Kundenkontakt geht (Vereinbarung von Zahlungserleichterungen) oder um Kenntnisse über die persönliche Situation des Steuerpflichtigen, die das Festlegen von Inkassomassnahmen unterstützen und den Inkassoerfolg steigern.

  Der Lösungsansatz soll in erster Linie zu einer Elimination der Doppelspurigkeiten bei der Aufgabenerfüllung und zu einer Konsolidierung der Daten pro Bezugsfall führen sowie gegebenenfalls die Ressourcen soweit bündeln, dass ein systematisches und konsequentes Inkasso möglich ist.

- Aufgrund der Tatsache, dass die Aufgaben im Hauptprozess der periodischen Steuern NP und JP auf unterschiedlichen Systemen (Steuerlösungen) erledigt werden, ist die heutige Aufgabenteilung mit weiteren Schwächen verbunden.

  Die Informationen wechseln im Prozessverlauf (Steuererklärungsverfahren – Steuerveranlagung – Steuerbezug) mehrfach die Organisation (zuständige Steuerbehörde) und damit auch die Systeme.

  Die Kombination der mehrfachen Organisations- und Systembrüche führt zu einigen schwierigen Schnittstellen zwischen den Steuerämtern und der Steuerverwaltung respektive der Finanzverwaltung, zu unerwünschten physischen Transportwegen und zu einem Gesamtprozess mit einer relativ langen Durchlaufzeit.

  Zu nennen sind in diesem Zusammenhang:

  - Unsystematischer Informationsaustausch und manueller Datenabgleich bei der Registerführung NP und JP zwischen den Steuerämtern und der Steuerverwaltung
  - Manuelle Weitergabe der Informationen aus dem Steuererklärungsverfahren NP von den Steuerämtern an die Steuerverwaltung für das Bussenverfahren und die Ermessensveranlagung im Falle der Nicht-Einreichung der Steuererklärung
  - Physische Weiterleitung der Steuererklärungen NP von den Steuerämtern an die Steuerverwaltung
  - Physische Informationsweitergabe in Form der Veranlagungsverfügungen NP und JP von der Steuerverwaltung an die Steuerämter, einerseits für den Versand an die Steuerpflichtigen, andererseits als Informationsgrundlage für die Aufgabenerfüllung im Steuerbezug und für die Auskunftsbereitschaft gegenüber den Steuerpflichtigen
  - Unsystematischer und manueller Informationsaustausch und Datenabgleich im Zusammenhang mit den Aufgaben im Steuerbezug und bei der Abrechnung mit den Steuerhoheiten zwischen den Steuerämtern und der Finanzverwaltung sowie der Steuerverwaltung

  Die Lösungsansätze sollen die vielen organisatorischen Schnittstellen im Hauptprozess der periodischen Steuern NP und JP entweder mit technischen Lösungen optimal unterstützen oder die Organisationsbrüche durch eine sinnvolle Aufgabenverschiebung wesentlich reduzieren. Zielsetzung muss sein, den manuellen und individuellen Informations- und Abstimmungsaufwand wesentlich zu reduzieren und damit eine Effizienzsteigerung im Hauptprozess Steuern zu erreichen.

- Die dezentralen Strukturen mit 30 Steuerämtern sowie die Verteilung der Aufgaben auf die verschiedenen Steuerbehörden in den Gemeinden und im Kanton stellen spezielle Anforderungen an das Prozessmanagement und die kontinuierliche Verbesserung, um das Optimierungspotenzial über alle Steuerprozesse hinweg erschliessen zu können.

  Aus externer Sicht führen folgende Feststellungen zur obigen Aussage:

  - Die Vernetzung der verschiedenen Aufgabenbereiche und der damit verbundene Bedarf an Kommunikation sind nicht zu unterschätzen. Die Funktionsweise der organisatorischen Schnittstellen über die Behördengrenzen hinaus, aber auch innerhalb der Steuerverwaltung funktionieren heute mehrheitlich individuell und unsystematisch.
  - Der Qualitätsanspruch an das Arbeitsergebnis ist in allen Bereichen sehr hoch. Ob dadurch Aufgaben doppelt gemacht werden (Bsp. Registerführung) oder Aufgaben in einem Umfang ausgeführt werden, deren Nutzen zu hinterfragen ist (Bsp. Kontrollen und Anpassungen im Rahmen der provisorischen Rechnungsstellung Bund) spielen in der Einzelbetrachtung eine untergeordnete Rolle. Es wäre jedoch wichtig, solche Überlegungen in der Gesamtbetrachtung zu machen und auch das Prozessdenken zu fördern.
  - Die Aufgaben der Steuerämter sind in den Vollzugsverordnungen und Weisungen relativ detailliert festgelegt, mit genügend Gestaltungsspielräumen für die Umsetzung. Umso wichtiger für die Weiterentwicklung des Steuerwesens in eine gemeinsame Richtung (auch im Bereich E-Government) sind deshalb ein einheitliches Aufgabenverständnis, eine sinnvolle Vereinheitlichung und Standardisierung sowie die gemeinsame Optimierung der Abläufe.

Ein systematisches Prozessmanagement als Lösungsansatz kann die kontinuierliche Effektivitäts- und Effizienzsteigerung in den Steuerprozessen über alle Gemeinwesen hinweg unterstützen.

2.3 Technische Unterstützung der Aufgaben im Steuerwesen

Die technischen Systeme haben in erster Linie zum Ziel, die Organisation bei der Erfüllung ihrer Aufgaben optimal zu unterstützen. Die Unterstützung soll dabei mit einem optimalen Aufwand-/Leistungsverhältnis erfolgen.

Die Systemlandschaft des Steuerwesens weist zusammenfassend die folgenden Stärken auf:

- Die Steuerverwaltung verfügt mit der Steuerlösung NEST über eine zentrale Steuerlösung, die sämtliche Aufgaben des Steuerprozesses (von der Registerführung bis zur Debitorenbewirtschaftung) abdecken kann. Innerhalb des Kantons wird mit dieser Steuerlösung gearbeitet.
- Die Steuerverwaltung verfügt mit ARTS über eine zentrale Archivlösung für die elektronische Verwaltung der Steuerakten.
- Die Steuerverwaltung ist mit der bestehenden Scanning-Lösung in der Lage, neben der reinen Digitalisierung der Bildinformationen auch Daten aus den Belegen auszulesen, elektronisch zu erfassen und über Schnittstellen in die zentrale Steuerlösung NEST sowie in die zentrale elektronische Archivlösung ARTS zu übermitteln.
- Der Kanton stellt mit der kantonalen WEB-Austauschplattform portal.SZ und einer Citrix-Umgebung eine ausbaufähige Infrastruktur für den Austausch von Datenfiles und den Zugriff auf zentral betriebene Software-Lösungen zur Verfügung. Die Plattform wird heute für den Datenfile- und Dokumententransfer (sog. DTAs) zwischen der Steuerverwaltung und den Steuerämtern genutzt. Zudem wird über die Plattform steuerverwaltungsfremden Verwaltungseinheiten der Zugriff auf die zentrale Steuerlösung NEST gewährt.
- Analog zum Kanton bieten zwei Rechenzentren (RZ) den Gemeinden zentrale IT-Dienstleistungen an. Drei Viertel der Steuerämter sind mit ihrer Steuer- resp. Gemeindelösung an einem der beiden Rechenzentren angeschlossen. Der Zusammenschluss vereinfacht den Betrieb der zentral installierten Softwarelösungen, führt zu einer gemeinsamen Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur und ermöglicht eine zentrale Datenverarbeitung (Einwohnermutationen, Massendruckoutput) und Datenhaltung (Sicherung und Archivierung). Innerhalb des RZ-Verbunds werden somit technische und organisatorische Synergien genutzt sowie der Erfahrungsaustausch gepflegt. Trotzdem verfügt dabei jede Gemeinde über ihre eigenständige Steuerlösung.
- Die dezentralen Steuerlösungen erfüllen ausnahmslos die Funktionalitätsanforderung zur Erledigung der Aufgaben durch die Steuerämter und sind als Module in die Gemeindelösung integriert.

Den Stärken stehen aus technischer Sicht die folgenden Schwächen gegenüber:

- Im Steuerwesen des Kantons Schwyz sind 31 Steuerlösungen von drei verschiedenen Herstellern im Einsatz, die nicht nur den elektronischen Datenaustausch zwischen den Steuerämtern und dem Kanton (Steuerverwaltung und Finanzverwaltung) sowie zwischen den Steuerämtern eindeutig erschweren, sondern dazu führen, dass:
  - die Organisationsbrüche weitreichendere Konsequenzen bezüglich Effizienz und Qualität aufweisen, als dies bei einer gemeinsamen Steuerlösung mit einer gemeinsamen Datenhaltung der Fall wäre (im Sinne von "system follows process").
  - die im Kanton geschaffene Infrastruktur den Steuerämtern nur sehr beschränkt bei der Erfüllung ihrer Aufgaben nützlich ist. Der elektronische Datenaustausch kann heute nur über aufwändige, individuelle Schnittstellen respektive über den Datenfile-Transfer (via portal.SZ) erweitert werden.

- die Systeme trotz RZ-Verbund mehrfach betreut und Neuerungen mehrfach eingeführt werden müssen. Kosten- und Investitionseinsparungen können nur innerhalb des RZ-Verbunds und nicht über alle Gemeinwesen realisiert werden.
- die Systementwicklung zur Unterstützung einer gemeinsamen Ausrichtung der Aufgaben und Aufgabenerfüllung im Steuerwesen schwierig zu steuern ist. Neuerungen werden individuell und zu unterschiedlichen Zeitpunkten realisiert.
- ein durchgängiges IKS (Internes Kontrollsystem) nicht sichergestellt werden kann und das Vier-Augen-Prinzip eingeschränkte Wirkung hat. Aus Sicht des Kantons erschweren die dezentralen Datenstrukturen zudem eine effiziente Planung und Auswertung des Steueraufkommens des Kantons.

- Steuerakten und Steuerdaten werden innerhalb des Kantons an verschiedenen Stellen physisch oder elektronisch archiviert. Die dezentralen Archivierungslösungen führen heute noch zu physischen Aktentransporten und werden in Zukunft vermehrt zu Datentransfers und doppelter resp. mehrfacher Datenhaltung führen.

Aus technischer Sicht sind Lösungsansätze anzustreben, welche vor allem die Verfügbarkeit der elektronischen Daten für alle Steuerbehörden erhöht. Eine manuelle Datenerfassung dort, wo die Daten bereits elektronisch verfügbar sind, sollte soweit wie möglich eliminiert werden.

Zudem gilt es durch den einfachen und schnellen Zugriff auf elektronisch verfügbare Daten den hohen Informations- und Abstimmungsaufwand zwischen den Steuerbehörden zu reduzieren und die Auskunftsbereitschaft der Steuerämter gegenüber den Steuerpflichtigen und anderen Amtsstellen zu stärken.

2.4 E-Government-Lösungen im Steuerwesen

2.4.1 Government to Citizen (G2C)

Das E-Government-Angebot für die Steuerpflichtigen ist heute noch relativ klein und in der Regel ist die Verarbeitung der angebotenen Web-Dienste wie E-Mail-Formulare auf der Homepage der Gemeinden oder der elektronischen Steuererklärung NP (eTax.schwyz NP) mit Medienbrüchen verbunden.

Als Stärken sind in diesem Bereich festzuhalten:

- Die elektronische Steuererklärung eTax.schwyz NP wird von den Steuerpflichtigen geschätzt und rege genutzt. Die Nutzungsquote ist über die letzten 10 Jahre stetig gestiegen und liegt im Steuerjahr 2011 bei guten 64%. Die eTax-Lösung NP hat zu einer wesentlichen Steigerung der Datenqualität geführt und erleichtert die elektronische Datenerfassung beim Scanning durch die Steuerverwaltung. Sie bildet heute bereits eine gute und solide Basis für weitere, kleinere Optimierungen (z.B. unterjährige Steuerfälle, Ausscheidungen, etc.).
- Die ersten Steuerämter bieten mit E-Fristen seit diesem Jahr eine erste E-Gov-Lösung mit integrierter Verarbeitung an. Neben dem hohen Kundennutzen weist die E-Fristen-Lösung auch ein hohes Automatisierungspotenzial bei der Bearbeitung der Fristverlängerungsgesuche auf. Da die Lösung relativ einfach und kostengünstig realisierbar ist, werden weitere Steuerämter folgen.

Die Stärken haben jedoch auch ihre Schwächen:

- Das Übermitteln der mit eTax.schwyz erstellten Steuererklärungen NP erfolgt nach wie vor auf dem Papierweg, die Verarbeitung kann nicht medienbruchfrei erfolgen.
- Für die Gestaltung der Web-Auftritte und der angebotenen Web-Dienste der Gemeinden gibt es keinen kantonalen Standard oder ein gemeinsames Contentmanagement. Die Entwicklungen erfolgen individuell und auf sehr unterschiedliche Art und Weise.
- Die verschiedenen Steuerlösungen erschweren die Einführung von umfassenden E-Gov-Lösungen (z.B. E-Konto / Portal-Funktionen). Den eher kleinen Organisationseinheiten fehlt zudem das "Kundenpotenzial" für eine sinnvolle Einführung von grösseren E-Gov-Lösungen.
- Die rechtlichen Bestimmungen basieren noch auf den bisherigen Kommunikationswegen auf Papier. Regelungen im Zusammenhang mit der elektronischen Unterschrift (rechtsgültige Unterschrift) und dem automatisierten oder elektronischen Schriftenverkehr fehlen noch.
- Der Steuerbereich ist bezüglich Datenschutz ein sehr sensibler Bereich. Eine übergeordnete, anerkannte Authentisierungslösung steht noch nicht bereit.
- Für den Steuerbereich gibt es keine abgeleitete eGov-Strategie (in Anlehnung an die kantonale eGov-Strategie und das eGov-Gesetz), welche die gemeinsame Ausrichtung konkretisiert und Aussagen in Bezug auf den Datenaustausch und die Datentransparenz zwischen den Steuerbehörden sowie den Umgang mit dem Datenschutz und der Vertraulichkeit macht. Diesbezüglich ist allgemein noch eine starke Zurückhaltung festzustellen.

In diesem Bereich gilt es im Sinne der kantonalen E-Government-Leitsätzen Lösungsansätze zu definieren, welche von möglichst vielen Steuerpflichtigen nachgefragt werden und wenn immer möglich auch aus verwaltungsinterner Sicht bei der Aufgabenerfüllung einen Nutzen stiften. Dabei sollte eine Harmonisierung und Vereinheitlichung der E-Government-Lösungen stattfinden können.

2.4.2 Government to Government (G2G)

Die Stärken im G2G-Bereich wurden zum Teil bereits unter dem Kapitel 2.3 aufgeführt. Ergänzend zu erwähnen sind:

- Mit der Anknüpfung an das CH-Meldewesen wird der heute noch auf Papier abgewickelte Meldeverkehr zwischen den Behörden künftig vermehrt elektronisch erfolgen. Die Herausforderung dabei wird sein, die elektronischen Meldungen auch medienbruchfrei und integriert in der zentralen Steuerlösung sowie über die Organisationsgrenzen hinweg verarbeiten zu können.
- Die Übermittlung der Personendaten von den Gemeinden an die Steuerverwaltung via kantonale Personenplattform GERES erhöht die Einheitlichkeit und Aktualität der Daten.

Als Schwächen kommen im Steuerwesen zum Tragen:

- Die verschiedenen Steuerlösungen verhindern den einfachen und durchgängigen Datenaustausch zwischen den verschiedenen Steuerbehörden innerhalb des Kantons, was zu den entsprechenden Medienbrüchen mit manueller Datenverarbeitung und zu Doppelspurigkeiten führt.

- Im Gegensatz zur kantonalen Personenplattform GERES steht die kantonale Objektdatenbank (kantonales GWR) noch in den Anfängen. Dies betrifft vor allem die Steuerverwaltung mit den Bereichen Grundstückgewinnsteuer und Liegenschaftenschätzung. Letztere bezieht ihre Informationen aus zahlreichen, noch nicht vernetzten Quellen (verschiedene Amtsstellen). Der Bereich Steuern ist primär Datenbezüger und spielt im kantonalen Objektwesen daher eine untergeordnete Rolle. Es wird für die Steuerverwaltung schwierig sein, die Weiterentwicklung der E-Government-Lösungen in diesem Bereich als treibende Kraft zu steuern. Wichtig ist, dass ihre Bedürfnisse in die kantonalen Projekte einfliessen.

2.4.3 Government to Business (G2B)

Für die Juristischen Personen wird lediglich ein rudimentäres Excel-File als Ausfüllhilfe zur Steuererklärung zur Verfügung gestellt. E-Government-Angebote gibt es keine.

3 Lösungsansätze für das Steuerwesen (Variantenbildung und -bewertung)

3.1 Einleitung

Der Ausarbeitung der Lösungspakete wurden zwei strategische Lösungsszenarien zu Grunde gelegt. Die Lösungsszenarien entsprechen den im Auftrag gewünschten Lösungsvarianten und widerspiegeln jeweils eine mögliche strategische Ausrichtung im Steuerwesen. Die Lösungsszenarien sind wie folgt definiert:

- **Lösungsszenario KONSERVATIV (mehrere Steuerlösungen)**

  Grundsätze:

  - Die dezentralen Steuerlösungen und Systembrüche werden beibehalten.
  - Die Aufgabenteilung bleibt im Wesentlichen unverändert.

  Das Lösungsszenario Konservativ geht von der bestehenden, heterogenen Systemlandschaft aus. Mit den Lösungspaketen wird in erster Linie eine optimale "Überbrückung" der verschiedenen Systembrüche angestrebt, um das Optimierungspotenzial soweit wie möglich zu erschliessen.

  Das Lösungsszenario sieht als Untervariante eine Bündelung der Aufgabenerfüllung in Gemeindeverbünden zur Steigerung der Effizienz und Wirtschaftlichkeit vor. Die Untervariante ändert jedoch nichts an der Prämisse, dass jedes Steueramt über eine eigene Steuerlösung verfügt.

- **Lösungsszenario INNOVATIV (eine Steuerlösung)**

  Grundsätze:

  - Die dezentralen Steuerlösungen werden in der zentralen Steuerlösung zusammengeführt und die bestehenden Systembrüche damit eliminiert.
  - Die Aufgabenteilung bleibt im Wesentlichen unverändert.

  In diesem Lösungsszenario werden die Systembrüche innerhalb des Steuerwesens praktisch aufgelöst. Die Steuerbehörden arbeiten mit Ausnahme der objektbezogenen Bereiche mit der bereits bestehenden zentralen Steuerlösung der Steuerverwaltung.

  Die Lösungspakete umfassen zum einen die Ablösung der verschiedenen dezentralen Steuerlösungen, zum andern streben sie die optimale Ausnutzung des Synergiepotenzials der neu geschaffenen gemeinsamen Datengrundlage an.

  Das Lösungsszenario sieht zwei Untervarianten vor: Ein Steueramt hat die Möglichkeit, die Aufgabenerfüllung an ein anderes Steueramt im Gemeindeverbund oder aber an den Kanton zu übertragen. Die Aufgaben werden immer mit der zentralen Steuerlösung ausgeführt.

3.2 Lösungsszenarien

In diesem Kapitel werden die beiden Strategieansätze respektive Lösungsszenarien mit den dazugehörenden Lösungspaketen zusammengefasst und kurz beschrieben. Die detaillierte Beschreibung der Lösungspakete findet sich in Anhang 2.

Die Übersicht in Abschnitt 3.2.3 zeigt die Bewertung und Priorisierung der Lösungspakete für die beiden Lösungsszenarien Konservativ und Innovativ.

Die Priorisierung der Lösungspakete ist aufgrund der Kosten-/Nutzenbetrachtung jedes einzelnen Lösungspaketes entstanden und dokumentiert, welche Lösungspakete zur sofortigen Umsetzung empfohlen werden, welche Lösungspakete als Option zu einem späteren Zeitpunkt nochmals zu beurteilen sind und welche Lösungspakete verworfen werden sollten.

3.2.1 Lösungsszenario Konservativ

Zur Umsetzung empfohlene Lösungspakete (mit Prioritäten 1 und 2)**:**

- Den Steuerämtern wird der direkte Lesezugriff auf die zentrale Steuerlösung NEST und die zentrale Archivlösung ARTS ermöglicht. (Lösungspakete 1 und 2)

  Der elektronische Informationszugriff erlaubt unter anderem die Veranlagungsverfügungen künftig direkt von der Steuerverwaltung aus zu verschicken und auf die physische Weiterleitung an die Steuerämter zu verzichten.

- Die getrennte Registerführung durch die Steuerämter und die Steuerverwaltung wird durch einen systematisierten, elektronischen Meldefluss sowie durch regelmässige Registerabgleiche unterstützt. (Lösungspaket 3)

- Der umfangreiche und aufwändige Versand der Steuererklärungen NP und JP wird an einen externen Partner (Druckerei) vergeben. (Lösungspaket 4)

- Die Deklarationslösung eTax.schwyz NP wird für unterjährige Steuerverhältnisse und wenn möglich mit Steuerausscheidungen optimiert. Zudem wird eine eTax.schwyz Lösung für JP eingeführt. (Lösungspakete 5 und 8)

- Die Steuererklärungen NP gehen künftig zentral bei der Steuerverwaltung ein. Die Eingangsverarbeitung (Vollständigkeitskontrolle und Auflageverfahren) erfolgt neu durch die Steuerverwaltung. Anschliessend werden die Steuererklärungen wie bisher elektronisch in der zentralen Steuerlösung NEST und der zentralen Archivlösung ARTS erfasst. (Lösungspaket 10)

  Die für den Steuerbezug benötigten Daten werden den Steuerämtern elektronisch zur Verfügung gestellt (analog zu den provisorischen Steuerfaktoren JP).

  Für die Erstellung der rektifizierten provisorischen Rechnungen durch die Steuerämter wird eine automatisierte Faktorenprüfung und -lieferung eingeführt, wie sie im Falle der direkten Bundessteuer bereits eingesetzt wird.

  Zur Vermeidung weiterer Systembrüche bedingt die zentrale Eingangserfassung, dass auch das Steuererklärungsmahnwesen und die Fristenverwaltung mit der zentralen Steuerlösung NEST bearbeitet werden.

  Die Fristenverwaltung bleibt Aufgabe der Steuerämter (Kundenservice), das Mahnwesen wird künftig durch die Steuerverwaltung abgewickelt (Massenverarbeitung).

- Mit der Einführung von E-Fristen auf der zentralen Steuerlösung NEST können die Steuerämter und die Steuerverwaltung die Fristerstreckungsanträge mit zunehmendem Anteil elektronisch und automatisiert verarbeiten. Die Bearbeitung der übrigen Anträge erfolgt wie bisher manuell. (Lösungspaket 12)

- Das Steuererklärungsverfahren NP wird mit einem neuen Modell für das Fristen-, Mahn- und Bussenverfahren vereinfacht und auf die elektronische Abwicklung der Fristerstreckungsgesuche hin optimiert. Eine Ablösung der Bussen durch Gebühren ist im Detail zu prüfen. (Lösungspaket 13)
- Es wird ein systematisches Prozessmanagement eingeführt und betrieben. (Lösungspaket 18)

Optionale Lösungspakete (mit Priorität 3)**:**

- Die Deklarationslösung eTax.schwyz NP wird in Richtung Online-Übermittlung (E-Filing) und/oder Online-Steuererklärung erweitert. (Lösungspakete 6 und 7)
- Die in Zukunft elektronisch eingereichten Quellensteuerabrechnungen der Arbeitgeber und Versicherer werden elektronisch und integriert in der zentralen Steuerlösung NEST verarbeitet. Ab 2014 wird sich zeigen, wie hoch der Anteil der elektronisch eingereichten Quellensteuerabrechnungen sein wird. (Lösungspaket 9)

Zu verwerfende Lösungspakete (mit Priorität 4)**:**

- Als Alternative zum empfohlenen zentralen Steuererklärungseingang NP führen die Steuerämter das Barcodescanning ein, um den Nutzen aus den vielen eTax-Steuererklärungen trotzdem erschliessen zu können. Die Alternative ist im Vergleich zum Nutzen eine zu teure Lösung. (Lösungspaket 11)
- Der Bezug der direkten Bundessteuer wird als Gesamtaufgabe von der Finanzverwaltung zu den Steuerämtern verschoben, um den Steuerbezug NP und JP an einer Stelle zu bündeln und mit der gleichen Steuerlösung abwickeln zu können. Da diese Lösung im konservativen Szenario zu einem weiteren Systembruch führt, wird dieser Ansatz als nicht zukunftsweisend betrachtet und klar verworfen. (Lösungspaket 15)
- Den Steuerpflichtigen wird die Bezahlung der Steuerrechnungen mittels E-Rechnung ermöglich. Die Erfahrung in anderen Kantonen hat gezeigt, dass dieses E-Gov-Angebot im Zusammenhang mit den Steuern auf sehr wenig Interesse stösst. (Lösungspaket 16)

Das konservative Lösungsszenario weist im Vergleich zur Ist-Situation die folgenden Vor- und Nachteile auf:

- ↗ Die Steuerämter verfügen mit dem direkten Zugriff auf die zentrale Steuerlösung NEST und die zentrale Archivlösung ARTS über ein Informationssystem, das die Auskunftsbereitschaft gegenüber den Steuerpflichtigen und bei der Amtshilfe verbessert und ihre Position als erste Anlaufstelle für Steuerfragen stärkt.
- ↗ Die Qualität der Steuerregister wird durch die Systematisierung der Datenpflege laufend gesteigert.
- ↗ Mit dem zur Verfügung stellen der elektronischen Steuerakten werden die physischen Aktentransporte und die physische oder elektronische Archivierung bei den Steuerämtern hinfällig. Zudem haben die Steuerämter für die Aufgabenerfüllung im Steuerbezug einen raschen und einfachen Zugriff auf die Steuererklärungen sowie auf die Veranlagungs- und Schätzungsverfügungen.
- ↗ Die Ausgliederung und Zentralisierung bestimmter Aufgaben im Steuererklärungsverfahren führen zu einer wesentlichen Arbeitserleichterung für die Steuerämter und zu einer Glättung des Arbeitsanfalles in der ersten Jahreshälfte. Die Erleichterungen betreffen den Steuererklärungsversand, den Steuererklärungseingang einschliesslich Auflageverfahren,

die Erfassung der provisorischen Steuerfaktoren sowie die Durchführung der Steuererklärungsmahnläufe mit dem Versand der STE-Mahnungen. Zudem entfällt zumindest ein Teil der manuellen Abstimmung mit der Steuerverwaltung vor der Ermessensveranlagung und der Bussenverfügung.

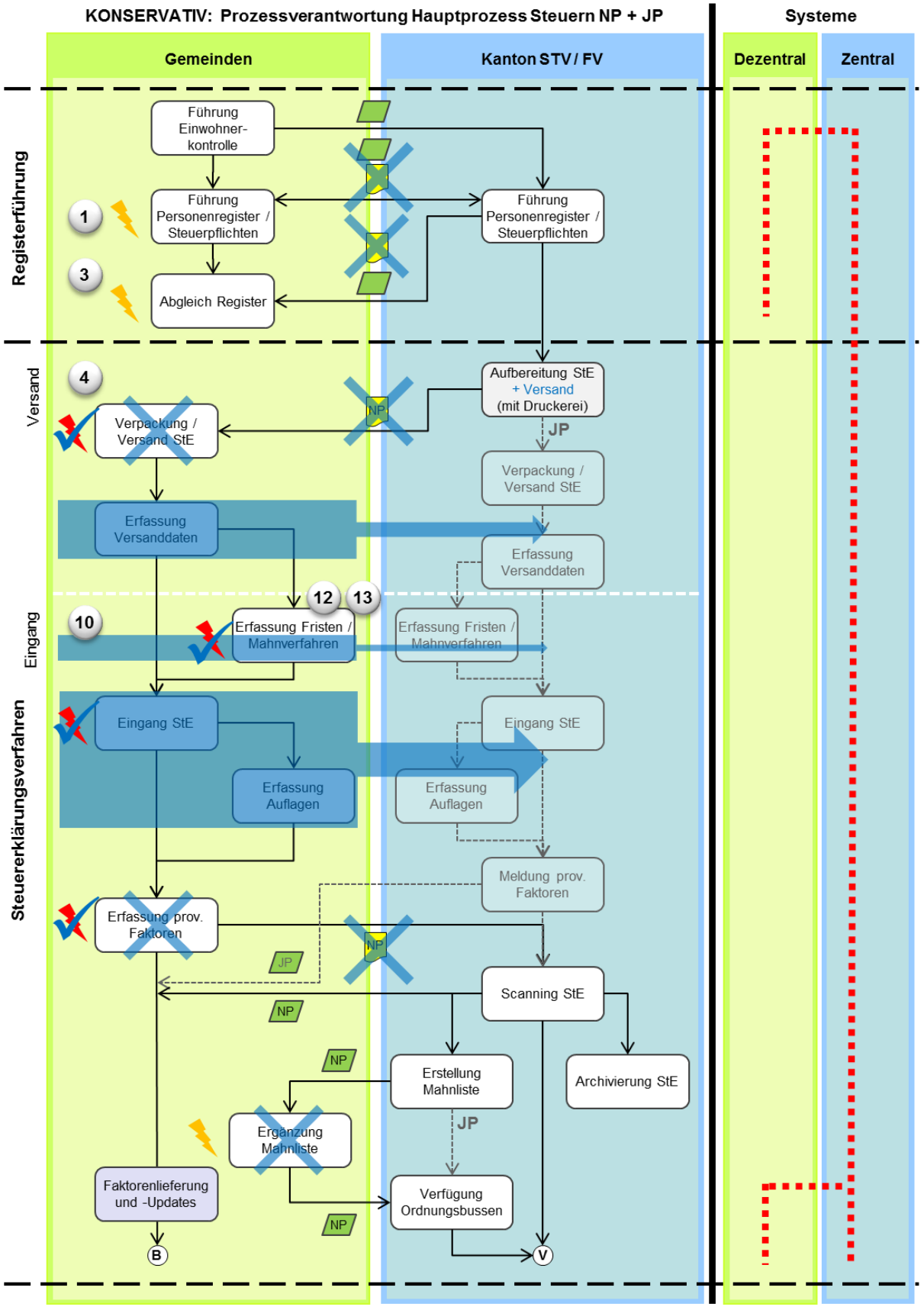
- ↗ Die Nutzungsquote der eTax.schwyz Lösung wird durch die Optimierungen weiter gesteigert werden können, wenn auch in geringem Ausmass. Gelingt es, die Berechnung der Steuerausscheidungen zu integrieren, könnte der Nutzen für die Steuerbehörden weiter gesteigert werden. Durch den zentralen Steuererklärungseingang NP profitieren künftig auch die Steuerämter von der bereits bestehenden elektronischen Datenerfassung.
- ↗ Den Unternehmen und Treuhändern wird mit eTax.schwyz JP eine professionelle Lösung angeboten, die vor allem dem Image der Steuerbehörden des Kantons zu Gute kommt.
- ↘ Die Entlastung der Steuerämter im Steuererklärungsverfahren muss zum Teil bei der Steuerverwaltung aufgefangen werden. Dies betrifft insbesondere das Prüfen der Steuererklärungen NP sowie das Abwickeln des Auflageverfahrens bei unvollständigen Steuererklärungen.
- ↘ Die zentrale Steuerlösung NEST und die zentrale Archivlösung ARTS sind für die Steuerämter "Fremdsysteme", welche neben der eigenen Steuerlösung stehen. Die Daten sind zwar vom Arbeitsplatz aus einfach und rasch verfügbar, die Nutzung zweier Systeme kann trotzdem als aufwändig und umständlich beurteilt werden.
- ↘ Die Systemvielfalt und die damit verbundenen Systembrüche bleiben grundsätzlich erhalten und werden "zementiert". Dies trifft auch zu, wenn die Steuerämter die Aufgabenerfüllung im Gemeindeverbund zusammenführen.

  Damit können die Schwächen in Bezug auf den elektronischen Datenaustausch punktuell mit "Brückenlösungen" überwunden werden, eine effiziente, einfache und integrierte Zusammenarbeit zwischen den Steuerbehörden ist jedoch nicht realisierbar.

  Beispiele wie die doppelte Registerführung oder die aufwändige Überweisung und manuelle Verbuchung von Guthaben (z.B. Umbuchungen von nachträglich ordentlich veranlagten Quellensteuerpflichtigen) verdeutlichen diese Schwäche. Der Synergienutzung sind auch in Zukunft Grenzen gesetzt.
- ↘ Die Steuerämter müssen nach wie vor eine eigene Steuerlösung betreiben und warten, auch wenn der technische Betrieb im Gemeindeverbund durch ein Rechenzentrum übernommen wird. Rechtliche und technische Neuerungen müssen immer in 31 Steuerlösungen eingeführt werden und verursachen Mehrfachkosten.
- ↘ E-Gov-Angebote wie E-Fristen werden uneinheitlich und nicht flächendeckend realisiert. Weitere E-Gov-Angebote wie E-Konto und Portal-Funktionen können im konservativen Lösungsszenario nur mit eingeschränktem Nutzen oder gar nicht sinnvoll realisiert werden. Der Weiterentwicklung im Bereich E-Government sind insgesamt (G2C, G2G, G2B) Grenzen gesetzt.

  Es stellt sich bereits im Zusammenhang mit dem CH-Meldewesen die Frage, wie die Gemeinden respektive die Steuerämter direkt von den elektronischen Meldungen profitieren können (fehlender elektronischer Workflow über die Organisationsgrenzen hinweg).

Auswirkungen der zur Umsetzung empfohlenen Lösungspakete auf den Steuerprozess und das Gemeinwesen



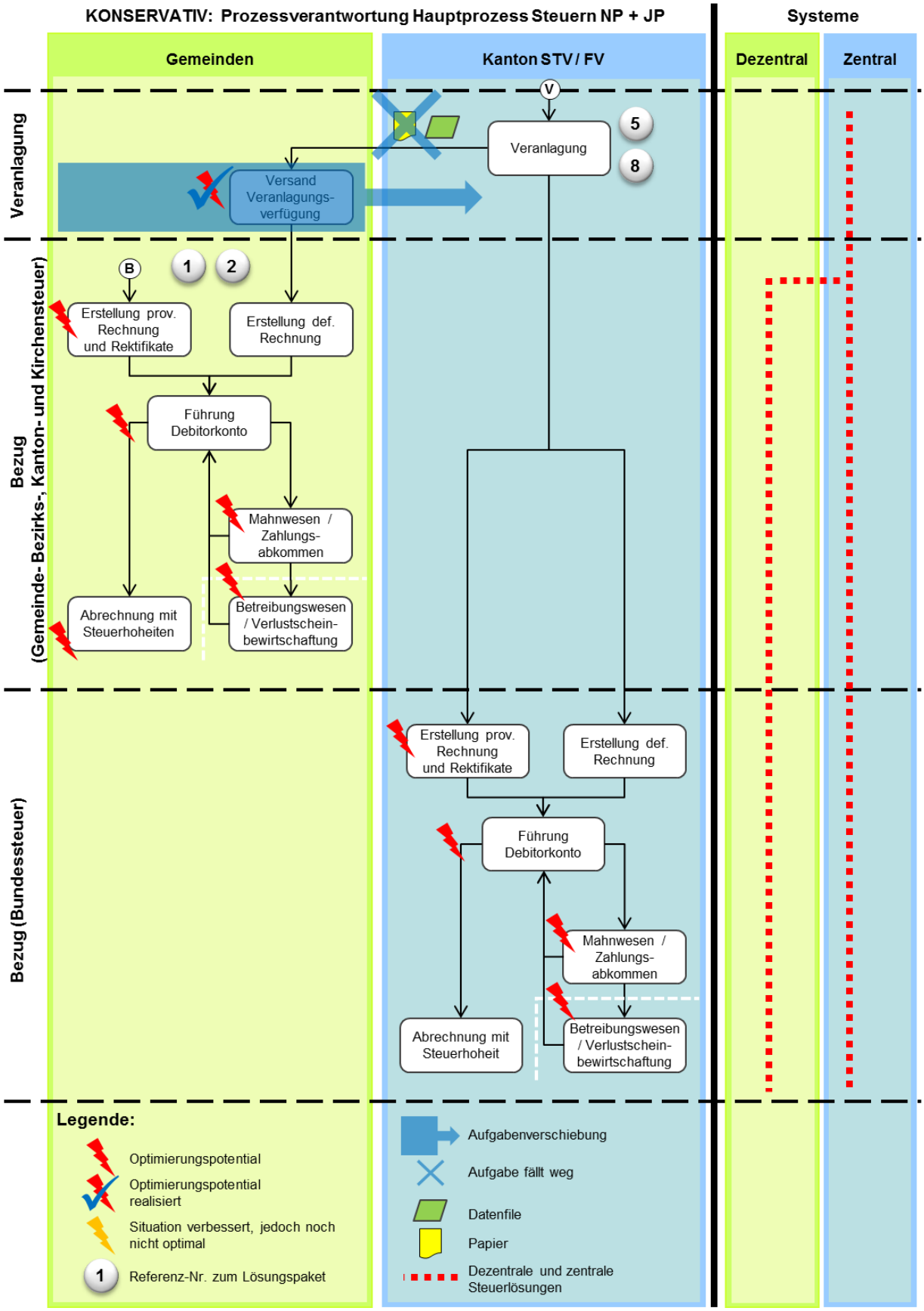


Abbildung 4: Prozessverantwortung Hauptprozess Steuern NP + JP im konservativen Lösungsszenario

Technische Auswirkungen

- Die wesentliche Veränderung aus technischer Sicht ist die Anbindung der Steuerämter an die zentrale Steuerlösung NEST und die zentrale Archivlösung ARTS mit Lesezugriff. Die Steuerämter verfügen damit neben ihrer eigenen Steuerlösung über ein ergänzendes Informationssystem.
- Zudem wird das Steuererklärungsverfahren NP analog zu JP vollständig mit der zentralen Steuerlösung NEST abgewickelt. Die Steuerämter erhalten die Berechtigung in der NEST Formularverwaltung für die Abwicklung des Fristenverfahrens. Die Systeme für den Massenversand der STE-Mahnungen, der Fristbestätigungen und der Veranlagungsverfügungen sind in der Steuerverwaltung bereits vorhanden.

Organisatorische Auswirkungen

- Der zentrale Steuererklärungseingang NP und die damit verbundene Prozessänderung hat zwingend eine Verschiebung von Teilaufgaben im Steuererklärungsverfahren zur Folge:

  Aufgabenverschiebung von den Steuerämtern zur Steuerverwaltung:

  - Die nach dem physischen Eingang folgende Vollständigkeitskontrolle der Steuererklärungen NP und das Auflageverfahren müssen an der gleichen Stelle wie der Eingang erledigt werden.
  - Das Mahnverfahren läuft weitgehend automatisiert. Die Massenverarbeitung (Datenaufbereitung, Druck und Versand) wird von der Steuerverwaltung übernommen.

  Aufgaben, die weiterhin in der Verantwortung der Steuerämter bleiben:

  - Das Fristenverfahren bleibt als Aufgabe bei den Steuerämtern. Der Anteil der manuell zu bearbeitenden Fristerstreckungsanträge wird durch die Einführung der E-Fristen kontinuierlich sinken.
- Bisher wurde angestrebt, bis zum Zeitpunkt der provisorischen Rechnungsstellung (Mitte Mai) alle eingegangenen Steuererklärungen verarbeitet zu haben, um möglichst wenige korrigierte provisorische Rechnungen erstellen zu müssen. Auf diesen Anspruch soll zugunsten einer effizienteren Prozessabwicklung bewusst verzichtet werden. Der Ausbau der Spitzenkapazitäten im Scanprozess als Alleinmassnahme wäre sehr teuer. Durch die Möglichkeit, die provisorischen Rechnungen zu einem grossen Teil automatisiert rektifizieren zu können, scheint diese Massnahme vertretbar.

  Zudem soll geprüft werden, welche weiteren Massnahmen geeignet sind, um die Durchlaufzeiten und Arbeitsvorräte möglichst kurz und klein zu halten (z.B. klar definierte Priorisierung und Triage der Arbeitsvorgänge, Einsatz von 1D- resp. 2D-Barcodelesegeräten, zusätzliches Temporär-Personal, Überprüfung der Personaleinsatzpläne, etc.).
- Die Steuerämter müssen in den für sie neuen Anwendungen geschult werden.

Personelle Auswirkungen

- Die Steuerämter werden vom Steuererklärungsverfahren weitgehend entlastet, was v.a. in den Spitzenmonaten März bis Mai deutlich spürbar sein wird. Internes Zusatzpersonal sowie Überstunden werden für diese Tätigkeiten nicht mehr notwendig sein. Es ist insgesamt mit einer Reduktion des Ressourcenbedarfs seitens der Steuerämter zu rechnen.

- Auf der anderen Seite wird die Steuerverwaltung für die Kontrolle der rund 100'000 Steuererklärungen NP und das Auflageverfahren in rund 3'000 Fällen einen höheren Ressourcenbedarf haben.

Rechtliche Auswirkungen

- Gemäss einer ersten Beurteilung ist keine Revision des Steuergesetzes erforderlich.
- Die folgenden rechtlichen Grundlagen sind in Bezug auf die Aufgabenverschiebung im Steuererklärungsverfahren näher zu prüfen und anzupassen:
  - Vollzugsverordnung zum Steuergesetz (Regierungsrat des Kantons Schwyz)
  - Weisung über die Zustellung und Einreichung der Steuererklärung für natürliche Personen im ordentlichen Veranlagungsverfahren (Vorsteher der Steuerverwaltung des Kantons Schwyz)
- Änderungen im Fristen-, Mahn- und Bussenverfahren haben eine Anpassung der regierungsrätlichen Vollzugsverordnung zum Steuergesetz (VVStG) sowie die Überarbeitung der Weisungen 80.10 und 80.11 zur Folge.
- Für die Mehrkosten im Zusammenhang mit den Aufgabenverschiebungen (z.B. Druck- und Versandkosten, etc.) ist ein Abrechnungsmodus zu definieren.
- Für die weiteren Aufgabenverschiebungen ist zu prüfen, auf welche Art und Weise eine Kompensation von den Steuerämtern an die Steuerverwaltung erfolgen kann.

3.2.2 Lösungsszenario Innovativ

Zur Umsetzung empfohlene Lösungspakete (mit Prioritäten 1 und 2)**:**

- Die Steuerlösungen der Steuerämter werden durch die zentrale Steuerlösung NEST der Steuerverwaltung abgelöst. (Lösungspakete 1, 2, 3, 12 und 14)

  Ergänzend zum Lesezugriff auf die zentrale Steuerlösung NEST und die zentrale Archivlösung ARTS erhalten die Steuerämter die Nutzungsrechte für diejenigen Funktionalitäten in der zentralen Steuerlösung NEST, welche sie für die Aufgabenerfüllung benötigen. Dies betrifft insbesondere

  - den NEST Personendialog (mit Steuerpflichten) für die Registerführung
  - die NEST Formularverwaltung für die Fristenverwaltung
  - den NEST Veranlagungsdialog für die Anpassung der provisorischen Rechnung
  - den NEST Debitorendialog für den Steuerbezug
- Es wird nur noch ein Steuerregister in der zentralen Steuerlösung NEST geführt. Die Zuständigkeiten für die Registerführung NP und JP bleiben grundsätzlich gleich. Die Registerabgleiche entfallen. (Lösungspaket 3)
- Der umfangreiche und aufwändige Versand der Steuererklärungen NP und JP wird an einen externen Partner (Druckerei) vergeben. (Lösungspaket 4)
- Die Deklarationslösung eTax.schwyz NP wird für unterjährige Steuerverhältnisse und wenn möglich mit Steuerausscheidungen optimiert und um die Online-Übermittlung (E-Filing) erweitert. Zudem wird eine eTax.schwyz Lösung JP eingeführt. (Lösungspakete 5, 8 und 6)
- Die Steuererklärungen NP gehen künftig zentral bei der Steuerverwaltung ein und werden als erstes elektronisch in der zentralen Steuerlösung NEST und der zentralen Archivlösung ARTS erfasst. Die heutige Faktorenlieferung an die Steuerämter für den Steuerbezug entfällt, da die Daten integriert in der zentralen Steuerlösung weiterverarbeitet werden können. (Lösungspaket 10)

  Diese Prozessänderung hat eine Aufgabenverschiebung von den Steuerämtern zur Steuerverwaltung zur Folge. Der Steuererklärungseingang, das Auflageverfahren sowie das Steuererklärungsmahnwesen müssen zwingend zentral abgewickelt werden.
- Das Fristenwesen NP wickeln alle Steuerämter mit E-Fristen auf der zentralen Steuerlösung NEST zum grössten Teil automatisiert ab. (Lösungspaket 12)
- Das Steuererklärungsverfahren NP wird mit einem neuen Modell für das Fristen-, Mahn- und Bussenverfahren vereinfacht und auf die elektronische Abwicklung der Fristerstreckungsgesuche hin optimiert. Eine Ablösung der Bussen durch Gebühren ist im Detail zu prüfen. (Lösungspaket 13)
- Der Steuerbezug einschliesslich Debitorenbewirtschaftung und Abwicklung der Inkasso-Massnahmen (Mahnwesen, Verwaltung von Zahlungsvereinbarungen, Erstellung und Übermittlung von Betreibungsbegehren) führen die Steuerämter auf der zentralen Steuerlösung NEST durch. (Lösungspaket 14)

  Massenverarbeitungen hingegen werden zentral von der Steuerverwaltung ausgeführt (z.B. Druck und Versand von Veranlagungsverfügungen, Rechnungen, Mahnungen, etc.). Einzeldrucke am Arbeitsplatz sind nach wie vor möglich. Auf die physische Weiterleitung der Veranlagungsverfügungen an die Steuerämter wird verzichtet, da die Steuerakten jederzeit elektronisch eingesehen werden können.

- Es wird ein systematisches Prozessmanagement eingeführt und betrieben. (Lösungspaket 18)

Optionale Lösungspakete (mit Priorität 3):

- Die Deklarationslösung eTax.schwyz NP wird in Richtung Online-Steuererklärung erweitert. (Lösungspaket 7)
- Die in Zukunft elektronisch eingereichten Quellensteuerabrechnungen der Arbeitgeber und Versicherer werden elektronisch und integriert in der zentralen Steuerlösung NEST verarbeitet. Ab 2014 wird sich zeigen, wie hoch der Anteil der elektronisch eingereichten Quellensteuerabrechnungen sein wird. (Lösungspaket 9)
- Die organisatorische Zusammenfassung des Steuerbezugs NP und JP für alle Steuerhoheiten wird detailliert geprüft. Die gemeinsame Nutzung der zentralen Steuerlösung NEST lässt grundsätzlich alle Organisationsvarianten zu, das heisst sowohl die dezentrale als auch zentrale Erledigung der Bezugsaufgaben. (Lösungspaket 15)
- Den Steuerpflichtigen werden verschiedene Informationen im Zusammenhang mit der Steuerzahlung elektronisch zur Verfügung gestellt (E-Konto mit Portalfunktion). Dies ist ein E-Gov-Angebot, das häufig nachgefragt wird. Die Lösung kann jedoch erst nach erfolgter Systemintegration eingeführt werden. (Lösungspaket 17)

Zu verwerfende Lösungspakete (mit Priorität 4)

- Als Alternative zum empfohlenen zentralen Steuererklärungseingang NP führen die Steuerämter das Barcodescanning ein, um den Nutzen aus den vielen eTax-Steuererklärungen trotzdem erschliessen zu können. Die Alternative ist im Vergleich zum Nutzen eine zu teure Lösung. (Lösungspaket 11)
- Den Steuerpflichtigen wird die Bezahlung der Steuerrechnungen mittels E-Rechnung ermöglich. Die Erfahrung in anderen Kantonen hat gezeigt, dass dieses E-Gov-Angebot im Zusammenhang mit den Steuern auf sehr wenig Interesse stösst. (Lösungspaket 16)

Das innovative Lösungsszenario weist im Vergleich zur Ist-Situation die folgenden Vor- und Nachteile auf:

- ↗ Die Steuerbehörden verfügen über eine gemeinsame Steuerlösung, mit der sie sämtliche Aufgaben medienbruchfrei und integriert bearbeiten können. Wie heute arbeiten sie auf einer Steuerlösung, jedoch mit erweiterten Informationsmöglichkeiten und "integrierter" Archivlösung.
- ↗ Die Systembrüche fallen weg, was zu einem wesentlich einfacheren, schnelleren und günstigeren Informations- und Datenaustausch führt. Dies bedeutet beispielsweise:

  Sind die Daten einmal erfasst, müssen sie kein weiteres Mal manuell erfasst oder manuell abgeglichen werden, da alle Steuerbehörden mit derselben Datengrundlage arbeiten (Bsp. Registerführung, Erfassung der Steuerfaktoren). Das Vier-Augen-Prinzip führt "direkt" zu einer hohen Datenqualität im Steuerregister.

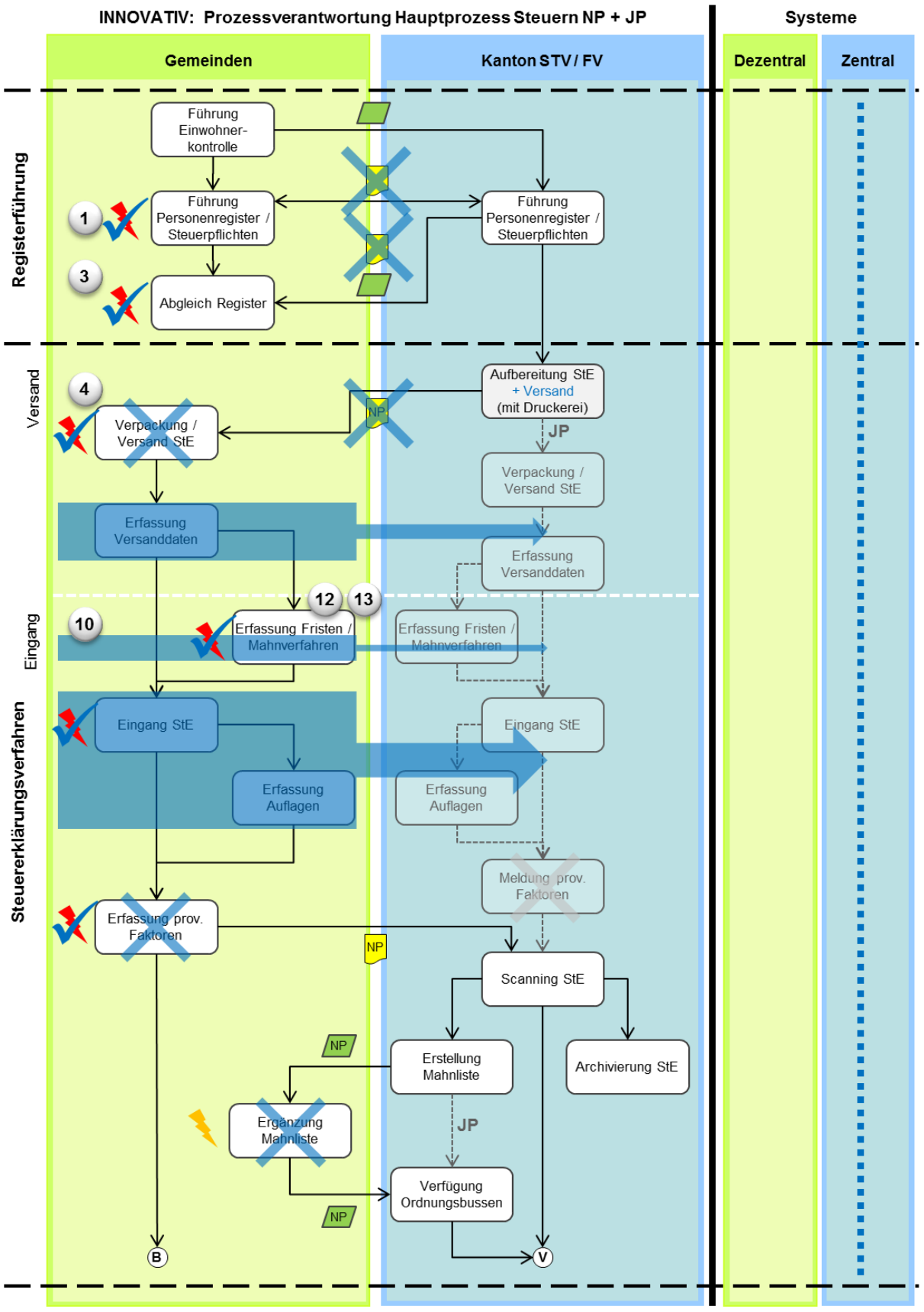
  Der zeitaufwändige Kommunikations- und Abstimmungsbedarf zwischen den Steuerbehörden reduziert sich, da die zur Aufgabenerfüllung benötigten Daten nach einem zu definierenden Berechtigungskonzept jederzeit elektronisch zur Verfügung stehen (Bsp. Steuerbezug).
- ↗ Dank der hohen Aktualität und Transparenz der Daten verbessert sich die Planungsgrundlage für die Finanzverwaltung (Steuerhoheit Kanton). Zudem wird mit der Nachvoll-

ziehbarkeit des Prozesses von der Registerführung bis zu den Inkasso-Massnahmen eine wichtige Voraussetzung für das IKS (Internes Kontrollsystem) erfüllt.

- ↗ Das integrierte Informationssystem verbessert die Auskunftsbereitschaft der Steuerämter gegenüber den Steuerpflichtigen und bei Amtshilfe. Dies stärkt die Position der Steuerämter als erste Anlaufstelle für Steuerfragen.
- ↗ Die Synergienutzung im Betrieb und Weiterentwicklung der zentralen Steuerlösung NEST und der zentralen Archivlösung ARTS wird umfassend wahrgenommen.
- ↗ Die gemeinsame Steuerlösung lässt der Organisationsgestaltung – auch in Zukunft - viel Spielraum. Grundsätzlich spielt es aus Systemsicht keine Rolle, an welcher Stelle die Aufgaben erfüllt werden. So ist sowohl der Zusammenschluss der Aufgaben in Gemeindeverbünden möglich, als auch die Abtretung der Aufgaben an die Steuerverwaltung denkbar.

  Die vorgeschlagene Ausgliederung und Zentralisierung bestimmter Aufgaben im Steuererklärungsverfahren führen analog zum konservativen Lösungsszenario zu einer wesentlichen Arbeitserleichterung für die Steuerämter und zu einer Glättung des Arbeitsanfalles in der ersten Jahreshälfte.
- ↗ Mit dem zur Verfügung stellen der elektronischen Steuerakten werden physische Aktentransporte und die physische Archivierung oder eine doppelte elektronische Archivierung bei den Steuerämtern hinfällig.
- ↗ Die Nutzungsquote der eTax.schwyz Lösung wird durch die Optimierungen weiter steigen, wenn auch in geringem Ausmass. Mit der Online-Übermittlung (E-Filing) wird einem wichtigen Kundenwunsch entsprochen.
- ↗ Den Unternehmen wird mit eTax.schwyz JP eine professionelle Lösung angeboten, die vor allem dem Image der Steuerbehörden des Kantons zu Gute kommt.
- ↗ Die gemeinsame Datengrundlage öffnet Türen für künftige E-Gov-Angebote wie E-Konto und weitere Portal-Funktionen.
- ↘ Die Entlastung der Steuerämter im Steuererklärungsverfahren muss zum Teil bei der Steuerverwaltung aufgefangen werden. Dies betrifft insbesondere das Prüfen der Steuererklärungen NP sowie das Abwickeln des Auflageverfahrens bei unvollständigen Steuererklärungen.
- ↘ Der Ressourcenbedarf des Amts für Informatik wird für die Betreuung der zusätzlichen ca. 65 Arbeitsplätze in den Steuerämtern steigen. Auf den Ressourcenbedarf der bestehenden Rechenzentren wird die Zusammenführung der Steuerlösungen keinen nennenswerten Einfluss haben, da die Gemeindesysteme (z.B. Einwohnerkontrolle) bestehen bleiben. Auch in den Gemeinden, die nicht an einem RZ angeschlossen sind, muss das Gemeindesystem weiterhin lokal betrieben werden.
- ↘ Die erhöhte Datentransparenz bedingt eine prägnante Regelung für den Umgang mit den verfügbaren vertraulichen Informationen und eine entsprechende Bewusstseinsbildung und -förderung bei allen Steuerbehörden.

Auswirkungen der zur Umsetzung empfohlenen Lösungspakete auf den Steuerprozess und das Gemeinwesen



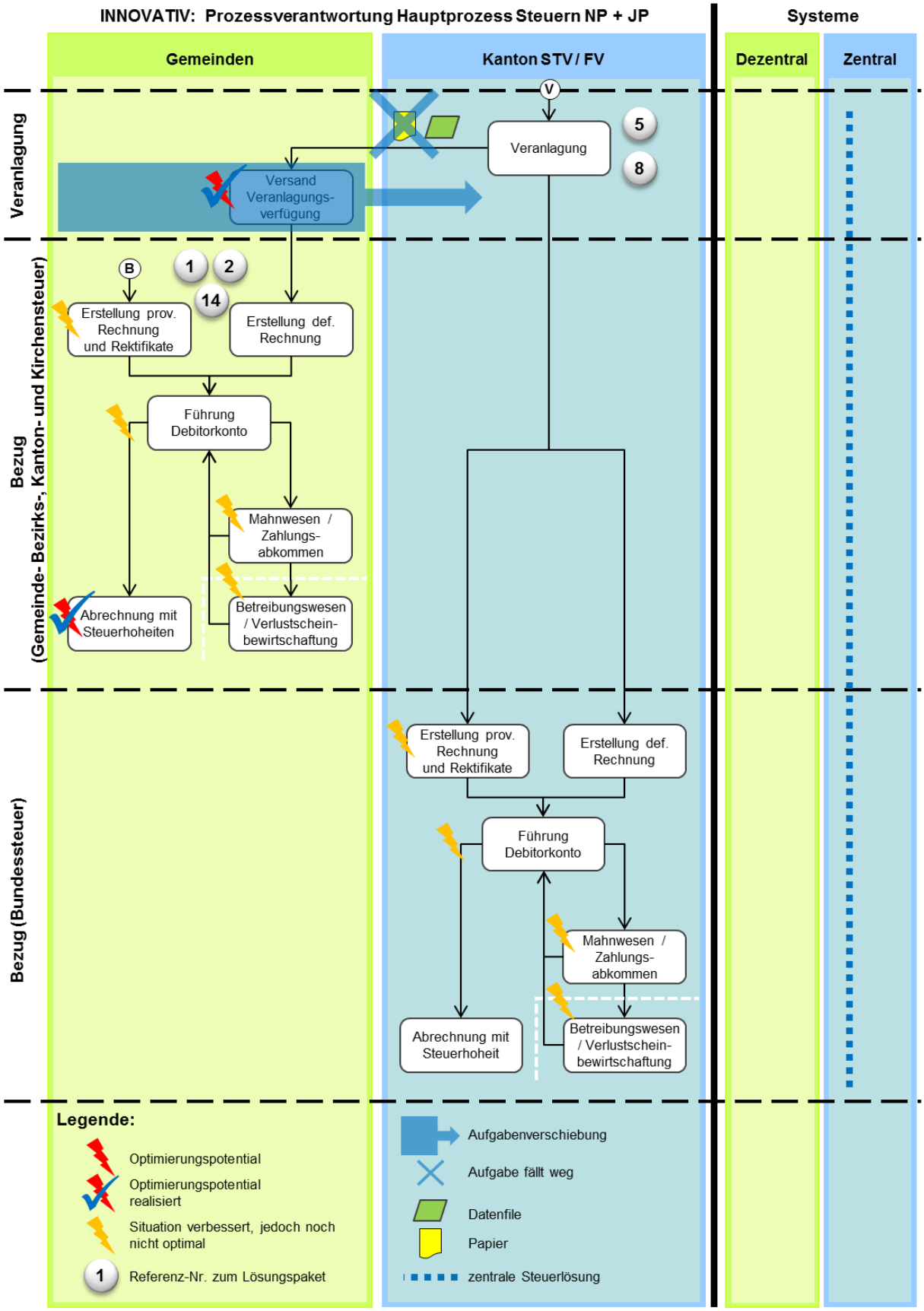


Abbildung 5: Prozessverantwortung Hauptprozess Steuern NP + JP im innovativen Lösungsszenario

Technische Auswirkungen

- Die zentralen Veränderungen aus technischer Sicht sind die Ablösung der dezentralen Steuerlösungen und die Datenmigration auf die bestehende zentrale Steuerlösung NEST.

Organisatorische Auswirkungen

- In einzelnen Aufgabenbereichen muss die konkrete Aufgabenverteilung und/oder die Berechtigungsvergabe in einem Detailkonzept geklärt werden (z.B. Registerführung, Debitorenbewirtschaftung, etc.)
- Der zentrale Steuererklärungseingang NP und die damit verbundene Prozessänderung hat zwingend eine Verschiebung von Teilaufgaben im Steuererklärungsverfahren zur Folge (analog zum konservativen Lösungsszenario):

  Aufgabenverschiebungen von den Steuerämtern zur Steuerverwaltung:

  - Abwicklung des Steuererklärungseingangs NP (Vollständigkeitskontrolle und Auflageverfahren)
  - Abwicklung der Steuererklärungsmahnungen NP

  Für das Fristenverfahren sind weiterhin die Steuerämter zuständig. Der Anteil der manuell zu bearbeitenden Fristerstreckungsanträge wird durch die Einführung der E-Fristen kontinuierlich sinken.
- Die Nutzung von Massendruck und -versand wird künftig zunehmen. Dies führt zu einer Aufgabenverschiebung von den Steuerämtern oder Rechenzentren zur Steuerverwaltung.
- Die Verarbeitung der Steuererklärungseingänge vor der provisorischen Rechnungsstellung stellt die gleichen Herausforderungen an die Steuerverwaltung wie im konservativen Lösungsszenario. Die schnellere Verfügbarkeit der provisorischen Steuerfaktoren durch die systemintegrierte Verarbeitung wirkt dabei entlastend.
- Die Steuerämter müssen in der Anwendung der Steuerlösung NEST und der Archivlösung ARTS umfassend geschult werden.

Personelle Auswirkungen

- Die Steuerämter werden vom Steuererklärungsverfahren weitgehend entlastet, was v.a. in den Spitzenmonaten März bis Mai deutlich spürbar sein wird. Internes Zusatzpersonal sowie Überstunden werden für diese Tätigkeiten nicht mehr notwendig sein.
- Die schnellere und effizientere Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bezugsbehörden sowie der Wegfall von Massenversendungen (Mahnläufe, Rechnungsläufe, etc.) werden zu weiteren Entlastungen für die Steuerämter führen. Es ist insgesamt mit einer Reduktion des Ressourcenbedarfs über das gesamte Jahr zu rechnen.
- Auf der anderen Seite wird die Steuerverwaltung für die zusätzlichen Aufgaben beim Steuererklärungseingang und bei der Durchführung der Massenverarbeitungen einen höheren Ressourcenbedarf haben.
- Das Amt für Informatik (AFI) wird für die umfassende Betreuung der zusätzlichen Arbeitsplätze weitere Ressourcen benötigen. Die zentrale Steuerlösung NEST und die zentrale Archivlösung ARTS sowie die weiteren zentralen Lösungen werden heute schon durch das AFI betrieben.

Rechtliche Auswirkungen

- Gemäss einer ersten Beurteilung ist keine Revision des Steuergesetzes erforderlich.

- Die folgenden rechtlichen Grundlagen sind in Bezug auf die Aufgabenverschiebung im Steuererklärungsverfahren näher zu prüfen und anzupassen:
  - Vollzugsverordnung zum Steuergesetz (Regierungsrat des Kantons Schwyz)
  - Weisung über die Zustellung und Einreichung der Steuererklärung für natürliche Personen im ordentlichen Veranlagungsverfahren (Vorsteher der Steuerverwaltung des Kantons Schwyz)
- Änderungen im Fristen-, Mahn- und Bussenverfahren haben eine Anpassung der regierungsrätlichen Vollzugsverordnung zum Steuergesetz (VVStG) sowie die Überarbeitung der Weisungen 80.10 und 80.11 zur Folge.
- Die Verrechnung der Mehrkosten im Zusammenhang mit den Aufgabenverschiebungen (z.B. Druck- und Versandkosten, etc.) muss geprüft und geregelt werden.
- Für die Aufgabenverschiebungen ist allgemein zu prüfen, auf welche Art und Weise eine Kompensation von den Steuerämtern an die Steuerverwaltung geregelt werden kann.

3.2.3 Bewertung und Priorisierung der Lösungspakete

Die nachfolgende Aufstellung fasst die Lösungspakete und die aus Expertensicht vorgenommene **Kosten-/Nutzenbeurteilung** zusammen. Die Referenz-Nummern zu den Lösungspaketen entsprechen den Kapiteln in Anhang 2.

Die Beurteilung der Lösungspakete wurde für beide Lösungsszenarien "Konservativ" und "Innovativ" gleichermassen vorgenommen. Die dunkelgrauen Balken in der Zusammenfassung zeigen an, dass ein Lösungspaket in einem Lösungsszenario nicht realisiert werden kann.

Zur Kostenschätzung:

- Bei den **Investitionskosten** und **Betriebskosten** handelt es sich um Kostenschätzungen oder unverbindliche Richtofferten der Lieferanten inklusive Mehrwertsteuer. In Einzelfällen wurden die Kosten durch die BCP geschätzt. Insbesondere bei den angegebenen Lizenzkosten für die zentrale Steuerlösung NEST kann von einem Verhandlungsspielraum ausgegangen werden.
- Die Spalten unter **Einsparpotenzial** beinhalten den internen Nettonutzen. Eingeflossen sind quantifizierbare Entlastungen wie auch Mehrbelastungen. Mehrheitlich sind es interne Ressourceneinsparungen. In einzelnen Lösungspaketen kommen effektive geldwerte Einsparungen zum Tragen (z.B. Wegfall von Versandkosten, Einsparungen bei Wartungsgebühren).
- Die **jährlichen Einsparungen** bringen die "Wirtschaftlichkeit" zum Ausdruck. Das Total berechnet sich aus dem Einsparpotenzial abzüglich der Betriebskosten. Positive Werte zeigen die jährlichen Einsparungen, negative Werte den jährlichen Mehraufwand.
- Aufgrund der groben Schätzungen wurde zu den angegebenen Investitionskosten ein genereller Zuschlag von 30% für Projektreserven und für die Projektabwicklung berücksichtigt. Interne Aufwendungen für die Realisierung sind nicht enthalten.
- Auf den Investitionskosten (incl. obige Projektkosten) wurde zudem eine jährliche Abschreibung von 25% berechnet und den jährlichen Einsparungen abgezogen. Ab Jahr 5 fällt dieser Abzug weg.

Zur Nutzenbeurteilung

- Der Nutzen wurde aus Expertensicht für die Kunden, den Kanton und die Steuerämter einzeln geschätzt. Die Nutzenbeurteilung entspricht einer Gesamtbeurteilung, welche sich aus qualitativen und quantitativen Nutzenaspekten ergibt.
- Für die Nutzenbeurteilung wurde eine 5-Punkte-Skala verwendet (-1=negativ, 0=neutral, 1=gering, 2=mittel, 3=hoch). Der Maximalwert entspricht 9 Punkten pro Lösungspaket. Ein negativer Nutzen weist auf eine Verschlechterung gegenüber heute hin.

Zur Priorisierung:

- Die Prioritäten widerspiegeln die abschliessende Kosten-/Nutzenbeurteilung aus "Expertensicht".
- Lösungspakete mit Prioritäten 1 und 2 empfehlen wir zur sofortigen Umsetzung. Priorität 1 wurde nur dann vergeben, wenn das Lösungspaket de facto eine zwingende Voraussetzung bildet und die Wahlmöglichkeit eingeschränkt ist. Priorität 2 wird stark empfohlen. Priorität 3 erachten wir als Option für einen späteren Zeitpunkt. Lösungspakete mit Priorität 4 sind zu verwerfen.

Hinweis:

- Auf eine Gewichtung der einzelnen Kosten-/Nutzenaspekte wurde bewusst verzichtet.

Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

- Die Investitionskosten des innovativen Lösungsszenarios mit den Lösungspaketen der Prioritäten 1 und 2 fallen mit rund 4.0 Mio. Franken vier Mal höher aus als die Investitionskosten des konservativen Lösungsszenarios. Aufgrund der kurzen Abschreibungsdauer von 4 Jahren und den entsprechend hohen Abschreibungskosten resultiert für das innovative Lösungsszenario während dieser Zeit ein Aufwandüberschuss von ca. 180'000 Franken.
- Ab dem 5. Betriebsjahr fallen die Abschreibungen der Investitionen weg und das Ergebnis fällt positiv aus. Mit den vorsichtig geschätzten jährlichen Einsparungen von rund 820'000 Franken zahlt sich das innovative Lösungsszenario somit nach der Anfangsphase klar aus.
- Rein wirtschaftlich betrachtet scheint das konservative Lösungsszenario attraktiver zu sein. Aufgrund der tieferen Investitionskosten resultiert bereits ab dem 1. Betriebsjahr ein positives Ergebnis (ca. 220'000 Franken). Mittel- bis längerfristig sind die geschätzten jährlichen Einsparungen jedoch gut ein Drittel tiefer als im innovativen Lösungsszenario.
- Bei der Gesamtbeurteilung dürfen die qualitativen Nutzenaspekte auf keinen Fall ausser Acht gelassen werden. Die Flexibilität des innovativen Lösungsszenarios für künftige Entwicklungen wird sich längerfristig auch finanziell mit tieferen Anpassungs- und Betreuungskosten sowie einem höheren Optimierungspotenzial auszahlen.
- Die Wirtschaftlichkeitsrechnung macht deutlich, dass der finanzielle Nutzen resp. die Entlastung der Ressourcen zu Gunsten anderer Aufgaben vor allem seitens der Gemeinden anfällt, während der Kanton den Mehraufwand aus der Aufgabenverschiebung und der Betreuung der zentralen Steuerlösung trägt.

Lösungsszenario		Konservativ											Innovativ										
		Prio.	Nutzenbeurteilung (Expertensicht)				Kostenschätzung inkl. MWST (Expertensicht)						Prio.	Nutzenbeurteilung (Expertensicht)				Kostenschätzung inkl. MWST (Expertensicht)					
Ref. Nr.	Lösungspakete		Kunden	Kanton	Steuer-ämter	Total	Investitions-kosten	Betriebs-kosten	Einsparpotenzial Gemeinden	Einsparpotenzial Kanton	Einsparpotenzial Total	Jährliche Einsparungen		Kunden	Kanton	Steuer-ämter	Total	Investitions-kosten	Betriebs-kosten	Einsparpotenzial Gemeinden	Einsparpotenzial Kanton	Einsparpotenzial Total	Jährliche Einsparungen
1	Lesezugriff auf zentrale Steuerlösung NEST für Steuerämter	2	1	1	0.5	2.5	198'215	25'000	34'000	-13'000	*21'000*	-4'000	1	1	1	1	3	198'215	25'000	41'000	-13'000	*28'000*	3'000
2	Lesezugriff auf zentrale Archivlösung ARTS für Steuerämter	2	1	1	2	4	72'360	3'888	260'000	35'000	*295'000*	291'112	1	1	1	3	5	72'360	3'888	274'000	35'000	*309'000*	305'112
Registerführung												0											0
3	Harmonisierung und Vereinfachung der Registerführung NP und JP	2	0	2	2	4	187'650	0	50'000	17'000	*67'000*	67'000	1	1	3	2	6	0	0	74'000	73'000	*147'000*	147'000
Steuererklärungsverfahren												0											0
4	Optimierung des Steuererklärungsversands NP und JP	2	0	0	3	3	0	21'492	34'000	4'000	*38'000*	16'508	2	0	0	3	3	0	21'492	34'000	4'000	*38'000*	16'508
5	eTax.schwyz NP für unterjährige Steuerverhältnisse	2	1	1	0	2	18'576	0	0	6'000	*6'000*	6'000	2	1	1	0	2	18'576	0	0	6'000	*6'000*	6'000
6	eTax.schwyz NP mit Online-Übermittlung (E-Filing)	3	2	0	-1	1	118'600	10'400	-69'000	0	*-69'000*	-79'400	2	2	0	0	2	118'600	10'400	0	0	*0*	-10'400
7	eTax.schwyz NP Online-Steuererklärung	3	2	0	-1	1	798'120	54'000	-69'000	0	*-69'000*	-123'000	3	2	0	0	2	798'120	54'000	0	0	*0*	-54'000
8	eTax.schwyz JP	2	2	1	0	3	114'065	27'000	0	0	*0*	-27'000	2	2	1	0	3	114'065	27'000	0	0	*0*	-27'000
9	Elektronische SSL-Abrechnung (Quellensteuer)	3	1	2	0	3	82'555	14'992	0	55'000	*55'000*	40'008	3	1	2	0	3	82'555	14'992	0	55'000	*55'000*	40'008
10	Zentraler Steuererklärungseingang NP: Fristen, Mahnen, Eingangserfassung und Ermitteln der Faktoren für die provisorische Rechnung	2	0	0	3	3	175'500	2'635	278'000	-114'000	*164'000*	161'365	2	0	0	3	3	175'500	2'635	278'000	-114'000	*164'000*	161'365
11	Barcodescanning eCH-0119 für Steuerämter	4	0	0	2	2	222'070	21'600	82'000	0	*82'000*	60'400	4	0	0	0	0	222'070	21'600	82'000	0	*82'000*	60'400
12	E-Fristen NP + JP in der zentralen Steuerlösung NEST	2	3	1	2	6	36'288	2'635	32'000	4'000	*36'000*	33'365	2	3	1	2	6	36'288	2'635	32'000	4'000	*36'000*	33'365
13	Neues Modell Fristen-, Mahn- und Bussenverfahren	2	2	1	2	5	48'600	0	1'412'000	-1'325'000	*87'000*	87'000	2	2	1	2	5	16'200	0	1'412'000	-1'325'000	*87'000*	87'000
Steuerbezug																							
14	Bezug / Debitorenbewirtschaftung NP und JP in der zentralen Steuerlösung NEST												1	0	2	3	5	2'345'868	119'923	350'000	4'000	*354'000*	234'077
15	Organisatorische Zusammenfassung Steuerbezug NP und JP für alle Steuerhoheiten																						
	Dezentrale Bearbeitung	4	2	2	-1	3	183'600	16'200	-340'000	274'000	*-66'000*	-82'200	3	2	3	0	5	0	0	-340'000	274'000	*-66'000*	-66'000
	Zentrale Bearbeitung												3	2	0	3	5	0	0	1'116'000	-905'000	*211'000*	211'000
16	E-Rechnung NP und JP	4	1	-1	-1	-1	203'364	17'809	-43'000	-9'000	*-52'000*	-69'809	4	1	-1	-1	-1	203'364	17'809	0	-52'000	*-52'000*	-69'809
17	E-Konto NP und JP												3	3	1	1	5	215'320	16'218	210'000	-151'000	*59'000*	42'782
Diverses																							
18	Systematisches Prozessmanagement	2	1	2	2	5	0	0	0	-130'000	*-130'000*	-130'000	2	1	2	2	5	0	0	0	-130'000	*-130'000*	-130'000
TOTAL						46.5	2'459'563	217'651	1'661'000	-1'196'000	*465'000*	247'349					67	4'617'101	337'592	3'563'000	-2'235'000	*1'328'000*	990'408
	Priorität 1: Zwingend / Priorität 2: Empfohlen					*37.5*	*851'254*	*82'650*	*2'100'000*	*-1'516'000*	*584'000*	*501'350*					*48*	*3'095'672*	*212'973*	*2'495'000*	*-1'456'000*	*1'039'000*	*826'027*
	plus 30% Projektreserven und -abwicklung						*255'376*											*928'702*					
	Total Prioritäten 1 und 2						***1'106'630***											***4'024'374***					
	plus 25% jährliche Abschreibung auf Investitionskosten											*-276'658*											*-1'006'093*
	Total jährliche Einsparungen bis Jahr 5											***224'692***											***-180'066***
	Total jährliche Einsparungen ab Jahr 5											***501'350***											***826'027***
	Priorität 3: Optional für spätere Neubeurteilung					*5*	*999'275*	*79'392*	*-138'000*	*55'000*	*-83'000*	*-162'392*					*20*	*1'095'995*	*85'210*	*986'000*	*-727'000*	*259'000*	173'790
	Priorität 4: Verwerfen					*4*	*609'034*	*55'609*	*-301'000*	*265'000*	*-36'000*	*-91'609*					*-1*	*425'434*	*39'409*	*82'000*	*-52'000*	*30'000*	-9'409

Abbildung 6: Bewertung und Priorisierung der Lösungspakete

3.3 Ergänzende Massnahmen

Ergänzend werden folgende Massnahmen zur Umsetzung empfohlen.

3.3.1 Projekt "NEST Refactoring"

Im Rahmen der IST-Analyse wurde an verschiedenen Stellen Optimierungspotenzial erkannt, welches nur durch eine Anpassung oder Erweiterung der zentralen Steuerlösung NEST erschlossen werden kann.

Die NEST Kantone haben im Jahr 2013 ein Projekt für ein umfassendes Refactoring der Steuerlösung NEST initiiert. Im Vordergrund stehen in diesem Projekt die Implementierung einer modernen Software-Architektur (3-Tier), der Ausbau modulübergreifender Funktionalitäten (Workflow, MIS) und die punktuelle Erweiterungen des Funktionsumfangs im fachlichen Bereich.

Die NEST-Kantone sind aufgerufen, den Anpassungsbedarf frühzeitig ins Projekt "NEST Refactoring" einzubringen. Es wird daher empfohlen, im Projekt "NEST Refactoring" folgende Anliegen als Anforderung einzubringen:

- Ausbau Workflowsteuerung für Meldewesen

  Die Bedeutung des CH-Meldewesen nimmt stetig zu. Die Möglichkeiten in NEST, mit den eingegangenen Meldungen einen elektronischen Workflow anzustossen, sind derzeit noch sehr begrenzt. Durch den Ausbau der Möglichkeiten der Workflowsteuerung soll das Potenzial des CH-Meldewesen ausgeschöpft werden.

- Ausbau Objektwesen

  Die Abbildung der steuerlich relevanten Objekte in NEST entspricht nicht den aktuellen eCH-Standards. Dies erschwert die Übernahme von Objektdaten aus den Umsystemen (insbes. der zentralen Objektlösung GemDat) für die Steuerveranlagung. Die Abbildung der Objekte in NEST wird derart überarbeitet, dass eine reibungslose Datenübernahme und Abbildung der steuerlichen Sicht möglich wird.

- Optimierung Einspracheverwaltung

  Der Stand des Einspracheprozesses kann heute in NEST nicht genügend abgebildet werden. Damit sich alle involvierten Stellen über den Stand des Einspracheprozesses über alle Instanzen informieren können, wird NEST entsprechend angepasst.

- Optimierung Nach- und Strafsteuern (N+S)

  Im Projekt Refactoring soll der Funktionsumfang der N+S derart ausgebaut werden, dass auch in diesem Prozess eine sinnvolle Systemunterstützung möglich wird (z.B. Berechnung incl. Zinsen).

3.3.2 E-Government-Strategie und -Impulsprogramm

Mit dem Bericht "E-Government im Kanton Schwyz" an den Kantonsrat vom 25.09.2007 und der Annahme des E-Government-Gesetzes hat der Kanton Schwyz eine wichtige Weichenstellung für die Weiterentwicklung des E-Government gelegt.

Auch seitens der Steuerlösungshersteller wurden in den letzten Jahren grosse Investitionen in die Entwicklung von E-Government-Funktionalitäten getätigt. Diese Funktionalitäten stehen mittlerweile zu einem grossen Teil zur Verfügung und könnten eingesetzt werden.

Auf Seite der kantonalen Infrastruktur gibt es noch Hürden aus dem Weg zu räumen, um eine Implementierung zügig voranzutreiben zu können.

Aus diesem Grund wird empfohlen, ein E-Government Impulsprogramm ins Leben zu rufen, um für die anstehenden Projekte optimale Voraussetzungen zu schaffen. Aus Sicht des Projekts E-Steuern könnten folgende Aufgaben die Schwerpunkte des Impulsprogramms bilden:

- Identifikation und Autorisierung

  Die folgenden Ziele aus der "E-Government-Strategie" sollen priorisiert umgesetzt werden:

  Ziel 6: Die notwendigen Komponenten für die elektronische Abwicklung von Geschäftsprozessen sind gemeinsam und koordiniert aufgebaut und in Betrieb: ein Identifikationsmodul, ein Transaktionsmodul und ein Zahlungsmodul.

  Ziel 7: Alle Geschäfte, welche die entsprechenden Kriterien (Mengengerüst, Wirtschaftlichkeit, Standardisierung, Rationalisierungspotenzial, Effizienz, tatsächliches Bedürfnis) erfüllen, sind als einfache und sichere Transaktionslösungen umgesetzt.

  Ziel 8: Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen haben mittels eindeutigem Identifikationsverfahren Zugang zu diesen Transaktionslösungen.

  Abbildung 7: Ziele E-Government-Strategie

  Aus dem ermittelten Schutzbedarf der zu realisierenden E-Government-Funktionalitäten ergeben sich Anforderungen an die Identifikation (Authentisierung) des Anwenders.

  In vielen Fällen können mit einfachen Lösungen (z.B. fallspezifischer Authentisierung durch Aufdruck von Zugangscodes auf Steuererklärung oder Steuerrechnung) die Anforderungen erfüllt werden. Diese Lösungen können in der Regel auch kostengünstig und anwendungsspezifisch realisiert werden.

  Für anspruchsvollere Portal-Funktionen sind auch die Anforderungen an die Authentizität grösser. Auch hier gibt es etablierte Verfahren (Kundenkonto mit Benutzername / Kennwort, mTAN, SuisseID etc.). Die Umsetzung dieser Verfahren ist jedoch mit einem grösseren Implementations-, Betriebs- und Supportaufwand verbunden. Es drängt sich daher auf, die entsprechenden Authentisierungs-Services zentral auf kantonaler Ebene für alle Behörden (Kanton, Bezirke, Gemeinden) bereitzustellen. Daraus ergäben sich unter anderem folgende Vorteile:

  - Der Aufwand für diese Services fällt nur einmal an.
  - Die Kunden (Einwohner, Juristische Personen, sekundär Steuerpflichtige) können für alle E-Government-Aktivitäten dieselben Zugangsdaten verwenden.

- Bereitstellung der Ziel-Informatikarchitektur und -infrastruktur

  Um E-Government-Vorhaben rasch umsetzen zu können, wird die Ziel-Informatikarchitektur als verbindliche Vorgabe für die Informatikinfrastruktur definiert sowie die Grundinfrastruktur aufgebaut bzw. wo nötig ergänzt.

  E-Government-Anwendungen mit direkter Interaktion zwischen dem Internet und den Fachanwendungen stellen hohe Anforderungen an die Informatik-Architektur und -Infrastruktur, damit die Datensicherheit und der Datenschutz jederzeit gewährleistet werden können. Die Konzeption und der Aufbau der entsprechenden Infrastruktur benötigt Zeit, weshalb die Arbeiten frühzeitig in Angriff zu nehmen sind.

- Beratung und Unterstützung von E-Government-Vorhaben

  Die Umsetzung von E-Government-Vorhaben stellt an die federführenden Organisationseinheiten (Kantonale Verwaltungsstellen, Bezirke, Gemeinden) hohe Anforderungen. Diese sollen vom Impulsprogramm insbesondere hinsichtlich der technischen und der E-Government spezifischen Fragestellungen gezielt unterstützt und beraten werden.

4 Empfehlung und Roadmap

4.1 Empfehlung und Begründung

Es wird empfohlen, das **innovative Lösungsszenario** mit den Lösungspaketen der Prioritäten 1 und 2 umzusetzen sowie die ergänzenden Massnahmen in die Wege zu leiten.

Begründung

- Die Investitionen von rund 4.0 Mio. Franken in die gemeinsame Steuerlösung zahlen sich nach erfolgter Abschreibung klar aus. Spätestens ab dem 5. Betriebsjahr resultiert ein positives Ergebnis mit einem geschätzten jährlichen Einsparpotenzial von rund 820'000 Franken.

  Die Entlastung der Ressourcen wird vor allem den Gemeinden zu Gute kommen. Die Umsetzung der Lösungspakete führen insbesondere zu einer Glättung der Arbeitsspitzen in der ersten Jahreshälfte.

- Mit dem innovativen Lösungsszenario werden die heutigen Systembrüche eliminiert. Mit dem Wegfall der Systembrüche kann die Effizienz des Steuerprozesses nachhaltig gesteigert werden. Es wird v.a. die Grundlage für eine medienbruchfreie und integrierte Bearbeitung der Steuerfälle über alle Steuerbehörden geschaffen. Dies führt zu einem wesentlich einfacheren, schnelleren und günstigeren Informations- und Datenaustausch und verhindert, dass Daten doppelt erfasst und gepflegt werden müssen. Zudem verbessert sich die Datentransparenz und die Nachvollziehbarkeit des Prozesses, was eine wichtige Voraussetzung für ein wirkungsvolles Internes Kontrollsystem schafft.

- Der innovative Lösungsansatz erlaubt eine kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung der Steuerprozesse. Neuerungen und Anpassungen können mit einer zentralen Steuerlösung rasch, einheitlich und vor allem kostengünstiger umgesetzt werden.

- Das innovative Lösungsszenario lässt wesentlich mehr Freiräume bei der Gestaltung der Aufgabenteilung zu. Es unterstützt sowohl die Aufgabenbündelung im Gemeindeverbund als auch eine Zentralisierung von Aufgaben beim Kanton.

- Mit der Umsetzung des innovativen Lösungsszenarios erfolgt eine langfristige Neuausrichtung, welche auch eine konsolidierte Weiterentwicklung von E-Government–Lösungen ermöglicht. Es schafft die gemeinsame Datenbasis, welche Angebote wie E-Konto und Portal-Funktionen erst ermöglichen.

- Gegenüber dem konservativen Lösungsszenario ist der Gesamtnutzen des innovativen Lösungsszenarios deutlich höher zu bewerten. Gewichtige Nachteile wie das Arbeiten mit zwei getrennten Systemen bei den Steuerämtern, die dauerhafte Pflege und Weiterentwicklung von 31 separaten Steuerlösungen oder die Zementierung der gesetzten Grenzen für eine integrierte Datennutzung fallen mit dem innovativen Lösungsszenario weg. Das innovative Lösungsszenario ist somit wesentlich zukunftsfähiger als das konservative Lösungsszenario.

4.2 Roadmap "Programm E-Steuern"

Die Umsetzung des innovativen Lösungsszenarios mit den empfohlenen Lösungspaketen wird wie in der Roadmap dargestellt zeitlich gestaffelt erfolgen. Das "Programm E-Steuern" bedarf einer sorgfältig abgestimmten Projektorganisation und –planung.

Nr.	Lösungspakete	Jahr 0		Jahr 1				Jahr 2				Jahr 3				Jahr 4			
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
18	Systematisches Prozessmanagement																		
4	Optimierung des Steuererklärungsversands NP und JP																		
1	Lesezugriff auf zentrale Steuerlösung NEST für Steuerämter																		
2	Lesezugriff auf zentrale Archivlösung ARTS für Steuerämter																		
5	eTax.schwyz NP für unterjährige Steuerverhältnisse																		
6	eTax.schwyz NP mit Online-Übermittlung (E-Filing)																		
8	eTax.schwyz JP																		
12	E-Fristen NP + JP in der zentralen Steuerlösung NEST						JP				NP								
10	Zentraler Steuererklärungseingang NP: Fristen, Mahnen, Eingangserfassung und Ermitteln der Faktoren für die provisorische Rechnung																		
13	Neues Modell Fristen-, Mahn- und Bussenverfahren																		
3	Harmonisierung und Vereinfachung der Registerführung NP und JP							Detailkonzept Neue Prozesse			Pilot								
14	Bezug / Debitorenbewirtschaftung NP und JP in der zentralen Steuerlösung NEST					Initialisierung Grobkonzept		Detailkonzept Neue Prozesse Parametrierung NEST			Pilot	Datenmigration Steueramt (Steuerregister & Steuerbezug) Stufenweise Einführung							

Legende: Jahr 0 = Grundsatzentscheid ist gefällt
= Phase der Initialisierung, Konzepterstellung, Parametrierung, Schulung
= Phase der Produktivsetzung, Umsetzung resp. stufenweisen Einführung

Abbildung 8: Roadmap für das "Programm E-Steuern"