

E-Steuern

Projektauftrag



Versionen

Version	Datum	Verantwortlich	Anlass ¹	Bemerkung / Änderung(en) / Status
01	23.05.2014	R. Bachmann	Erstellung	
02	16.06.2014	R. Bachmann	Überarbeitung	Umfassende Überarbeitung
06	25.06.2014	R. Bachmann	Überarbeitung	Einarbeitung Erkenntnisse aus dem Projekt "Schuldatenverwaltung" Erkenntnisse aus Besprechung vom 25.06.2014 eingearbeitet.
10	27.08.2014	R. Bachmann	Überarbeitung	Überarbeitung gemäss Besprechung Projektausschuss vom 30.06.2014
12	01.09.2014	R. Bachmann	Überarbeitung	Überarbeitung gemäss Besprechung Projektausschuss vom 29.08.2014
13	17.09.2014	R. Bachmann	Überarbeitung	Einarbeitung Rückmeldungen Gemeindevertreter, E-Government Kommission

Tabelle 1: Die Dokumentenhistory

Referenzierte Dokumente

Bezeichnung / Titel	Version	Dateiname
Schlussbericht, E-Steuern Voranalyse	20	STVSZ E-Steuern Schlussbericht_V20.pdf
Schlussbericht, E-Steuern Voranalyse, Anhang 1	07	STVSZ E-Steuern Schlussbericht_AnhangIstAuswertung_V07.pdf
Schlussbericht, E-Steuern Voranalyse, Anhang 2	17	STVSZ E-Steuern Schlussbericht_AnhangLösungspakete_V17.pdf
HERMES 5, Projektmanagementmethode für alle Projekte, Handbuch für Manager	12.09.2013	ManagerHERMES_de.pdf
E-Steuern – Projektauftrag Anhang 1, Beschreibung Lösungspakete	03	E-Steuern_Projektauftrag_AnhangLP_03.pdf

Tabelle 2: Die referenzierten Dokumente

¹ Anlässe sind Erstellung, Überarbeitung, Prüfung oder Freigabe.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Versionen	2
Referenzierte Dokumente.....	2
1 Der Zweck des Dokuments.....	5
2 Die Management-Übersicht	6
3 Die Ausgangslage	7
3.1 Auftrag der E-Government Kommission.....	7
3.2 Die Ergebnisse der Voranalyse.....	7
3.2.1 Umzusetzende Lösungspakete (LP)	7
3.2.2 Vor- und Nachteile gegenüber der Ist-Situation.....	8
3.2.3 Auswirkungen auf den Steuerprozess und das Gemeinwesen	10
3.2.4 Wirtschaftlichkeit	13
4 Die Ziele	14
4.1 Die Wirkungsziele	14
4.2 Die Systemziele	15
4.2.1 Umzusetzende Lösungspakete (LP)	15
4.2.2 Etablieren einer effizienten Betriebsorganisation.....	33
4.2.3 Schulung.....	33
4.3 Die Vorgehensziele.....	34
4.3.1 Etappierung.....	34
4.3.2 Risikomanagement.....	34
4.3.3 Risikogetriebenes Vorgehen.....	34
4.3.4 Ressourcenschonendes Vorgehen	34
4.3.5 Trägerschaft für das Projekt.....	34
4.3.6 Projektmarketing	34
4.3.7 Umgang mit Zielkonflikten	34
4.3.8 Projekthandbuch	35
4.3.9 Zentrale Ablage der Projektdokumente.....	35
4.3.10 Themenspeicher für mögliche weitere Optimierungsmassnahmen	35
4.4 Die Rahmenbedingungen und rechtlichen Grundlagen	35
4.5 Die Abgrenzungen	35
5 Die Projektorganisation	36
5.1 Die Projektaufbauorganisation	36
5.2 Die Rollenbeschreibungen	37
5.3 Die Teilprojekte.....	39
6 Die Planung	40
7 Der Mittelbedarf.....	42
8 Die Wirtschaftlichkeit.....	44
9 Die Risiken.....	46

10	Der Anhang.....	47
10.1	Anhang 1, Beschreibung der Lösungspakete.....	47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Prozessverantwortung Hauptprozess Steuern NP + JP im innovativen Lösungsszenario	11
Abbildung 2:	Projektorganisation	36
Abbildung 3:	Projektplanung	40
Abbildung 4:	Mittelbedarf	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die Dokumentenhistory	2
Tabelle 2:	Die referenzierten Dokumente	2
Tabelle 3:	Umzusetzende Lösungspakete (LP)	15
Tabelle 4:	Inhalte der Teilprojekte	39
Tabelle 5:	Kosten- / Nutzenbeurteilung	45

1 Der Zweck des Dokuments

Der vorliegende Projektauftrag ergänzt die im Rahmen der Vorstudie erarbeiteten Ergebnisse um den konkreten Umsetzungsauftrag.

Mit der Genehmigung des vorliegenden Projektauftrags gilt die Phase "Projektinitialisierung" im Sinne der Projektführungsmethode HERMES als abgeschlossen und der Meilenstein "Projektfreigabe" als erreicht.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im vorliegenden Dokument auf eine geschlechtsneutrale Formulierung verzichtet. Es sind jedoch immer beide Geschlechter im Sinne der Gleichbehandlung angesprochen.

2 Die Management-Übersicht

Die Aufgaben im Steuerbereich werden im Kanton Schwyz als Verbundaufgabe des Kantons und der Gemeinden (inkl. Eingemeindebezirke) erledigt. Dabei werden bestimmte Aufgaben zentral, andere dezentral gelöst, auch kommen unterschiedliche IT-Systeme zum Einsatz. Dementsprechend können Synergien nicht vollständig genutzt werden und der Koordinations- und Umsetzungsaufwand ist entsprechend hoch. Im Auftrag der E-Government Kommission wurde der gesamte Steuerprozess im Kanton Schwyz auf Optimierungspotenzial untersucht. Der Schlussbericht dieser „Voranalyse E-Steuern“ zeigt auf, dass sich auch unter grundsätzlicher Beibehaltung der Aufgabenverteilung durch Umsetzung eines „innovativen“ Lösungsszenarios grosses Optimierungspotenzial erschliessen lässt. Dieser Lösungsweg schafft auch eine Grundlage, um in Zukunft weitergehende Massnahmen besser realisieren zu können.

Mit dem vorliegenden Projektauftrag wird das innovative Szenario umgesetzt. Dieses besteht massgeblich darin, im ganzen Kanton neu ein zentrales System anzuwenden. Um dabei den grösstmöglichen Nutzen zu erzielen, ist auch die Arbeitsweise zu vereinheitlichen. Dennoch soll - soweit sinnvoll - besonderen Situationen weiterhin Rechnung getragen werden können. Die Steuersoftwarelösung „NEST“, die in der Kantonsverwaltung und bei rund der Hälfte der Gemeinden als individuelle Gemeindesteuerlösung bereits im Einsatz steht, soll neu flächendeckend und als zentrale Steuerlösung zum Einsatz kommen. Der Projektauftrag umfasst daher kein eigentliches IT-Entwicklungsprojekt, allenfalls sind projektbedingte Anpassungen an weiterhin im Einsatz stehende Umsysteme nötig.

Das Projekt besteht aus fünf Teilprojekten (eTax, STE-Verfahren, Bezug, Technik und Prozesse), dauert rund viereinhalb Jahre (Mai 2015 bis Ende 2019) und weist gemäss einer Grobschätzung Gesamtkosten von rund 4.025 Mio. Franken auf. Die Inhalte der Teilprojekte sind klar festgelegt. Diese haben vor allem eine effizientere Aufgabenerledigung und demzufolge die verwaltungsinternen Abläufe zum Gegenstand. Gleichwohl wird das Projekt auch den Bürgern schon einen direkten Nutzen bringen (eFristen, Online-Übermittlung der STE). Weitergehende E-Government-Angebote gehören nicht zum Inhalt dieses Projektes. Solche können nach Abschluss dieses Projektes grundsätzlich separat als weitere E-Government-Folgeprojekte umgesetzt werden.

Die Realisierung der verschiedenen Lösungspakete wurde so priorisiert, dass möglichst rasch ein konkreter Nutzen entsteht. Weiter ermöglicht die Umsetzung des Projektes in verschiedenen Phasen eine optimale Rücksichtnahme auf die limitiert vorhandenen personellen Projektressourcen in den Gemeinden und im Kanton. Zu Beginn des Projektes erfolgt für die Teilprojekte nochmals eine Validierung der Nutzen- und Kostenannahmen. Weiter geht jedem Start eines Teilprojektes eine Detailkonzeptphase voran. Das Gesamtprojekt steht unter der Verantwortung des Finanzdepartements bzw. der Steuerverwaltung. In die Projektorganisation sind die Gemeinden stark eingebunden (Vertretung in Teilprojektteam, Fachausschuss und Projektausschuss). Die Projektleitung erfolgt extern durch eine darauf spezialisierte Firma.

Der notwendige personelle Aufwand fällt für die Gemeinden unterschiedlich aus. Das Ausmass der erforderlichen Mitwirkung der einzelnen Gemeindevertreter hängt stark davon ab, welchen Projektgremien sie angehören. Daneben wird von den Gemeinden punktuell zu Beginn des Projektes (Phase Initialisierung mit Validierung), aber v.a. bei der Einführung der zentralen Bezugslösung (und deren Migration) während rund drei Monaten ein grösserer personeller Einsatz geleistet werden müssen.

3 Die Ausgangslage

3.1 Auftrag der E-Government Kommission

Die E-Government Kommission hat anlässlich der Sitzung vom März 2014 beschlossen, ein Vorprojekt zum Projekt E-Steuern zu beauftragen. Dabei soll nur noch das "Innovative Lösungsszenario" gemäss der durchgeführten Voranalyse weiter verfolgt werden.

Im Rahmen dieses Vorprojekts wurde unter anderem der vorliegende Projektauftrag erarbeitet.

3.2 Die Ergebnisse der Voranalyse

Die Ergebnisse der Vorstudie (Grobkonzept) werden nachfolgend für das gewählte innovative Lösungsszenario zusammengefasst dargestellt:

3.2.1 Umzusetzende Lösungspakete (LP)

Im Projekt E-Steuern werden folgende Lösungspakete gemäss dem Lösungsszenario innovativ umgesetzt:

- Die Steuerlösungen der Steuerämter werden durch die zentrale Steuerlösung NEST der Steuerverwaltung abgelöst.
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 (Lösungspakete 1, 2, 3, 12 und 14).
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 evtl. JP wird an einen externen Partner (Druckerei) vergeben (Lösungspaket 4).
- Die Deklarationslösung eTax.schwyz NP wird für unterjährige Steuerverhältnisse und eventuell mit Steuerauscheidungen 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 Steuerklärungsmahnwesen 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 Steuerklärungsverfahren NP wird mit einem neuen Modell für das Fristen-, Mahn- und Bussenverfahren vereinfacht und auf die elektronische Abwicklung der Fristerstreckungsgesuche hin optimiert (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).

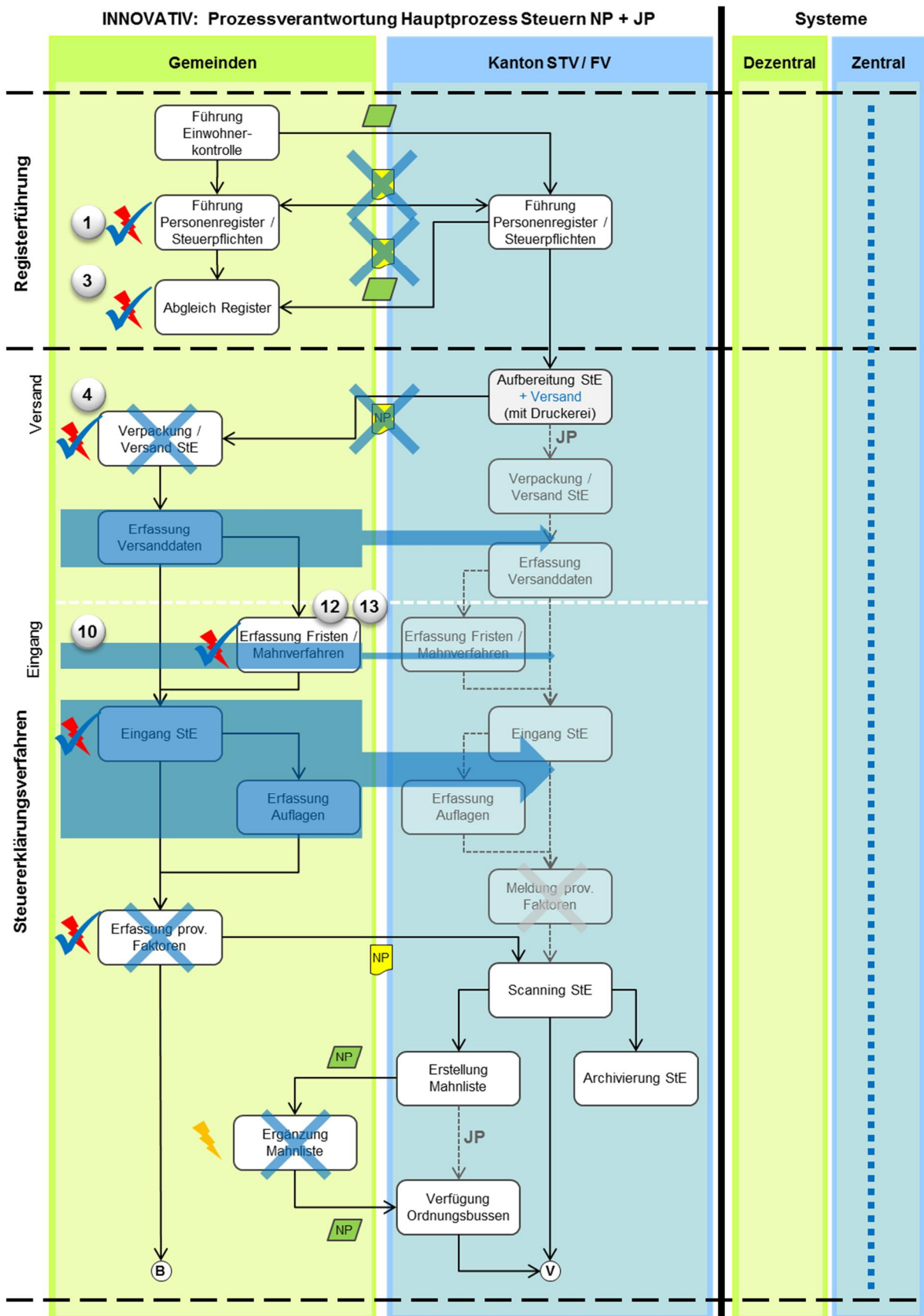
3.2.2 Vor- und Nachteile gegenüber der Ist-Situation

Im Vergleich zur Ist-Situation ergeben sich die folgenden Vor- und Nachteile:

- 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).
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 Nachvollziehbarkeit 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. 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 Gemeinverbänden möglich, als auch die Abtretung der Aufgaben an die Steuerverwaltung denkbar.
- Die vorgeschlagene 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.
- Mit dem zur Verfügung stellen der elektronischen Steuerakten werden physische Akten Transporte 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 grössten 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.

3.2.3 Auswirkungen auf den Steuerprozess und das Gemeinwesen



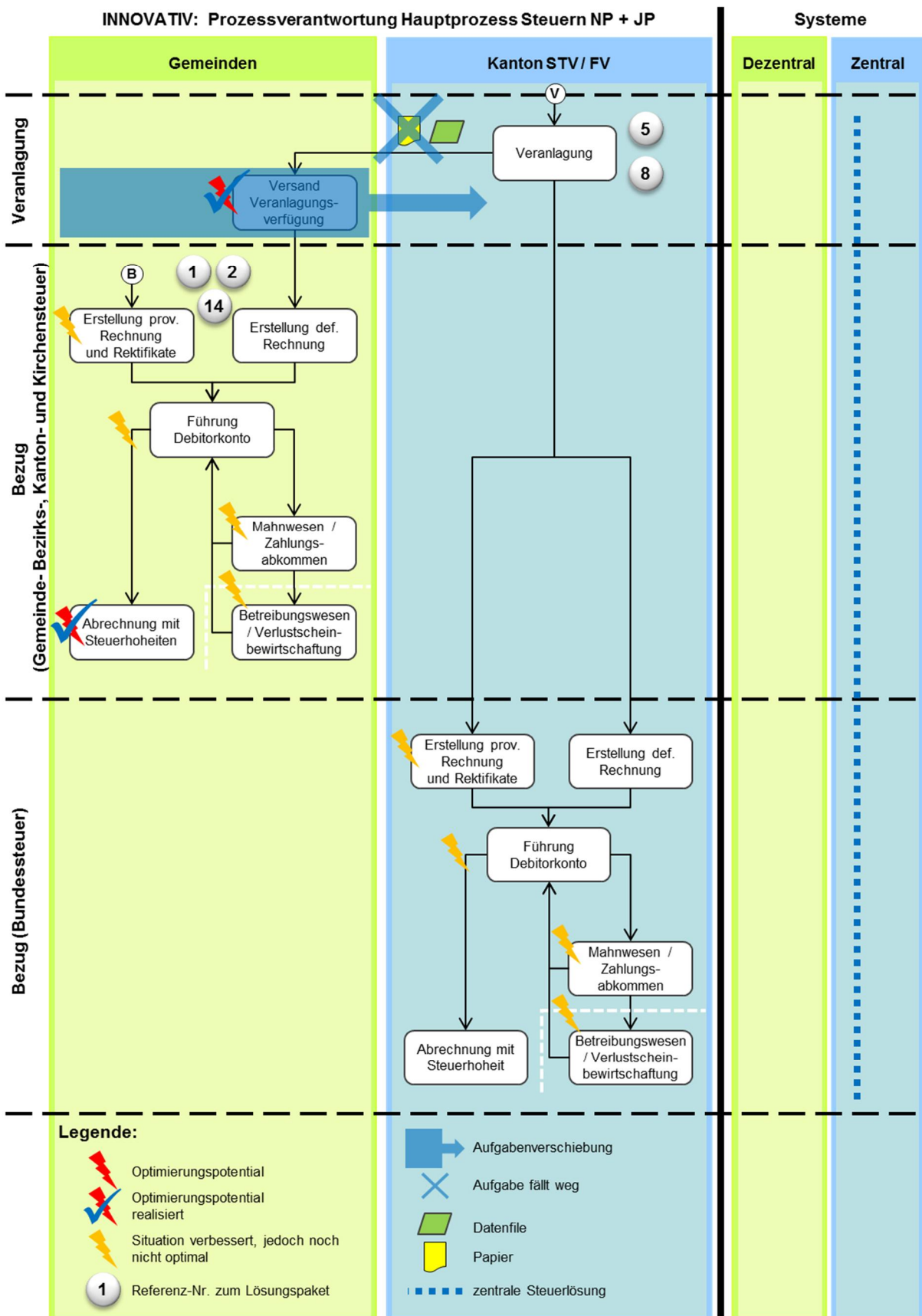


Abbildung 1: Prozessverantwortung Hauptprozess Steuern NP + JP im innovativen Lösungsszenario

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 Steuerklärungsverfahren zur Folge:

Aufgabenverschiebungen von den Steuerämtern zur Steuerverwaltung:

- Abwicklung des Steuerklärungseingangs NP (Vollständigkeitskontrolle und Aufgabeverfahren)
- Abwicklung der Steuerklärungsmahnungen 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.
- Bisher wurde angestrebt, bis zum Zeitpunkt der provisorischen Rechnungsstellung (Mitte Mai) alle eingegangenen Steuerklärungen verarbeitet zu haben, um möglichst wenige korrigierte provisorische Rechnungen erstellen zu müssen. Um diesem Anspruch möglichst weiterhin gerecht werden zu können, sollen die nötigen Voraussetzungen geschaffen werden (z.B. temporärer Einsatz von Gemeindepersonal oder zusätzliche andere Personen).

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 der Anwendung der Steuerlösung NEST und der Archivlösung ARTS umfassend geschult werden.

Personelle Auswirkungen

- Die Steuerämter werden vom Steuerklärungsverfahren 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 Steuerklärungsverfahren 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.

3.2.4 Wirtschaftlichkeit

Die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sind in Kapitel "8 Die Wirtschaftlichkeit" dokumentiert.

4 Die Ziele

4.1 Die Wirkungsziele

Die Wirkungsziele umschreiben den Zweck und den Nutzen der Lösung aus Sicht des Auftraggebers.

- Die **Effizienz** im Steuerprozess im Kanton Schwyz wird deutlich gesteigert.

Die Steuerprozesse im Kanton Schwyz haben sich über viele Jahre organisch entwickelt. Durch die konsequente Erschliessung von Optimierungspotential soll die Wirtschaftlichkeit des Steuerprozesses dauerhaft verbessert werden. Die Prozesse und Aufgabenteilungen sind bei Bedarf entsprechend anzupassen.

Bei der Gestaltung des Steuerprozesses wird auf eine konsequente Kundenorientierung geachtet. Die Verwaltungszugänglichkeit (Bürgernähe) ist ein wichtiges Merkmal unserer Organisation.

Die kontinuierliche Optimierung der kantonsweiten Steuerprozesse ist eine Daueraufgabe. Durch den Aufbau geeigneter Strukturen (Prozessmanagement) wird sichergestellt, dass auch nach Abschluss des Projekts E-Steuern ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) gewährleistet ist.

- In den Steuerprozessen wird für die gemeinsamen Aufgaben und Prozesse eine möglichst **einheitliche Arbeitsweise** über alle Gemeinwesen gewährleistet.

Damit sollen Skaleneffekte durch eine einheitliche technische Lösung und die zentrale Massenverarbeitung in der zentralen Steuerlösung erschlossen werden. Geeignete Schulungs- und Umsetzungsmassnahmen sind vorzusehen.

- Mit dem Projekt E-Steuern wird ein substantieller Beitrag zur Umsetzung der **E-Government** Strategie geleistet.

4.2 Die Systemziele

4.2.1 Umzusetzende Lösungspakete (LP)

Die folgenden in der "Voranalyse E-Steuern" für das innovative Lösungsszenario zur Umsetzung empfohlenen Lösungspakete werden umgesetzt:

Lösungspaket (LP)	Kurzbeschreibung
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
10	Zentraler Steuererklärungseingang NP: Fristen, Mahnen, Eingangs-erfassung und Ermitteln der Faktoren für die provisorische Rechnung
13	Neues Modell Fristen-, Mahn- und Bussenverfahren
3	Harmonisierung und Vereinfachung der Registerführung NP und JP
14	Bezug / Debitorenbewirtschaftung NP und JP in der zentralen Steuerlösung NEST

Tabelle 3: Umzusetzende Lösungspakete (LP)

Die Bezeichnung und Nummerierung der Lösungspakte aus der Voranalyse wurden für den Projektauftrag beibehalten. Daraus ergibt sich eine nicht durchgehende Nummerierung der Lösungspakete.

Nachfolgend werden die Lösungspakete grob beschrieben. Weitere Details zu den Lösungspaketen finden sich im Anhang.

Die Beschreibungen entsprechen den Ergebnissen der Voranalyse. Zum besseren Verständnis wurden kleinere Ergänzungen oder Präzisierungen angebracht. Die Lösungspakete werden im Rahmen der Projektphase "Validierung Grobkonzept und Planung" hinsichtlich Inhalt, Terminplanung und Kosten überarbeitet und konkretisiert.

4.2.1.1 Systematisches Prozessmanagement (LP 18)

Ausgangslage

In der Ist-Analyse wurden verschiedene Schwächen in der Prozessführung erkannt. Zusätzlich werden mit der Einführung einer gemeinsamen Steuerlösung praktisch alle Abläufe zwischen den Steuerämtern und der Steuerverwaltung angepasst werden müssen. Dies stellt hohe Anforderungen an das gemeinsame Prozessmanagement.

Ziel

Es wird ein gemeinsames Prozessmanagement etabliert, welches den gesamten Prozess "Steuern erheben" umfasst und alle involvierten Organisationseinheiten einschliesst.

Mit dem Prozessmanagement soll folgende **unternehmerische Wirkung** erzielt werden:

- Die Effizienz und Effektivität des Steuerprozesses wird kontinuierlich und über alle involvierten Organisationseinheiten verbessert. Dabei soll immer die Sicht auf den Gesamtprozess im Vordergrund stehen.
 - Die bestehenden Prozesse werden periodisch hinterfragt, auf Optimierungspotential untersucht und wo möglich optimiert.
 - Insbesondere sollen Doppelspurigkeiten vermieden und die organisatorischen Schnittstellen optimal aufeinander abgestimmt werden.
 - Durch eine einheitliche Arbeitsweise und optimale Systemunterstützung sollen Synergien gezielt genutzt werden können.
- Das organisationsübergreifende Prozessdenken wird gefördert.
 - Durch die periodische Auseinandersetzung mit dem Gesamtprozess soll das Verständnis für die Zusammenhänge und der Erfahrungsaustausch gefördert werden.
 - Durch eine zentrale Bereitstellung der relevanten Prozessdokumente (Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen) wird das Prozesswissen verfügbar gemacht.

Zur Umsetzung wird ein entsprechendes Projekt initiiert, eine verantwortliche Stelle bei der kantonalen Steuerverwaltung eingerichtet sowie eine geeignete Vertretung der verschiedenen Prozessbeteiligten (Gemeinden, Bezirke, Steuerverwaltung, Finanzverwaltung) sichergestellt.

Nutzen Kunden

- Gut funktionierendes Steuerwesen: kompetente Ansprechpartner und effiziente Fallabwicklung; Prozesse, die auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind

Nutzen Kanton (Steuerverwaltung, Amt für Informatik)

- Effiziente Arbeitsweise über Abteilungs- und Behördengrenzen hinweg
- kontinuierliche Verbesserung und einfachere Einführung von Neuerungen dank hoher Prozesskompetenz
- Wichtige Grundlage (Inputs) für die Weiterentwicklung der Steuerlösung ("Systeme folgen den Prozessen" und nicht umgekehrt)

Nutzen Steuerämter

- Effiziente Arbeitsweise und Zusammenarbeit über Behördengrenzen hinweg
- Laufender Wissens- und Erfahrungsaustausch
- Prozessinformationen, die den Einführungsprozess bei Personalwechsel unterstützen

4.2.1.2 Optimierung des Steuererklärungsversands NP und JP" (LP 4)

Ausgangslage

Die kantonale Steuerverwaltung ist zuständig für die Erstellung der Steuererklärungsformulare und Beiblätter für alle Steuerarten. Die Steuerämter sind zuständig für den Versand der Steuererklärungen NP.

Die Daten für den Versand werden durch die Steuerverwaltung an die Druckerei geliefert. Die Druckerei druckt und personalisiert den Steuerklärungshauptbogen und liefert diesen mit den weiteren Beilagen an die Gemeinden. Diese prüfen die Vollständigkeit des Steuerklärungsversands und rüsten und versenden die Steuererklärungen.

Die Steuererklärungen JP werden direkt von der kantonalen Steuerverwaltung verschickt.

Ziel

Der Steuerklärungsversand wird vereinfacht, die Aufgabe des Versands der Steuererklärungen wird zentralisiert bzw. extern vergeben.

Die Steuerverwaltung liefert der Druckerei die benötigten Daten für die Personalisierung der Steuererklärungen. Die Druckerei personalisiert, rüstet, verpackt und spedit die Steuererklärungen.

Nutzen Kunden

- Adressänderungen, welche nach dem Export für die Druckerei eingehen, werden nicht mehr berücksichtigt. In diesem kurzen Zeitraum sollte aber die Nachsendung durch die Post erfolgen.

Nutzen Kanton (Steuerverwaltung, Amt für Informatik)

- Durch das Outsourcing werden intern keine zusätzlichen Ressourcen gebunden.
- Mehraufwand durch Bereitstellung des Datenexports für den Registerabgleich durch die Steuerämter.
- Keine Aktenlogistik mehr im Zusammenhang mit dem STE-Versand.

Nutzen Steuerämter

- Wegfall des manuellen Aufwandes für das Rüsten der STE (im Februar) und damit Glättung von Arbeitsspitzen und Entlastung des Personals und Aushilfskräften.
- Portokosten bleiben gleich (werden weiterverrechnet, durch Bündelung ergeben sich seitens Post keine weiteren Kostenvorteile).

4.2.1.3 Lesezugriff auf zentrale Steuerlösung NEST und ARTS für Steuerämter (LP 1 + 2)

Ausgangslage

Der Austausch von Prozessinformationen zwischen den Steuerämtern (dezentrale Steuerlösungen) und der Steuerverwaltung (zentrale Steuerlösung NEST) erfolgt derzeit auf verschiedenen Wegen (Dateitransfer, E-Mail, Telefonauskünfte) und ist damit sehr aufwändig.

Besonders ins Gewicht fällt die physische Bereitstellung von Dokumenten für die Steuerämter und die dort anfallende Aktenlogistik in den folgenden Prozessschritten:

- Erstellen einer Kopie und Archivierung der eingereichten Steuererklärung NP (wird nur vereinzelt von Gemeinden gemacht. In den anderen Gemeinden ist die Steuererklärung nach Weiterleitung an die Steuerverwaltung nicht mehr zugänglich).
- Zentraler Ausdruck der Veranlagungsverfügungen (NP, JP) und Schätzungsverfügungen im Doppel, Transport in die Steuerämter und Archivierung in den Steuerämtern.
- Die Steuererklärung JP ist in den Gemeinden nicht zugänglich (geht physisch bei der Steuerverwaltung ein).

Diese Dokumente werden bereits heute in der zentralen Archivierungslösung ARTS archiviert, die Steuerämter profitieren aber nicht von dieser Lösung (Auskunftsbereitschaft, Wegfall physische Aktenlagerung, rasche Datenverfügbarkeit).

Ziel

Den Steuerämtern wird der direkte Zugriff auf die zentrale Steuerlösung NEST und die zentrale Archivlösung ARTS ermöglicht.

Die Bereitstellung der zentralen Steuerlösung NEST für die Steuerämter stellt eine wesentliche Grundlage für weitere Optimierungsmöglichkeiten dar.

Nutzen Kunden

- Die Steuerämter sind in der Lage, Auskünfte zum Stand des Steuerprozesses (inkl. Steuerveranlagung und Einspracheverfahren) rasch und direkt zu beantworten. Dies gilt auch für Auskünfte, welche einen Zugriff auf die Steuerakten (z.B. Steuererklärung, Veranlagungsverfügung) voraussetzen. Eine Weitervermittlung oder Rückfrage bei der Steuerverwaltung ist nur noch selten (bei Detailfragen) notwendig.
- Punktuell müssen Informationen (z.B. zu Veranlagungsdetails, Debitorendetails direkte Bundessteuer) nach wie vor bei der Steuerverwaltung oder der Finanzverwaltung eingeholt werden.

Nutzen Kanton (Steuerverwaltung, Amt für Informatik)

- Der Aufwand für die Bereitstellung von Informationen zum Prozess und prozessunterstützenden Informationen für die Steuerämter (z.B. Statusdaten, Registerdaten, Duplikate in Papierform) sowie die Zahl der Anfragen (per Telefon, E-Mail, postalisch) reduziert sich deutlich.
- Der Aufwand für den Datentransfer für die dezentrale elektronische Archivierung der Steuerakten (lokal bei der Gemeinde oder durch das Rechenzentrum) wird reduziert resp. vermieden.
- Für die Steuerämter muss eine einfache IT-Supportorganisation (AFI) bereitgestellt werden.

Nutzen Steuerämter

- Der Aufwand für das Einholen von Informationen (Anfragen per Telefon, E-Mail, postalisch) reduziert sich. Die zentralen Prozesse bei der Steuerverwaltung sind besser nachvollziehbar (Transparenz). Insbesondere sind die benötigten Prozessinformationen zeitnah verfügbar (Auskunftsbereitschaft) Die Informationen sind auch für die eigenen Aufgaben (Registerführung, Steuerbezug) einfach zugänglich.
- Die Ablage von bereits elektronisch vorhandenen Akten (z.B. Steuererklärungen, Veranlagungsverfügungen) entfällt.
- Die Steuererklärung ist elektronisch sofort verfügbar, sobald diese in der Steuerverwaltung gescannt wurde.
- Der Zugriff auf die elektronisch vorhandenen Akten ist sehr schnell (keine Suche in den Papierarchiven). Der Nutzen kommt vor allem beim Steuerbezug (Einblick in die Einkommens- und Vermögensverhältnisse) sowie im Zusammenhang mit der Auskunftsbereitschaft (Amtshilfe/Polizei, Steueranfragen/Ausscheidungen, Steuerpflichtige/Steuererklärung) zum Tragen.

4.2.1.4 eTax.schwyz NP für unterjährige Steuerverhältnisse (LP 5)

Ausgangslage

Die für die Selbstdeklaration der Natürlichen Personen (NP) eingesetzte Deklarationslösung eTax.schwyz NP unterstützt nur die Bearbeitung von ganzjährigen Steuerverhältnissen.

Bei Zu- und Wegzügen unter dem Jahr kann die elektronische Selbstdeklarationslösung nicht eingesetzt werden. In diesen Fällen müssen die Steuerpflichtigen die Papierformulare ausfüllen.

Ziel

Die für die Selbstdeklaration der natürlichen Personen eingesetzte Lösung wird so erweitert, dass auch unterjährige Steuerverhältnisse und evtl. Steuerereignisse mit Steuerausscheidungen abgebildet werden können.

Nutzen Kunden

- Wegfall des oft als lästig empfundenen Ausfüllens der Steuerklärung bei Zu- und Wegzügen.

Nutzen Kanton (Steuerverwaltung, Amt für Informatik)

- Höhere Datenqualität der Steuererklärung (Selbstdeklaration mit Ausfüllhilfen, Plausibilisierungen)
- Raschere Verarbeitung der Steuererklärungen auch bei Zu- und Wegzügen dank besserer Lesbarkeit beim Scanning

4.2.1.5 eTax.schwyz NP mit Online-Übermittlung (E-Filing, LP6)

Ausgangslage

Das Ausfüllen der Steuererklärung NP mittels eTax.schwyz (CD-Lösung der Firma Information Factory) erfreut sich grosser Beliebtheit. In der Steuerperiode 2011 wurden bereits 64% der Steuerklärungen NP mit eTax ausgefüllt (Tendenz leicht steigend).

Trotz der grossen Beliebtheit der eTax Lösung ist der oft umfangreiche Ausdruck auf Papier ein Nachteil dieser Lösung. Bereits 8 Kantone (gem. E-GOV-Umfrage 2012 der SSK) haben eine Lösung für die elektronische Übermittlung der eingereichten STE realisiert.

Ziel

Die Bürger können die Daten der offline erfassten Steuerklärungen online übermitteln, es muss lediglich noch eine Freigabequittung gedruckt und unterzeichnet sowie die notwendigen Beilagen (Lohnausweis, Säule 3a-Bescheinigung usw.) eingereicht werden.

Hat der Pflichtige die Steuererklärung ausgefüllt, kann er wählen, ob er diese wie bisher vollständig in Papierform ausdrucken und einreichen oder die ausgefüllte Steuererklärung elektronisch übermitteln will.

Entscheidet sich der Pflichtige für eine elektronische Übermittlung, wird die Steuerklärung sicher verschlüsselt und über eine geschützte Verbindung an den "E-Filing-Server" übermittelt. Gleichzeitig wird eine Transaktions-ID für diese Übermittlung generiert.

Anschliessend druckt der Pflichtige lediglich noch eine Seite (Freigabequittung) aus. Diese enthält die wichtigsten Informationen der Steuererklärung sowie die eindeutige Transaktionsnummer (TAN). Die Freigabequittung wird unterzeichnet und zusammen mit den notwendigen Beilagen wie bisher per Post eingereicht.

Für die persönlichen Akten steht dem Steuerpflichtigen die eingereichte Steuererklärung als PDF-Datei zur Verfügung.

Im Scan-Center werden die eingegangenen Freigabequittungen gescannt. Anhand der auf den Freigabequittungen aufgedruckten TAN wird die entsprechende Steuererklärung vom "eTax-Server" abgeholt, entschlüsselt und mit der Freigabequittung zusammengeführt. Die weitere Verarbeitung der Steuererklärung erfolgt von nun an analog zu den gescannten Papier-Steuerklärungen.

Nutzen Kunden

- Der Steuerpflichtige muss weniger Papier ausdrucken und einsenden (tiefere Druck- und Portokosten).
- Dem Wunsch, Geschäfte vermehrt über den elektronischen Weg erledigen zu können, wird entsprochen.

Die in anderen Kantonen eingeführten E-Filing-Lösungen erfreuen sich erstaunlich grosser Beliebtheit (z.B. in BE wurden im Jahr 2010 33% der STE per E-Filing eingereicht, in BS bereits im ersten Betriebsjahr 8%).

Nutzen Kanton (Steuerverwaltung, Amt für Informatik)

- Bessere Darstellungsqualität der elektronischen Akte im Archiv, da die Steuererklärung nicht gescannt werden muss.
- Die wegfallenden Steuererklärungsformulare müssen zwecks Gewährleistung der Archiv-Struktur beim Scannen der nachgereichten Belege durch Trennblätter ersetzt werden. Das Scan-Volumen kann kaum reduziert werden.

- Es wird zu den bestehenden Einreichungsverfahren eine weitere Möglichkeit geschaffen (steigende Komplexität).
- Die Einführung der E-Filing-Lösung kann als vorbereitender Schritt für eine Online-Steuererklärung gesehen werden. Die Prozesse auf Seite der Steuerverwaltung sind bei beiden Lösungsansätzen praktisch identisch.

4.2.1.6 eTax.schwyz JP (LP 8)

Ausgangslage

Die Selbstdeklaration der juristischen Personen (JP) basiert heute noch auf den herkömmlichen Steuerformularen und Einlageblättern. Sie werden in der Regel von Hand ausgefüllt. Treuhänder setzen für den Formulardruck spezielle Fachanwendungen ein.

Eine vergleichbare Deklarationslösung wie bei den Natürlichen Personen besteht nicht. Den juristischen Personen werden die Formulare aber auch zum Download als EXCEL-Tabellen zur Verfügung gestellt.

Die Vorerfassung der Daten in NEST als Vorbereitung für die Veranlagung JP erfolgt manuell.

Im Anschluss an die Datenerfassung werden die gesamten Steuererklärungsakten (Steuerformulare, Einlageblätter und Beilagen) gescannt und elektronisch archiviert.

Der Kanton SZ zählt rund 12'500 Juristische Personen.

Ziel

Für die Selbstdeklaration der juristischen Personen wird eine eTax-Lösung zur Verfügung gestellt.

Das Ausfüllen der Steuerklärung wird wie folgt unterstützt:

- Import der Stammdaten und der Vorjahresdaten (falls vorhanden)
- Dialoggesteuertes Ausfüllen der Formulare
- Direktes Aufrufen der Wegleitung aus den Formularen (Wegleitung mit Sprungankern)
- Steuerkalkulator
- Druck der Steuererklärungsformulare
- Steuerfallverwaltung (Mandatenfähigkeit)

Wie eTax.schwyz NP ist auch eTax JP unter Windows, Mac OS und Linux einsetzbar. Die Lösung wird zum Download zur Verfügung gestellt, optional können auch CD's abgegeben werden.

Nutzen Kunden

- Wegfall des unpopulären Ausfüllens von Papierformularen. In anderen Kantonen wird die Lösung von den Juristischen Personen und Treuhandbüros sehr geschätzt (LU, TG).
- Verbesserte Anleitung beim Ausfüllen der Steuererklärung
- Datenspeicherung und -übernahme aus Vorjahr
- Einfache Entwurf- und Korrekturmöglichkeiten
- Integrierter Steuerkalkulator
- Vor allen kleinere Treuhandbüros können auf den Einsatz einer teuren Spezialsoftware zum Ausfüllen der Steuererklärung JP verzichten und die kostenlos zur Verfügung gestellte eTax Lösung nutzen.

Nutzen Kanton (Steuerverwaltung, Amt für Informatik)

Der Nutzen dieser Lösung fällt in erster Linie bei den Juristischen Personen und Treuhändern an. Bei verbreiteter Nutzung könnte sich für die Steuerverwaltung folgender zusätzliche Nutzen auswirken:

- Höhere Datenqualität durch integrierte Berechnungen und Plausibilitätsprüfungen.
- Einfache resp. bessere Lesbarkeit der Daten
- Imagegewinn durch bessere Unterstützung auch für die juristischen Personen.
- Option für weitere Optimierungsmöglichkeiten wie automatische Datenerkennung und – Erfassung (OCR, 2D-Barcode) und E-Filing
- Aufwand für die jährlichen Anpassungen der Lösung eTax JP
- Mehrbelastung für die bestehende Hotline

4.2.1.7 E-Fristen NP + JP in der zentralen Steuerlösung NEST (LP 12)

Ausgangslage

Die Möglichkeit, Fristen elektronisch via Internet zu beantragen, ist eine Standardfunktionalität, die heute zum E-Government "Grundangebot" gehört. Die gewählten Lösungsansätze sind unterschiedlich und reichen vom einfachen Web-Formular mit Email-Weiterleitung bis zur vollständig integrierten, interaktiven Lösung.

Heute werden jährlich ca. 30'000 Fristgesuche bearbeitet (NP: 25'000; JP 5'000).

Ziel

In der zentralen Steuerlösung NEST wird das Modul E-Fristen eingeführt.

Die Fristerstreckungsgesuche werden durch die Steuerpflichtigen online erfasst. Die erfassten Fristerstreckungsgesuche werden durch ein Regelwerk geprüft. Ist die Prüfung erfolgreich, wird das Fristgesuch automatisch verarbeitet und der Steuerpflichtige erhält die Fristbestätigung online angezeigt. Kann eine Frist nicht online gewährt werden (z.B. Frist über das Jahresende) muss das Fristgesuch wie bisher schriftlich und mit Begründung auf dem Steueramt eingereicht werden.

Nutzen Kunden

- Steuererklärungsfristen können jederzeit online Beantragt werden.
- Die Frist wird interaktiv geprüft und bestätigt / abgelehnt.

Nutzen Kanton (Steuerverwaltung, Amt für Informatik)

- Die Verarbeitung der E-Fristen erfolgt Medienbruchfrei, es sind keine weiteren manuellen Eingriffe nötig. Die Fristbestätigung wird online angezeigt und muss nicht mehr schriftlich bestätigt werden.

Nutzen Steuerämter

- Die Verarbeitung der E-Fristen erfolgt Medienbruchfrei, es sind keine weiteren manuellen Eingriffe nötig. Die Fristbestätigung wird online angezeigt und muss nicht mehr schriftlich bestätigt werden.

4.2.1.8 Zentraler Steuererklärungseingang NP: Fristen, Mahnen, Eingangserfassung und Ermitteln der Faktoren für die provisorische Rechnung (LP 10)

Ausgangslage

Im Gegensatz zu den Steuererklärungen JP werden die Steuererklärungen NP auf den Steuerämtern eingereicht.

Ziel

Alle Steuererklärungen NP gehen zentral bei der Steuerverwaltung ein und werden als erstes elektronisch erfasst (gescannt). Der Aktentransport von den Steuerämtern zur Steuerverwaltung entfällt (analog JP).

Die Abwicklung des Steuerklärungsverfahrens NP geht mit dem zentralen Steuerklärungseingang in Teilbereichen zwangsläufig an die Steuerverwaltung über (Aufgabenverschiebung):

- STE-Eingangserfassung und -verarbeitung
- STE-Mahnverfahren

Die Fristenverwaltung kann nach wie vor von den Steuerämtern betreut werden (auf der zentralen Steuerlösung NEST).

Die Überprüfung der provisorischen Steuerfaktoren für die provisorische Rechnungsstellung bleibt ebenfalls Aufgabe der Steuerämter. Im Unterschied zu heute werden die Faktoren für die provisorischen Rechnungen aufgrund der im Scanning ausgelesenen Informationen automatisiert korrigiert. Die manuelle Erfassung der Angaben aus der STE in den Steuerämtern entfällt.

Nutzen Kunden

- Online-Erfassung der Fristen mit unmittelbarer Fristbestätigung, falls Frist automatisch gewährt werden kann (E-Service).
- Einfache Handhabung für Treuhänder ("Massenfristgesuche").

Nutzen Kanton (Steuerverwaltung, Amt für Informatik)

- Informationen zu gewährten Fristen sind jederzeit einsehbar.
- Aufgabenverschiebung für STE-Vollständigkeitskontrolle und Auflageverfahren ist organisatorisch anspruchsvoll.

Nutzen Steuerämter

- Manueller Bearbeitungsaufwand für die Fristenbearbeitung reduziert sich (Reduktion der individuellen Fristerstreckungsgesuche via Vorsprachen, E-Mail, Brief, Telefon, etc.). Dieser Vorteil entfällt für Steuerämter, welche die E-Fristen schon eingeführt werden.
- Die Kosten für die dezentrale technische Bereitstellung der E-Fristen entfallen.
- Druck der Fristbestätigungen entfällt (zentraler Druck).
- Aufwand für die Erfassung der Angaben aus der STE bzw. die manuelle Ermittlung der Faktoren für die provisorischen Rechnungen entfällt.
- In Spitzenmonaten (bis. ca. Ende Mai) kann der zentrale Steuerklärungseingang (u.a. infolge der ebenfalls zentralen Vollständigkeitskontrolle) zu einem Rückstau im Scanning führen. Um diesen Rückstau zu verhindern, ist die bei der Steuerverwaltung entstehen-

de Mehrarbeit durch zusätzliches Personal aufzufangen. Für diese Massnahme ist ein jährlicher temporärer Einsatz von Gemeindepersonal denkbar.

4.2.1.9 Neues Modell Fristen-, Mahn- und Bussenverfahren (LP 13)

Ausgangslage

Die aktuelle Praxis ist vor allem aus Sicht der Steuerämter im Steuerklärungsverfahren NP mit erheblichem Aufwand verbunden.

- Die manuelle Bearbeitung der Fristerstreckungsgesuche inkl. der schriftlichen Bestätigung ist im Monat März mit einem hohen Aufwand verbunden, der in vielen Fällen (für Fristen bis Ende Juli/August) keine Konsequenzen hat (1. Mahnung im Juni/Juli, 2. Mahnung Juli/August, Bussenlauf Ende Oktober).
- Mangelhafte Systemunterstützung bei der Fristenverwaltung durch die dezentralen Steuerlösungen: Mit der Einführung von E-Fristen kann ein Grossteil der manuellen Arbeit in Zukunft automatisiert werden.
- System- und Organisationsbruch zwischen dem Mahnwesen und der Bussenverfügung: Im Steuerklärungsverfahren JP ist dies ein durchgängiger, in der zentralen Steuerlösung integrierter Prozess. Im Falle NP müssen die Informationen aus dem Fristen- und Mahnwesen in einem manuellen Prozess an die Steuerverwaltung für das Bussenverfahren weitergegeben werden.
- Bei der Handhabung der Steuerklärungsfristen hat sich je Gemeinde eine stark unterschiedliche Praxis entwickelt. Die strenge Handhabung wie dies in de

Ziel

Der heutige Prozess für das Fristen-, Mahn- und Bussenwesen wird auf Optimierungspotential untersucht. Das Steuerklärungsverfahren NP wird vereinheitlicht, wo möglich vereinfacht und auf die elektronische Abwicklung der Fristgesuche hin optimiert.

Das Fristen-, Mahn- und Bussenverfahren hat zum Ziel, die Steuerpflichtigen für eine fristgerechte Abgabe der Steuererklärung zu motivieren und möglichst wenig Bussenverfügungen und Ermessensveranlagungen vornehmen zu müssen.

Das Fristen-, Mahn- und Bussenverfahren ist für die Steuerbehörden auch ein Mittel, die Steuererklärungseingänge zeitlich zu staffeln und planbar zu machen.

Anforderungen an das Verfahren:

- "Unkritische Abgabeverzögerungen" sollen so einfach und flexibel wie möglich abgewickelt werden können.
- Das Verfahren soll für den Steuerpflichtigen einfach und mit klaren Zielvorgaben verbunden sein.
- Das Verfahren soll ein straffer Prozess mit einem optimalen Aufwand/Nutzen-Verhältnis sein unter Nutzung der neuen technischen Möglichkeiten wie E-Fristen, Massenversand, etc.

Nutzen Kunden

- Vereinfachung der Antragsstellung bei "unkritischen" Fristverlängerungen mittels E-Service (Verzicht auf Begründung, automatische Gewährung)
- Allenfalls zeitliche Flexibilisierung des Abgabezeitpunkts (Antragsstellung bis 31.12. je-derzeit möglich; ausser nach 2. Mahnung)

Nutzen Kanton (Steuerverwaltung, Amt für Informatik)

- Eventuelle Verschiebung der Steuererklärungseingänge als Grundlage für die Steueranlagung (kann Nachteil oder Vorteil sein)
- Je nach gefundener Lösung allenfalls weniger Bussenerträge (1'200 Fälle, Ertrag aktuell CHF 1.35 Mio.)

Nutzen Steuerämter

- Entlastung durch die automatisierte Verarbeitung bei einem Grossteil der Fristverlängerungsgesuche bis 31.12. (abhängig vom Anteil der Anträge via E-Fristen)
- Reduktion der Ressourcenbelastung im Monat März durch die Flexibilisierung der Fristeingabemöglichkeit (Glättung des Arbeitsanfalls für die Bearbeitung der manuellen Fristgesuche)
- Konzentration der manuellen Bearbeitung auf die "kritischen" Fälle
- Zum Zeitpunkt der provisorischen Rechnungsstellung sind möglicherweise weniger Steuererklärungen eingegangen als bisher.

4.2.1.10 Harmonisierung und Vereinfachung der Registerführung NP und JP (LP 3)

Ausgangslage

Die Steuerregister werden heute doppelt geführt: Einerseits in den Steuerlösung der Steuerämter, andererseits in der zentralen Steuerlösung NEST.

Aufgrund der Systembrüche müssen die dezentralen Steuerregister (Personen, Adressen und Vertreter, Steuerpflichten) mit dem Steuerregister der zentralen Steuerlösung NEST abgeglichen werden.

Der Abgleich der Steuerstammdaten seitens erfolgt heute bezüglich Mittel und Zeitpunkt auf unterschiedlichste Art und Weise und zu einem grossen Teil manuell.

Die "doppelte" Registerführung und die weitgehende fehlende technische Unterstützung dieses Abgleichs führt bei allen beteiligten Organisationseinheiten zu einem sehr hohen Abstimmungsaufwand und doppeltem Erfassungsaufwand (ausser Einwohner).

Ziel

Das Steuerregister NP wird vorwiegend dezentral durch die Steuerämter in der zentralen Steuerlösung NEST geführt und die Aufgabenteilung zwischen Steuerverwaltung und Steuerämtern neu definiert.

Die Aufgabenteilung zwischen Steuerverwaltung und Steueramt muss im Detail geprüft werden und könnte in etwa so aussehen:

- Die Personendaten der Einwohner werden via GERES in die zentrale Steuerlösung überführt. Die entsprechenden Steuerpflichten werden soweit möglich automatisiert aufgebaut (Steuerverwaltung).
- Das erstmalige Anlegen von weiteren Personen (sekundär Steuerpflichtige NP + JP, Vertreterbeziehungen) sowie die Festlegung der Steuerpflichten erfolgt zentral durch die Steuerverwaltung (Vermeidung von Dubletten).
- Die Pflege der Zustell-/Vertreteradressen und weiterer Stammdaten erfolgt in erster Linie dezentral durch die Steuerämter. Die Steuerverwaltung übernimmt eine unterstützende Rolle bei komplexen Fällen und in der Qualitätssicherung.

Nutzen Kunden

- Einheitliche Stammdaten mit hoher Qualität (eine Datenquelle: wenn richtig, dann überall richtig)

Nutzen Kanton (Steuerverwaltung, Amt für Informatik)

- Stark reduzierter Melde- und Abstimmungsaufwand; Registerabgleich entfällt durch gemeinsame Datengrundlage
- Entlastung bei der manuellen Datenpflege; doppelte Registerführung NP entfällt.
- Entlastung durch den Wegfall von Daten-Exporten für Registerabgleiche

Nutzen Steuerämter

- Stark reduzierter Melde- und Abstimmungsaufwand; Registerabgleich entfällt durch gemeinsame Datengrundlage
- Entlastung bei der manuellen Datenpflege; doppelte Registerführung JP entfällt; doppelte Pflege von Zusatzdaten wie kantonale PID, Kontoverbindungen, etc. entfällt

4.2.1.11 **Bezug / Debitorenbewirtschaftung NP und JP in der zentralen Steuerlösung NEST (LP 14)**

Ausgangslage

Heute erfolgt die Debitorenbewirtschaftung je nach Steuerart an verschiedenen Stellen:

- Steuerämter Gemeinden: Bezug der Gemeinde-, Bezirks-, Kantons- und Kirchensteuern NP und JP
- Finanzverwaltung: Bezug der direkten Bundessteuer NP und JP sowie der Grundstücksgewinnsteuer und Bussen
- STV/QST: Bezug der Quellensteuer
- Einige Gemeinden haben die Bewirtschaftung der Verlustscheine an eine professionelle, externe Inkassofirma abgetreten.

Diese Aufgabenverteilung hat zur Folge, dass die Steuerpflichtigen verschiedene Steuerrechnungen von verschiedenen Stellen erhalten und damit auch verschiedene Anlaufstellen bei Fragen und Anträgen haben.

Der Inkassoprozess wird von den einzelnen Steuer-/Bezugssystemen gut unterstützt. Die Finanzverwaltung nutzt bereits eSchKG, so auch einzelne Steuerämter. Alle Betreibungsämter in SZ verfügen über eine eSchKG-Anbindung.

Aufgrund der Systembrüche haben Kanton und die Gemeinden gegenseitig keine Informationen zu den jeweiligen Ausständen und Inkassomassnahmen von gemeinsamen Steuerschuldnern.

Die monatliche Abrechnung der Steuereinnahmen mit den Steuerhoheiten erfolgt aufgrund der Systembrüche manuell. Die Bezirke, der Kanton (FV) sowie die Kirchen haben keinen elektronischen und laufenden Einblick in die Zahlungseingänge, was insbesondere die Finanzplanung erschwert.

Aus organisatorischer Sicht generiert die heutige Aufgabenverteilung verschiedene Doppelspurigkeiten (z.B. Rektifizierung der Rechnungen, Vereinbarung von Zahlungsabkommen) und führt zu einer aufwändigen und unsystematischen Koordination von Inkassomassnahmen bei gemeinsamen Steuerschuldnern oder bei der Rückzahlung von Steuerguthaben. Eine Ausnahme bildet der Spezialprozess bei Wegzug ins Ausland, in dem die Steuerämter auch das Inkasso der direkten Bundessteuer übernehmen. Auch bei Steuerschuldnern mit hohen Ausständen sind die Steuerämter und das Inkasso DBST bestrebt, das Inkasso koordiniert vorzunehmen.

Besonders ins Gewicht fallen die Auswirkungen im Bereich der **Quellensteuer** (§28 KQStV): Die Gutschrift der bei Nachträglich ordentlich Veranlagten (NV) abgerechneten Quellensteuer führt in den Steuerämtern (zwei Mal pro Jahr) zu vielen manuell zu verbuchenden Zahlungseingängen (2 * 1'200 NV-Fälle). Im Rahmen der Revision der Quellenbesteuerung ist vorgesehen, dass alle ansässigen quellensteuerpflichtigen Ausländer die Möglichkeit erhalten, eine nachträgliche ordentliche Veranlagung zu verlangen. Damit dürfte die Zahl der NV-Fälle noch einmal ansteigen.

Die Guthaben aus **Verrechnungssteuer** werden ausbezahlt (45'000 Rückzahlungen). Dies führt dazu, dass Verrechnungssteuerguthaben ausbezahlt werden, obwohl möglicherweise Steuerschulden bestehen. Bei rund 200 "privilegierten" Steuerpflichtigen wird die VST-Rückforderung mit der offenen Bundessteuer verrechnet.

Sowohl die unterschiedlichen Steuer-/Bezugssysteme wie auch die Aufteilung des Steuerbezugs nach Gemeinde-, Bezirks-, Kanton- und Kirchensteuer und direkte Bundessteuer er-

schweren die Einführung von E-Services, die aus Kundensicht sinnvoll wären, da für unterschiedliche Systeme unterschiedliche Lösungen und Zugänge geschaffen werden müssen.

Ziel

Die Debitorenbewirtschaftung der **periodischen** Gemeinde-, Bezirks-, Kantons- und Kirchensteuern NP und JP bleibt dezentral organisiert, wird jedoch mit der zentralen Steuerlösung NEST vorgenommen. Massenverarbeitungen und -versände erfolgen grundsätzlich zentral nach einem festen Produktionsplan.

Nutzen Kunden

- Bessere Auskunftsbereitschaft der Bezugsbehörden dank gemeinsamer Datengrundlage

Nutzen Kanton (Steuerverwaltung, Amt für Informatik)

- Durch die Möglichkeit, Verrechnungssteuerguthaben zu verrechnen statt auszuzahlen, kann verhindert werden, dass Guthaben trotz Steuerschulden ausbezahlt werden.
- Für die ordentlich nachträglich veranlagten Quellensteuerpflichtigen können die entsprechenden Guthaben innerhalb des Systems umgebucht werden, es ist kein physischer Geldfluss mehr nötig. Das manuelle Verbuchen der Zahlungseingänge (1'200) entfällt.
- Ausweitung des Aufwandes für Betrieb, und Support und zentralen Druck

Nutzen Steuerämter

- Durch die Integration der Kantons-, Bezirks- und Gemeindesteuern in die zentrale Steuerlösung NEST kann die Debitorenbewirtschaftung optimal mit der Bewirtschaftung der direkten Bundessteuer abgestimmt werden.
- Die manuelle Verbuchung von Guthaben für die nachträglich veranlagten Quellensteuerpflichtigen (NV) entfällt.
- Entlastung von Massenverarbeitungen.
- Der Aufwand für das manuelle Zusammenfügen von Veranlagungsverfügung und Steuerrechnung entfällt.
- Automatische Archivierung des Druckoutputs (zentral und dezentral) im zentralen Archivsystem
- Kosten für den Betrieb einer eigenen Steuerlösung entfallen.
- Optimale technische Unterstützung des Betreuungswesens (eSchKG) für alle angeschlossenen Gemeinden.
- Integrierte, professionelle Verlustscheinbewirtschaftung
- Schnittstelle zur Fibu der Gemeinden

4.2.2 Etablieren einer effizienten Betriebsorganisation

Die künftige Betriebsorganisation wird derart gestaltet, dass die neuen Prozesse möglichst optimal unterstützt werden (Wirkungsziel **Effizienz**).

Mit der Umsetzung der beschriebenen Lösungspakete ergeben sich neue Anforderungen und Veränderungen in der Betriebsorganisation:

- Für die notwendigen Massenverarbeitungen sind abgestimmte Produktionspläne und eine geeignet Infrastruktur (Verarbeitungs-, Druck und Verpackungsinfrastruktur) aufzubauen und organisatorisch geeignet zu verankern.
- Für die Anwender in den verschiedenen Gemeinwesen wird eine geeignete Supportinfrastruktur bereitgestellt und eine geeignete Plattform zum Erfahrungsaustausch (ERFA) geschaffen (siehe auch LP 18, Systematisches Prozessmanagement).

Die Betriebsorganisation ist derart zu planen, dass neu eingeführte Lösungspakete oder Teillösungen kontinuierlich von der Projekt- in die Betriebsorganisation übergeführt werden.

4.2.3 Schulung

Durch geeignete Schulungsmassnahmen und -unterlagen wird gewährleistet, dass das Verständnis für die neuen Abläufe geschaffen und die neuen Lösungen möglichst reibungslos eingeführt werden können.

4.3 Die Vorgehensziele

4.3.1 Etappierung

Durch eine sinnvolle Etappierung wird gewährleistet, dass bereits in frühen Projektphasen von ersten Ergebnissen profitiert werden kann und ein Teilnutzen möglichst früh anfällt.

Für alle Teilprojekte bzw. die umzusetzenden Lösungspakete wird die vorgesehene Etappierung in der Projektphase "Validierung Grobkonzept und Planung" noch validiert und konkretisiert.

4.3.2 Risikomanagement

Durch ein konsequentes Risikomanagement sollen potentielle Projektrisiken frühzeitig erkannt und bei Bedarf die Eintretenswahrscheinlichkeit durch geeignete Gegenmassnahmen in einem vertretbaren Rahmen gehalten werden.

4.3.3 Risikogetriebenes Vorgehen

Durch die Wahl eines geeigneten Vorgehens wird sichergestellt, dass risikobehaftete Themen priorisiert angegangen werden. Damit sollen allfällige Probleme frühzeitig erkannt und geeignete Massnahmen getroffen werden können.

4.3.4 Ressourcenschonendes Vorgehen

Der Umfang des Projekts ist gross und betrifft viele verschiedene Organisationseinheiten. Spitzenbelastungen durch das Tagesgeschäft und die Konzentration von Projektaufgaben bei wenigen Personen können den Projekterfolg gefährden. Daher ist bei der Projektfineplanung auf die Ressourcensituation Rücksicht zu nehmen. Bei Projektphase mit grösserer Ressourcenbelastung ist rechtzeitig eine entsprechende Planung vorzunehmen.

4.3.5 Trägerschaft für das Projekt

Das Projekt E-Steuern wird viele positive Impulse für das Steuerwesen im Kanton SZ auslösen. Veränderungen lösen jedoch immer auch Widerstand und Ängste aus. Durch eine breit abgestützte Trägerschaft aus Verwaltung und Politik wird dem Projekt "der Rücken gestärkt", damit auch Phasen mit Gegenwind erfolgreich bewältigt und die Projektziele erreicht werden können.

4.3.6 Projektmarketing

Dem Projektmarketing und damit der Kommunikation im Projekt kommt ein hoher Stellenwert zu. Es ist sicherzustellen, dass die vom Projekt betroffenen laufend und Stufengerecht über den Projektverlauf informiert werden. Durch eine proaktive und offene Kommunikation soll eine positive Grundstimmung für das Projekt geschaffen werden.

4.3.7 Umgang mit Zielkonflikten

Aus den beschriebenen Zielen können sich in der Projektumsetzung Zielkonflikte ergeben. So können beispielsweise Massnahmen zur Effizienzsteigerung in Widerspruch zur konsequenten Kundenorientierung stehen.

Werden Zielkonflikte erkannt, sind diese systematisch zu analysieren. Im Zweifelsfall sind Projektentscheide in Form einer strukturierten Entscheidungsgrundlage vorzubereiten und unter Einbezug der übergeordneten Projektinstanz herbeizuführen.

4.3.8 Projekthandbuch

Für das Projekt E-Steuern wird ein Projekthandbuch geführt. Dieses regelt die Projektabwicklung im Detail, unterstützt alle Projektbeteiligten bei der methodisch einheitlichen Abwicklung des Projektes und legt damit den allgemein gültigen technischen und organisatorischen Rahmen fest.

Das Projekthandbuch regelt insbesondere die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Beteiligten, beschreibt für das Projekt zu verwendende Vorgehensweisen und Standards (Leitplanken, Richtlinien, etc.) und gibt Auskunft über weitergehende Dokumentationen, welche für die erfolgreiche Abwicklung des Projekts notwendig sind.

Um dieses Handbuch stets aktuell zu halten, wird es durch die Projektleitung regelmässig überarbeitet.

4.3.9 Zentrale Ablage der Projektdokumente

Damit sich die Projektbeteiligten stets über den aktuellen Stand des Projekts informieren können, wird ein geeignetes Projektportal zur Verfügung gestellt.

4.3.10 Themenspeicher für mögliche weitere Optimierungsmassnahmen

Es ist davon auszugehen, dass im Laufe des Projekts laufend über den Projektauftrag hinausgehende Optimierungsmöglichkeiten erkannt werden. Diese sind konsequent und strukturiert zu dokumentieren. Diese Dokumentation soll die Grundlage für spätere Optimierungsphasen darstellen.

4.4 Die Rahmenbedingungen und rechtlichen Grundlagen

Der vorliegende Projektauftrag stellt zusammen mit dem entsprechenden Regierungsratsbeschluss den verbindlichen Rahmen für das Projekt E-Steuern dar.

Allfällige Anpassungen am Projektauftrag bzw. am Projektumfang sind durch die entsprechenden Gremien formell zu genehmigen.

Für das Projekt E-Steuern sind insbesondere die folgenden gesetzlichen Grundlagen zu beachten:

- "Gesetz über das E-Government" vom 22. April 2009

Das E-Government-Gesetz regelt unter anderem die Finanzierung von Kantonsweiten E-Government-Vorhaben.

- "Steuergesetz" vom 9. Februar 2000 sowie die entsprechenden Verordnungen

4.5 Die Abgrenzungen

- Durch das umfassende Prozessmanagement sollten alle Prozesse, welche über die jeweiligen Organisationsgrenzen hinaus wirken oder gemeinsam genutzte Funktionsbereiche der Steuerlösung betreffen, abgedeckt werden. Prozesse, welche nur bestimmte Organisationseinheiten oder nicht gemeinsam genutzte Funktionen der zentralen Steuerlösung betreffen, sind nicht Bestandteil des Prozessmanagements bzw. des Projekts E-Steuern.

5 Die Projektorganisation

Das Projekt E-Steuern stellt besonders hohe Anforderungen an die Projektorganisation:

- Für die Klärung von Detailfragen müssen jeweils eine Vielzahl von **Interessenvertretern** (Stakeholder) berücksichtigt werden.
- Im Projekt werden immer wieder Entscheide gefällt werden müssen, die den ganzen Steuerprozess über alle Gemeinwesen hinweg (Kanton, Bezirke, Gemeinden) betreffen. Dass **tragfähige Entscheide rasch** und für alle Gemeinwesen **verbindlich** gefällt werden können, ist ein wichtiges Erfolgskriterium für das Projekt.

5.1 Die Projektaufbauorganisation

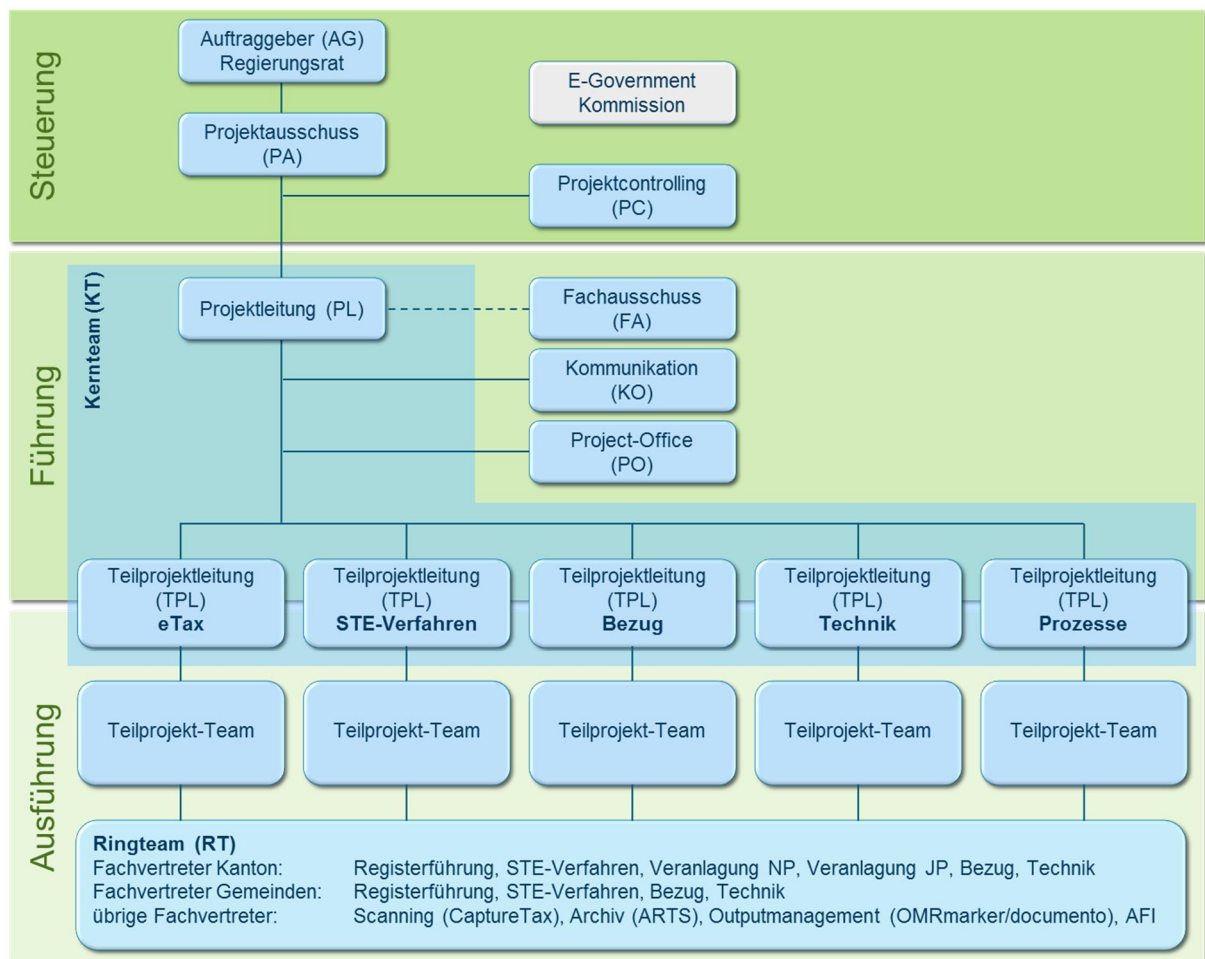


Abbildung 2: Projektorganisation

Bei der Besetzung der Rollen sind die Ressourcenaspekte besonders zu beachten:

- Die durch die Linienorganisationen einzubringenden **Ressourcen** werden vorausschauend geschätzt bzw. geplant.
- Für die Projektleitungsaufgaben und die Führung des Project-Office sind genügend **Ressourcen** bereitzustellen. Die eingesetzte externe Projektleitung muss neben dem steuerlichen bzw. fachlichen Hintergrund über Erfahrung in der Abwicklung von grösseren Projekten verfügen.

5.2 Die Rollenbeschreibungen

Nachfolgend werden die wichtigsten Aufgaben und Kompetenzen der verschiedenen Projektrollen beschrieben.

■ Auftraggeber (AG)

Der Auftraggeber ist der unternehmerische Träger und das oberste Führungs- und Entscheidungsorgan für das Projekt. Er garantiert, dass das Projekt über unternehmerisch sinnvolle Zielsetzungen verfügt und stellt die Mittel für die Projektdurchführung bereit. Er ernennt die Mitglieder des Projektausschusses und der Projektleitung.

Auftraggeber im Projekt E-Steuern ist der Regierungsrat.

■ E-Government Kommission (EK)

Die E-Government Kommission überwacht die Umsetzung und den Betrieb der E-Government-Lösungen und erstattet jährlich Bericht über den Stand der E-Government-Projekte.

Die Mitglieder der E-Government Kommission stehen dem Projekt bei Bedarf beratend zur Verfügung.

■ Projektausschuss (PA)

Der Projektausschuss steuert, stellvertretend für den Auftraggeber, das Projekt und stellt die Einhaltung der im Projektauftrag formulierten Ziele sicher. Der Projektausschuss ist ein Entscheidungsgremium, welches durch den Vorsitzenden geführt wird. Der Vorsitzende steht dem Projektleiter als direkter Ansprechpartner jederzeit zur Verfügung.

Der Vorsitzende des Projektausschusses informiert die E-Government-Kommission periodisch über den Projektverlauf.

Der Projektausschuss ernennt die weiteren Mitglieder der Projektorganisation, gibt Projektphasen und Mittel frei und nimmt Projektphasen ab.

■ Projektcontrolling (PC)

Das Projektcontrolling beurteilt – zeitlich abgestimmt auf die Besprechungen des Projektausschusses – den Projektfortschritt bezüglich Projektinhalt, Qualität, Termintreue und Kosten. Es unterstützt den Auftraggeber bei der Ermittlung des Zielerreichungsgrades während dem Projekt.

Das Projektcontrolling erstellt periodisch einen Controllingbericht zu Händen des Projektausschusses.

■ Projektleitung (PL)

Die Projektleitung führt das Projekt und steuert die Aktivitäten des Projektteams. Sie garantiert die sach-, kosten- und zeitgerechte Erarbeitung der geforderten Arbeitsergebnisse in der benötigten Qualität. Die Projektleitung ist Mitglied des Kernteams.

■ **Fachausschuss (FA)**

Der Fachausschuss ist verantwortlich für die inhaltliche und strategische Prüfung der erarbeiteten Konzepte und Unterlagen. Er berät und unterstützt die Projektleitung in der Beurteilung von fachlichen Fragestellungen und Ergebnissen sowie Grundsatzentscheiden und gibt Empfehlungen ab.

Durch eine geeignete Zusammensetzung des Fachausschuss wird gewährleistet, dass die Interessen der am Projekt beteiligten Gemeinwesen und Gremien vertreten sind. Die Mitglieder des Fachausschuss sind für die Verankerung des Projekts in der vertretenen Organisation besorgt und bringen deren Anliegen frühzeitig ein.

■ **Kernteam (KT)**

Das Kernteam stellt den eigentlichen "Motor" des Projekts dar, die Kernteammitglieder beschäftigen sich mit einem wesentlichen Teil ihrer Arbeitszeit mit dem Projekt. Jedes Kernteammitglied ist entweder Mitglied der Projektleitung oder trägt die Verantwortung für mindestens ein Teilprojekt.

■ **Teilprojektleitung (TPL)**

Die Teilprojektleitung führt das Teilprojekt und steuert die Aktivitäten des Teilprojekt-Teams. Sie garantiert die sach-, kosten- und zeitgerechte Erarbeitung der geforderten Arbeitsergebnisse in der benötigten Qualität. Die Teilprojektleitung ist Mitglied des Kernteams.

■ **Teilprojekt-Team (TPT)**

Die Mitglieder der Teilprojekt-Teams unterstützen die Teilprojektleitung bei der Erarbeitung der Projektergebnisse. Das Teilprojekt-Team besteht maximal aus 6 Mitgliedern (incl. Teilprojektleitung).

■ **Ringteam (RT)**

Bei den Mitgliedern des Ringteams handelt es sich um temporäre Leistungserbringer mit spezifischem Fachwissen. Die Mitglieder des Ringteams werden bereits zu Projektbeginn nominiert, um im Projekt bei Bedarf rasch konkrete Ansprechpartner zur Verfügung zu haben. Für die Klärung im Projekt auftretender Fragen oder Aspekte können temporäre Arbeitsgruppen gebildet werden, deren personelle Zusammensetzung kann und soll je nach Problemstellung variieren.

Zu den Aufgaben des Ringteams gehören:

- Ansprechstelle für die Kernteammitglieder zur Klärung fachlicher Fragen und spezifischer Anforderungen
 - Systematische Prüfung von Unterlagen im Rahmen von Vernehmlassungen und Abgabe entsprechenden Stellungnahmen
 - Bei Bedarf Mitwirkung bei Entscheidungsfindung
- **Project-Office (PO)**

Das Project-Office unterstützt die Projektleitung bei der Abwicklung des Projekts in administrativen Belangen.

5.3 Die Teilprojekte

Die Projektinhalte werden in die folgenden Teilprojekte aufgeteilt:

Teilprojekt	Beschreibung der Aufgaben
eTax	Konzeption, Test und Integration der folgenden Lösungspakete: ■ LP 5 "eTax.schwyz NP für unterjährige Steuerverhältnisse" ■ LP 6 "eTax.schwyz NP mit Online-Übermittlung (E-Filing)" ■ LP 8 "eTax.schwyz JP" weitere Aufgaben: ■ ---
STE-Verfahren	Konzeption, Test und Integration der folgenden Lösungspakete: ■ LP 3 "Harmonisierung und Vereinfachung der Registerführung NP und JP" ■ LP 4 "Optimierung des Steuererklärungsversands NP und JP" ■ LP 10 "Zentraler Steuererklärungseingang NP: Fristen, Mahnen, Eingangserfassung und Ermitteln der Faktoren für die provisorische Rechnung" ■ LP 12 "E-Fristen NP + JP in der zentralen Steuerlösung NEST" ■ LP 13 "Neues Modell Fristen-, Mahn- und Bussenverfahren" weitere Aufgaben: ■ ---
Bezug	Konzeption, Test und Integration des folgenden Lösungspakets: ■ LP 14 "Bezug / Debitorenbewirtschaftung NP und JP in der zentralen Steuerlösung NEST" weitere Aufgaben: ■ ---
Technik	Konzeption, Test und Integration der folgenden Lösungspakete: ■ LP 1 "Lesezugriff auf zentrale Steuerlösung NEST für Steuerämter" ■ LP 2 "Lesezugriff auf zentrale Archivlösung ARTS für Steuerämter" weitere Aufgaben: ■ Konzeption, Aufbau und Integration der E-Filing Architektur und Infrastruktur ■ Konzeption, Aufbau und Integration der Infrastruktur für den zentralen Druck ■ Konzeption, Aufbau und Integration der Betriebs- und Supportorganisation
Prozesse	Konzeption, Aufbau und Integration des folgenden Lösungspakets: ■ LP 18 "Systematisches Prozessmanagement" weitere Aufgaben: ■ Konzeption, Organisation und Durchführung von Schulungen

Tabelle 4: Inhalte der Teilprojekte

6 Die Planung

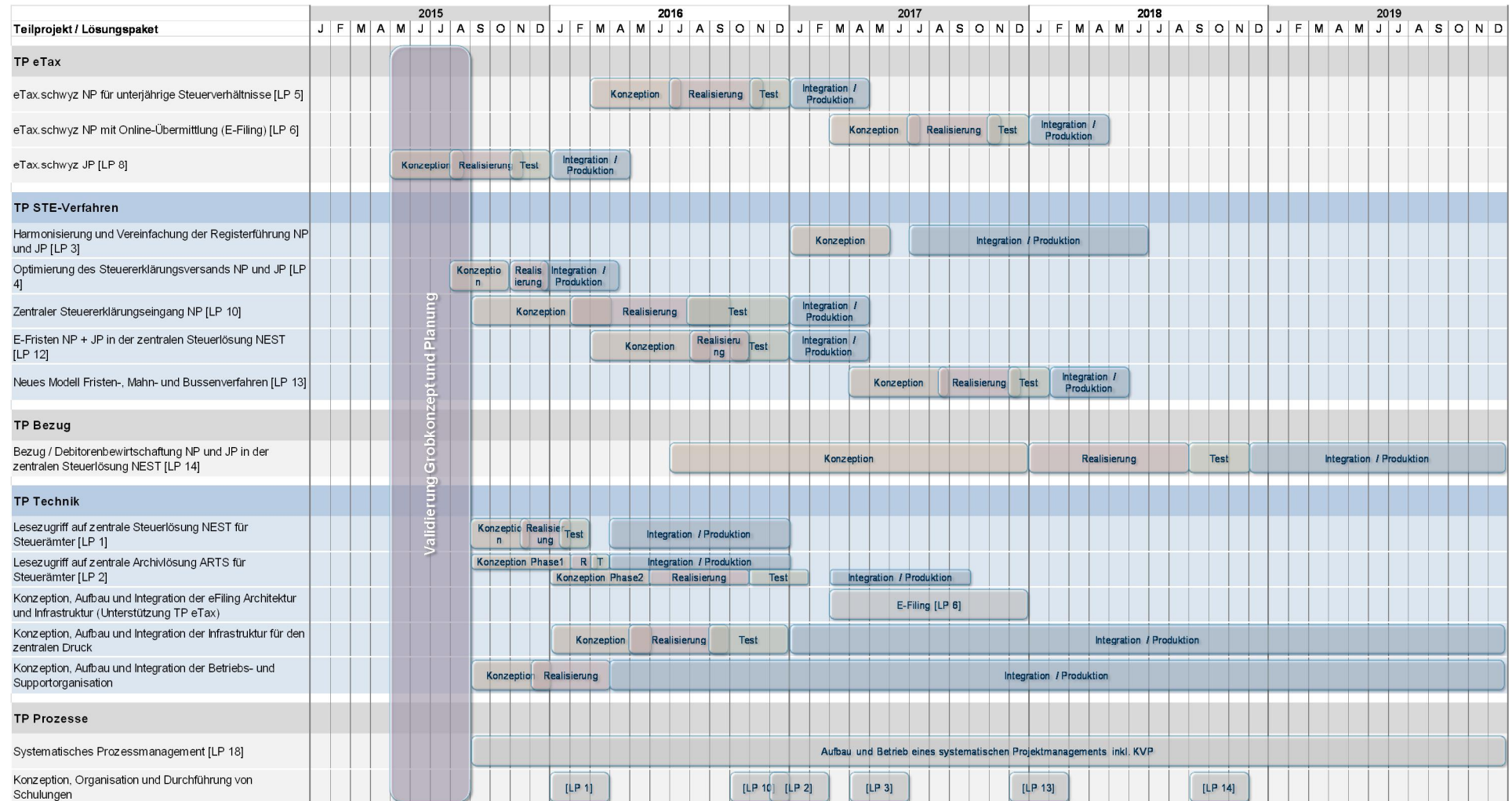


Abbildung 3: Projektplanung

Die obige Planung basiert auf den im Rahmen der Voranalyse festgehaltenen Abhängigkeiten. Die Überprüfung und Konkretisierung der Planung erfolgt in der Projektphase "Validierung Grobkonzept und Planung". Die Realisierung der Lösungspakete wurde so priorisiert, dass möglichst bald ein konkreter Nutzen entsteht (Quick-Win).

7 Der Mittelbedarf

Kosten (CHF inkl. MWST)

	2015		2016		2017		2018		2019		Total	
	Investition	Betrieb	Investition	Betrieb	Investition	Betrieb	Investition	Betrieb		Betrieb		
1 NEST-Zugriff	90'000		108'215	25'000		25'000		25'000		25'000	198'215	100'000
2 ARTS-Zugriff	30'000		42'360	3'888		3'888		3'888		3'888	72'360	15'552
3 Harmonisierung/Vereinf. Register											0	0
4 StE-Eingang		21'492		21'492		21'492		21'492		21'492	0	107'460
5 eTax unterjährig NP			18'576								18'576	0
6 E-Filing			118'600			10'400		10'400		10'400	118'600	31'200
8 eTax JP	114'065			27'000		27'000		27'000		27'000	114'065	108'000
10 Zentraler Eingang			175'500			2'635		2'635		2'635	175'500	7'905
12 E-Fristen NP + JP			36'288	2'635		2'635		2'635		2'635	36'288	10'540
13 Modell Fristen/Mahn/Bussen					16'200						16'200	0
14 Bezug/Debitorbewirtsch.			100'000		500'000	111'040	1'572'100	111'040	173'768	111'040	2'345'868	333'120
18 systemat. Projektmanagement											0	0
Projektabwicklung/-reserven	225'000		225'000		225'000		225'000		28'702		928'702	0
Totale Investitionen (inkl. MWST)	459'065		824'539		741'200		1'797'100		202'470		4'024'374	
Totale Betrieb (inkl. MWST)		21'492		80'015		204'090		204'090		204'090		713'777
Total inkl. MWSt (gerundet)	460'000	22'000	825'000	81'000	742'000	205'000	1'798'000	205'000	203'000	205'000	4'025'000	714'000
	2015		2016		2017		2018		2019			
50% Anteil Kanton	230'000	11'000	412'500	40'500	371'000	102'500	899'000	102'500	101'500	102'500		
50% Anteile Bezirke / Gemeinde	230'000	11'000	412'500	40'500	371'000	102'500	899'000	102'500	101'500	102'500		

Abbildung 4: Mittelbedarf

Die obige Aufstellung umfasst die im Rahmen der Voranalyse geschätzten Kosten und deren grob geschätzte Verteilung über die Budget-Jahre. Der effektive Mittelbedarf sowie die Verteilung über die Budget-Jahre werden in der Projektphase "Validierung Grobkonzept und Planung" überprüft und konkretisiert. Aufgrund der bereits berücksichtigten Projektreserven wird davon ausgegangen, dass der Gesamtbetrag nicht überschritten wird.

Personalaufwand

Der intern durch die Gemeinwesen zu erbringende Personalaufwand wird in der Projektphase "Validierung Grobkonzept und Planung" detailliert geschätzt und geplant.

Auf Seite der Gemeinden ist punktuell zu Beginn des Projektes (Phase Initialisierung mit Validierung) und v.a. in der Phase der Einführung des Bezugsteils und dessen Migration (LP 14) in den Jahren 2018 / 2019 mit einem grösseren Aufwand über einen Zeitraum von ca. 3 Monaten zu rechnen. Weitere Aufwendungen fallen unter anderem für die Schulung, die Mitarbeit bei der Prüfung und Validierung von Konzeptdokumenten und beim Aufbau der künftigen Betriebsorganisation an. Das notwendige zeitliche Engagement innerhalb der Projektorganisation ist je nach Gremium (Projektausschuss, Fachausschuss, Teilprojektteam, Ringteam) sehr unterschiedlich.

Der entsprechende Personalaufwand wird von jedem Gemeinwesen selber getragen.

Sachmittel

Die benötigten Sachmittel (z.B. IT-Infrastruktur, spezifische Software, Raumbedarf etc.) wurden in der Vorstudie pro Lösungspaket erhoben bzw. geschätzt. Diese Schätzungen werden in den folgenden Projektphasen validiert und verfeinert.

Die zentral benötigten Sachmittel werden zu Lasten des Projektbudgets beschafft. Allfällige Sachmittel zur Ausrüstung der jeweiligen Arbeitsplätze (z.B. Bildschirme, PCs, Netzwerkanschlüsse) werden durch das jeweilige Gemeinwesen getragen.

8 Die Wirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit der Lösungsszenarien wurde im Rahmen der durchgeführten Voranalyse untersucht:

Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

- 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.
- 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.

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.

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.

Priorisierung

- Die Prioritäten widerspiegeln die abschliessende Kosten-/Nutzenbeurteilung aus "Expertensicht".
- Die Lösungspakete mit Prioritäten 1 und 2 sind zur sofortigen Umsetzung vorgesehen. 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 können als Optionen für einen späteren Zeitpunkt betrachtet werden, Lösungspakete mit Priorität 4 wurden verworfen.

Ref. Lösungspakete Nr.	Prio.	Nutzenbeurteilung (Expertensicht)				Kostenschätzung inkl. MWST (Expertensicht)					Jährliche Einsparungen
		Kunden	Kanton	Steuer- ämter	Total	Investitions- kosten	Betriebs- kosten	Einsparpotenzial		Total	
1 Lesezugriff auf zentrale Steuerlösung NEST für Steuerämter	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	1	1	1	3	5	72'360	3'888	274'000	35'000	309'000	305'112
Registerführung											0
3 Harmonisierung und Vereinfachung der Registerführung NP und JP	1	1	3	2	6	0	0	74'000	73'000	147'000	147'000
Steuererklärungsverfahren											0
4 Optimierung des Steuererklärungsversands NP und JP	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
6 eTax.schwyz NP mit Online-Übermittlung (E-Filing)	2	2	0	0	2	118'600	10'400	0	0	0	-10'400
7 eTax.schwyz NP Online-Steuererklärung	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
9 Elektronische SSL-Abrechnung (Quellensteuer)	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
11 Barcodescanning eCH-0119 für Steuerämter	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
13 Neues Modell Fristen-, Mahn- und Bussenverfahren	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 Steuerhöheiten											
Dezentrale Bearbeitung	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	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
TOTAL					67	4'617'101	337'592	3'563'000	-2'235'000	1'328'000	990'408
Priorität 1: Zwingend / Priorität 2: Empfohlen					48	3'095'672	212'973	2'495'000	-1'456'000	1'039'000	826'027
plus 30% Projektreserven und -abwicklung						928'702					
Total Prioritäten 1 und 2						4'024'374					
plus 25% jährliche Abschreibung auf Investitionskosten											-1'006'093
Total jährliche Einsparungen bis Jahr 5											-180'066
Total jährliche Einsparungen ab Jahr 5											826'027
Priorität 3: Optional für spätere Neubeurteilung					20	1'095'995	85'210	986'000	-727'000	259'000	173'790
Priorität 4: Verwerfen					-1	425'434	39'409	82'000	-52'000	30'000	-9'409

Tabelle 5: Kosten- / Nutzenbeurteilung

Hinweis: Die Lösungspakete mit den Prioritäten 3 und 4 sind nicht Teil des Projekts und sind hier nur der Vollständigkeit halber aufgeführt (LP 7, 9, 11, 15, 16,17). Die Beschreibung dieser Lösungspakete ist im Dokument "Schlussbericht, E-Steuern Voranalyse, Anhang 2" enthalten.

9 Die Risiken

Die Risiken sind in diesem Projekt anders gelagert als in typischen IT-Projekten, da mehrheitlich auf bewährte und sowohl im Kanton SZ als auch in anderen Kantonen in ähnlichen Konstellationen im Einsatz befindliche Standardsoftware gesetzt wird.

Die Kosten sind zu einem grossen Teil mit zusätzlichen Lizenzkosten sowie Anpassungs- und Migrationsaufwendungen begründet.

Aus diesen Gründen können die Risiken im applikatorischen und technischen Bereich als eher gering und als überschaubar eingestuft werden.

Die wichtigsten Projektrisiken

■ Migration der dezentralen Steuerlösungen

Die Migration der Stammdaten und Debitoren aus den dezentralen Steuerlösungen in die gemeinsame, zentrale Steuerlösung ist zeitaufwändig und der Testaufwand gross. Es besteht die Gefahr von Terminverschiebungen und entsprechenden Mehrkosten.

Massnahmen: Bei der Planung der Migration sind insbesondere auch die auf Seite der Gemeinwesen beizustellenden Ressourcen zu schätzen und deren Bereitstellung zu gewährleisten. Die Migration ist zu etappieren und Pufferzeiten vorzusehen.

■ Unterschiedliche Arbeitsweise in den Gemeindesteuerämtern

Die Untersuchungen in der Voranalyse haben gezeigt, dass die Arbeitsweise in den Gemeindesteuerämtern teilweise sehr unterschiedlich ist. Um Skaleneffekte durch die zentrale Verarbeitung umfassend realisieren zu können, ist die Arbeitsweise in einem gewissen Rahmen zu standardisieren. Es besteht die Gefahr, dass dabei kein Konsens gefunden werden kann.

Massnahmen: Der Handlungsbedarf ist früh aufzuzeigen und die notwendigen Entscheide systematisch herbeizuführen. Durch die Projektorganisation ist sicherzustellen, dass Standardisierungsentscheide durchgesetzt werden können.

■ Einführung E-Fristen und E-Government Strategie

Es besteht die Gefahr, dass mit dem Projekt E-Steuern durch die Einführung einer einfachen Authentisierungslösung für die E-Fristen Fakten geschaffen werden, welche eine spätere Integration in ein kantonsweites Kundenportal erschweren.

Massnahmen: Die aktuellen Entwicklungen im Bereich E-Government sind zu beobachten und wenn sinnvoll zu berücksichtigen."

■ Kosten Über- oder Unterschreitung

Es besteht die Gefahr, dass sich im Anschluss an die Phase "Validierung Grobkonzept und Planung" zeigt dass die Projektannahmen betr. Kosten oder Termine korrigiert werden müssen.

Massnahmen: Die Eintretenswahrscheinlichkeit dieses Risikos wird als tief eingestuft, da die Lieferanten bereits bei den Kostenschätzungen in der Voranalyse einbezogen wurden. Auch sind umfassende Projektreserven vorgesehen. Sollte sich nach Abschluss der Phase "Validierung Grobkonzept und Planung" eine Kostenüberschreitung abzeichnen, muss das Vorgehen vor der Freigabe weiterer Projektphasen geklärt werden.

10 Der Anhang

10.1 Anhang 1, Beschreibung der Lösungspakete

Die Lösungspakete sind im Dokument "Anhang 1, Beschreibung der Lösungspakete" detailliert dokumentiert (Ergebnis Voranalyse).