

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE
CONTRÔLE FÉDÉRAL DES FINANCES
CONTROLLO FEDERALE DELLE FINANZE
SWISS FEDERAL AUDIT OFFICE



Prüfung des IKT-Schlüsselprojekts DaziT

Eidgenössische Zollverwaltung

Bestelladresse	Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)
Adresse de commande	Monbijoustrasse 45
Indirizzo di ordinazione	3003 Bern
Ordering address	Schweiz
Bestellnummer	1.18320.606.00211
Numéro de commande	
Numero di ordinazione	
Ordering number	
Zusätzliche Informationen	www.efk.admin.ch
Complément d'informations	info@efk.admin.ch
Informazioni complementari	twitter: @EFK_CDF_SFAO
Additional information	+ 41 58 463 11 11
Abdruck	Gestattet (mit Quellenvermerk)
Reproduction	Autorisée (merci de mentionner la source)
Riproduzione	Autorizzata (indicare la fonte)
Reprint	Authorized (please mention source)

Inhaltsverzeichnis

Das Wesentliche in Kürze.....	4
L'essentiel en bref	5
L'essenziale in breve	6
Key facts.....	7
1 Auftrag und Vorgehen	9
1.1 Ausgangslage	9
1.2 Prüfungsziel und -fragen.....	9
1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze	9
1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung	10
1.5 Schlussbesprechung	10
2 Struktur und Steuerung von DaziT	11
2.1 Das Transformationsmanagement muss auf Stufe Programmleitung noch etabliert werden.....	11
2.2 Die gewählte Struktur führt zu erheblichen Administrationsaufwänden	12
3 Eine Nutzen- und Fortschrittsmessung muss noch aufgebaut werden	16
Anhang 1: Rechtsgrundlagen.....	19
Anhang 2: Abkürzungen.....	20
Anhang 3: Glossar.....	21
Anhang 4: Projekte im Programm DaziT	22
Anhang 5: Steuerung gemäss Botschaft zum Programm DaziT.....	25
Anhang 6: Steuerung gemäss DaziT Governance Grundkonzept	26

Prüfung des IKT-Schlüsselprojekts DaziT

Eidgenössische Zollverwaltung

Das Wesentliche in Kürze

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) prüfte das IKT-Schlüsselprojekt DaziT. Mit diesem Programm will die Eidgenössische Zollverwaltung (EZV) bis 2026 sämtliche Kernprozesse der EZV digitalisieren. Das Parlament hat die Finanzierung der Modernisierung und Digitalisierung der EZV über 393 Millionen Franken 2017 bewilligt.

Die EFK hatte die Entwürfe der Botschaft zum Programm DaziT bereits analysiert und der EZV Anregungen zur Präzisierung unterbreitet¹. In dieser ersten Prüfung verzichtete sie auf eine umfangreiche Gesamtprüfung und fokussierte auf die Verankerung ihrer Anregungen im Programm DaziT. Die Prüfung von 2018 hat ergeben, dass nur einige Anregungen vollständig umgesetzt wurden.

Die Programmorganisation und -governance sind überdimensioniert

Damit die EZV die angestrebte Neuausrichtung erreicht, muss sie die Gesamttransformation in den Vordergrund stellen. Das Transformationsmanagement ist noch im Aufbau. In diesem Rahmen sollten auch die Bereiche Strategie, Zielbild und Umsetzung deutlicher aufeinander abgestimmt werden.

Zur Steuerung des Programms skizzierte die EZV in der Botschaft eine schlanke Struktur. Während der Programminitialisierung wurde diese jedoch nicht in allen Punkten wie ursprünglich vorgesehen umgesetzt. Gemäss EZV ist es wichtig, die Strukturen langsam zu transformieren, deshalb hat sie sich für eine punktuelle Abweichung entschieden. Dies führt aber zu einer umfangreichen Administration, einem aufwendigen Controlling und zu Inkonsistenzen in Aufträgen und Reporting. Da die EZV anlässlich ihrer Geschäftsleitungssitzung im Juni 2018 bereits entsprechende Korrekturmassnahmen eingeleitet hat, verzichtet die EFK auf eine Empfehlung.

Eine Nutzen- und Fortschrittsmessung muss noch entwickelt werden

Damit der Bundesrat den Fortschritt und die Mittelverwendung verlässlich prüfen kann, muss das Programm DaziT Grundlagen schaffen, die zum Prüfungszeitpunkt noch fehlen. Die EFK empfiehlt der EZV, schnellstmöglich die notwendigen Grundlagen für eine tragfähige und aussagekräftige Messung des Nutzens und des Leistungsfortschritts zu schaffen.

¹ Die «Analyse der Sonderbotschaft DaziT» (PA 16568) ist auf der Webseite der EFK abrufbar (www.efk.admin.ch).

Audit du projet informatique clé DaziT

Administration fédérale des douanes

L'essentiel en bref

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a audité le projet informatique clé DaziT. Avec ce programme, l'Administration fédérale des douanes (AFD) entend numériser tous les processus clés de l'AFD d'ici à 2026. En 2017, le Parlement a approuvé le financement de la modernisation et de la numérisation de l'AFD, à hauteur de 393 millions de francs.

Le CDF avait déjà analysé les projets de message relatif au programme DaziT et avait suggéré à l'AFD d'apporter une série de précisions¹. Lors de ce premier audit, il avait renoncé à effectuer un examen global détaillé et s'était concentré sur la prise en compte de ses suggestions dans le programme DaziT. Il ressort de l'audit 2018 que quelques suggestions seulement ont été entièrement mises en œuvre.

L'organisation et la gouvernance du programme sont surdimensionnées

Pour que l'AFD puisse atteindre ses objectifs de réorientation, la priorité doit être donnée à la transformation globale. La gestion de la transformation est encore en cours d'élaboration. Dans ce cadre, les domaines de la stratégie, de l'objectif et de la mise en œuvre devraient être plus clairement coordonnés entre eux.

Dans le message, l'AFD avait présenté une structure légère pour le pilotage du programme. Cependant, lors de la phase d'initialisation, cette dernière n'a pas été mise en œuvre en tout point comme prévu initialement. L'AFD s'est écartée ponctuellement du message car elle estimait important de transformer les structures lentement. Toutefois, il en a résulté une charge administrative importante, un contrôle de gestion coûteux et des incohérences dans les mandats et les rapports. Comme l'AFD a déjà introduit les mesures correctrices correspondantes lors de la séance du comité de direction de juin 2018, le CDF a renoncé à émettre une recommandation.

Un système de mesure de l'utilité et de l'avancement doit encore être développé

Le programme DaziT doit établir les conditions qui font encore défaut au moment de l'audit pour que le Conseil fédéral puisse contrôler de manière fiable l'avancement du programme et l'utilisation des moyens. Le CDF recommande à l'AFD de créer au plus vite les bases nécessaires pour une mesure fiable et pertinente de l'utilité et de l'avancement des travaux.

Texte original en allemand

¹ L'analyse du message spécial DaziT (PA 16568) peut être consultée sur le site Internet du CDF (www.cdf.admin.ch).

Verifica del progetto chiave TIC DaziT

Amministrazione federale delle dogane

L'essenziale in breve

Il Controllo federale delle finanze (CDF) ha verificato il progetto chiave TIC DaziT. Grazie a questo programma l'Amministrazione federale delle dogane (AFD) intende digitalizzare tutti i suoi processi principali entro il 2026. Nel 2017 il Parlamento ha autorizzato un credito di 393 milioni di franchi per il finanziamento della modernizzazione e della digitalizzazione dell'AFD.

Il CDF aveva già analizzato i disegni del messaggio relativo al programma DaziT e presentato all'AFD alcuni suggerimenti volti a migliorarne la precisione¹. Nella sua prima verifica aveva rinunciato a condurre un'analisi approfondita, concentrandosi piuttosto sull'integrazione dei suoi suggerimenti all'interno del programma DaziT. La verifica del 2018 ha evidenziato che soltanto una parte di tali suggerimenti ha trovato piena attuazione.

Organizzazione e governance del programma sovradimensionate

Al fine di raggiungere il nuovo orientamento perseguito, l'AFD deve mettere al primo posto l'aspetto della trasformazione globale. La gestione della trasformazione è ancora in fase di costruzione. In questo contesto dovrebbero essere meglio armonizzati tra loro gli aspetti relativi alla strategia, agli obiettivi e all'attuazione.

Per gestire il programma, l'AFD ha proposto nel proprio messaggio una struttura snella. Tuttavia, durante l'inizializzazione del programma, la creazione tale struttura non è avvenuta come inizialmente previsto. L'AFD ritiene sia importante trasformare le strutture lentamente, per questo ha deciso di discostarsi, in alcuni punti, da quanto stabilito in origine. Ciò comporta tuttavia un'amministrazione dispersiva, un controlling oneroso e incongruenze nei mandati e nel reporting. Poiché l'AFD ha già adottato misure correttive in tal senso in occasione della sua seduta di direzione a giugno 2018, il CDF rinuncia a elaborare una raccomandazione.

Necessità di sviluppare un sistema di monitoraggio dell'impiego delle risorse e dei progressi

Il programma DaziT deve fornire i presupposti, attualmente mancanti, affinché il Consiglio federale possa verificare i progressi e l'impiego delle risorse in maniera affidabile. Il CDF raccomanda all'AFD di creare al più presto le basi necessarie per un controllo esauriente e duraturo di questi due aspetti.

Testo originale in tedesco

¹ L'«Analisi del messaggio speciale DaziT» (PA 16568) è disponibile sul sito Internet del CDF (www.cdf.admin.ch).

Audit of the key ICT project DaziT

Federal Customs Administration

Key facts

The Swiss Federal Audit Office (SFAO) examined the key ICT project DaziT. The Federal Customs Administration (FCA) intends to use this programme to digitalise all FCA core processes by 2026. Parliament approved over CHF 393 million for financing the modernisation and digitalisation of the FCA in 2017.

The SFAO has already analysed the draft dispatches on the DaziT programme and submitted suggestions for clarification to the FCA¹. In this first audit, it dispensed with a full comprehensive audit and focussed on incorporating its suggestions into the DaziT programme. The 2018 audit showed that only certain suggestions had been fully implemented.

Programme organisation and governance is oversized

In order for the FCA to reach the envisaged new orientation, it must prioritise total transformation. The transformation management is still under development. In this context, the areas of strategy, mission and implementation should be more clearly coordinated.

In the dispatch, the FCA outlined a streamlined structure for the programme management. However, during the programme initiation, not all elements were implemented as originally foreseen. According to the FCA, it is important to transform the structures slowly which is why it opted for selected variances. Nonetheless, this leads to extensive administration, complex controlling and inconsistencies in orders and reporting. As the FCA already took relevant corrective measures at its management meeting in June 2018, the SFAO will refrain from making any recommendation.

Measuring of benefits and progress must be further developed

In order for the Federal Council to be able to reliably verify progress and use of funds, the DaziT programme must establish a basis which was lacking at time of the audit. The SFAO recommends that the FCA create the necessary basis for measuring benefits and performance progress in a sustainable and informative manner.

Original text in German

¹ The "Analysis of the DaziT special dispatch" (audit mandate 16568), available on the website of the SFAO (www.sfao.admin.ch).

Generelle Stellungnahme der EZV

Die EZV dankt der EFK für ihre Programmprüfung DaziT, die nebst den Evaluationen durch das Informatiksteuerungsorgan Bund (ISB) sechs Monate nach formellem Start zusätzliche Erkenntnisse zur Programmgovernance liefert. Wir sehen nach ersten Erfahrungen einen Handlungsbedarf, die Programmorganisation und -governance noch optimaler auf die agile Entwicklung auszurichten und schlanker zu gestalten. In der aktuellen Struktur erkennen wir jedoch nicht – entgegen der Interpretation der EFK – eine Abweichung zur Sonderbotschaft.

Die Geschäftsleitung ist daran, die noch offenen Detailstrategien wie Einsatz und Kontrolle zu definieren bzw. zu finalisieren. Diese liefern wichtige Vorgaben einerseits für die künftige Arbeitsweise der EZV und andererseits an die Funktionalität des künftigen Systems. Das Transformationsmanagement ist sechs Monate nach Start des Programms noch im Aufbau und wird bis Ende 2018 bereit sein.

Die EZV nimmt die Empfehlungen zur Kenntnis und wird diese umsetzen. Es werden geeignete Key Performance Indexes identifiziert, festgelegt und laufend erhoben. Die EZV möchte jedoch darauf hinweisen, dass gewisse Resultate wie Nutzen gemäss Sonderbotschaft erst nach erfolgreicher Umsetzung des Programmes sowie einzelner Projekte zu erwarten sind.

1 Auftrag und Vorgehen

1.1 Ausgangslage

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hat die «Prüfung des IKT-Schlüsselprojekts DaziT» in ihr Jahresprogramm 2018 aufgenommen. Mit dem Programm DaziT will die Eidgenössische Zollverwaltung (EZV) bis 2026 sämtliche Kernprozesse der EZV digitalisieren. Der Geschäftsverkehr und die Kommunikation mit der EZV sollen grundlegend vereinfacht werden. Der Bundesrat hatte DaziT im April 2016 zu einem IKT-Schlüsselprojekt erklärt.

Die EFK hatte die Entwürfe der Botschaft² zum Programm DaziT bereits 2016 analysiert³. Sie hatte der EZV damals 16 Anregungen unterbreitet, die mit einer Ausnahme von der EZV akzeptiert wurden. Zum Teil wollte die EZV diese noch im Programm DaziT und dessen Projekten verankern. Die EFK sah deshalb vor, in einer zukünftigen IKT-Schlüsselprojektprüfung dies zu verifizieren und ggf. durch Empfehlungen zu verstärken.

Das Parlament hat die «Botschaft zur Finanzierung der Modernisierung und Digitalisierung der Eidgenössischen Zollverwaltung (Programm DaziT)» im Sommer 2017 gutgeheissen⁴. Es hat damit einen Gesamtkredit von 393 Millionen Franken bewilligt und davon 71,7 Millionen Franken als erste Tranche freigegeben.

1.2 Prüfungsziel und -fragen

Die Prüfung beurteilt den Projektstand und die Risiken hinsichtlich der Zielerreichung mit Schwerpunkt der Beurteilung der Transformations-Maturität. Es standen folgende Fragen im Vordergrund:

1. Ist der Reifegrad der EZV für eine digitale Transformation ausreichend für den Start des DaziT-Programms?
2. Sind die Strukturen und Prozesse definiert, um eine aktive, erfolgreiche und effiziente Steuerung sicherzustellen?
3. Sind zielführende Key Performance Indikatoren definiert, mit denen die Erreichung der Nutzenziele von DaziT gemessen werden können?

1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze

In dieser ersten Prüfung des Schlüsselprojekts DaziT verzichtet die EFK auf eine umfangreiche Gesamtprüfung. Sie legt zur Beurteilung des Projektstands und der Risiken die Verankerung ausgewählter Anregungen aus der Analyse der EFK im Programm DaziT zugrunde.

² «Botschaft zur Finanzierung der Modernisierung und Digitalisierung der Eidgenössischen Zollverwaltung (Programm DaziT) vom 15. Februar 2017» (BBl 2017 1719; <https://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2017/1719.pdf>; Abfrage vom 30. Mai 2018).

³ Die «Analyse der Sonderbotschaft DaziT» (PA 16568) ist auf der Webseite der EFK abrufbar.

⁴ «Bundesbeschluss über die Finanzierung der Modernisierung und Digitalisierung der Eidgenössischen Zollverwaltung (Programm DaziT) vom 12. September 2017» (BBl 2017 6423; <https://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2017/6423.pdf>; Abfrage vom 30. Mai 2018)

Die Prüfung erfolgte durch Alberto Parisi (Revisionsleitung) und Louis Bodenmann vom 30. April bis 25. Mai 2018. Die Ergebnisbesprechung fand am 6. Juni 2018 statt. Am 14. Juni 2018 informierte die EZV über die an der GL-EZV vom 11. Juni 2018 getroffenen Entscheide zu verschiedenen Anpassungen in der Programmorganisation. Diese Entscheide wurden berücksichtigt. Ereignisse danach wurden nicht berücksichtigt.

1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung

Die EFK führte 12 Interviews mit Vertretern auf den Stufen Programm, Projekt und Teilprojekt durch. Die notwendigen Auskünfte wurden der EFK umfassend und zuvorkommend erteilt. Die gewünschten Unterlagen standen dem Prüfteam vollumfänglich zur Verfügung.

1.5 Schlussbesprechung

Die Schlussbesprechung fand am 31. August 2018 statt. Teilgenommen haben: Vertreter des Generalsekretariats EFD sowie seitens Eidg. Zollverwaltung der Direktor EZV, der Sektionschef interne Revision, der Abteilungschef Finanzen und Controlling, die Programmleiterin DaziT und die Leiterin Ressourcen DaziT. Weiter waren der Direktor ISB, der Direktor BIT und der Leiter Finanz- und Rechnungswesen der Eidg. Finanzverwaltung anwesend.

Seitens EFK waren der Direktor, der Mandatsleiter, der zuständige Fachbereichsleiter und der Revisionsleiter vertreten.

Die EFK dankt für die gewährte Unterstützung und erinnert daran, dass die Überwachung der Empfehlungsumsetzung den Amtsleitungen bzw. den Generalsekretariaten obliegt.

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE

2 Struktur und Steuerung von DaziT

Die EZV verfolgt mit dem Programm DaziT im Rahmen einer technologischen Neuausrichtung drei Ziele:

1. Vollständige Digitalisierung des Geschäftsverkehrs
2. Kundennähe und Mobilität
3. Agile, reaktionsfähige Organisation

Es geht also vor allem um eine Transformation der EZV verbunden mit einer Erneuerung der IKT-Infrastruktur. Für die Umsetzung skizzierte die EZV eine schlanke Programmstruktur. Die Funktion des Gesamtauftraggebers liegt beim Direktor EZV⁵ (Organisationform 1 gemäss HERMES⁶). In sechs Projekten sollen die fachlichen Inhalte von DaziT entwickelt und umgesetzt werden (siehe auch Anhang 4). Die Steuerung und Transformation soll diesen Projekten übergeordnet sein. Die Botschaft zum Programm DaziT führt aus, dass die übergeordnete Programmsteuerung auch die gesamtheitliche Transformation gewährleistet (Transformationsmanagement). Es umfasst also die Programmsteuerung und das Transformationsmanagement (siehe Anhang 5). Damit will die EZV sicherstellen, dass die Arbeiten nicht auf bisherigen Strukturen ausgerichtet, sondern aufgabenorientiert geplant und ausgeführt werden. Gleichzeitig soll damit einer Zementierung der heutigen Organisation entgegengewirkt werden.

2.1 Das Transformationsmanagement muss auf Stufe Programmleitung noch etabliert werden

Die Botschaft zum Programm DaziT stellt die Gesamttransformation der EZV ins Zentrum. «Mit DaziT wird nicht nur eine moderne Infrastruktur geschaffen, die eine grundlegende Anpassung der Arbeitsabläufe und des Ressourceneinsatzes umfasst. DaziT geht weiter und ist als Gesamttransformation der EZV zu verstehen. Die Erneuerung der Infrastruktur wird zum Anlass genommen, die Zollprozesse zu vereinfachen, die Organisation der EZV grundsätzlich zu überprüfen und damit weitergehende Anpassungen vorzunehmen»⁷.

Die Überarbeitung von Strategie, Geschäftsprozessen und Organisation sind wesentliche Bestandteile einer Transformation. Die EZV hat erste Voraussetzungen in Form von strategischen Grundsätzen und einer Detailstrategie für 2018 und 2019 geschaffen. Sie hat auch organisatorische Anpassungen eingeleitet und plant weitere Verfeinerungen. Zur Vorbereitung des Programmstarts hat der Direktor der EZV bereits 2017 spezielle Kaderanlässe und Zyklusseminare durchgeführt um aufzuzeigen wie die EZV in Zukunft organisiert sein soll.

Das Transformationsmanagement ist jedoch noch ganz am Anfang. Eine externe Evaluation des Programms weist daraufhin, dass die Maturität in diesem Bereich noch sehr gering ist. So ist zum Beispiel die Rolle Change- und Transformationsmanager auf Programmstufe noch gar nicht besetzt.

⁵ Steuerung gemäss Botschaft zum Programm DaziT; siehe auch Anhang 5.

⁶ Referenzhandbuch Programmanagement mit HERMES 5 (1. Auflage, 05/2017) ; siehe auch Anhang 3.

⁷ Botschaft zum Programm DaziT, BBI 2017 1719.

In der Vorbereitung des Programms wurde ein Unternehmens-Architekturboard etabliert (UAR Board). Es soll gemäss DaziT Governance auf Stufe Programm angesiedelt sein (siehe Anhang 6). Tatsächlich wird es aber innerhalb der Abteilung «Ressourcen: Informatik» durch die Organisationseinheit «Architektur-Governance- und Businessanalyse» geführt. Schlüsselpersonen des Bundesamts für Informatik und Telekommunikation (BIT) sind in führenden Rollen eingebunden. Die Umsetzung der Architektur orientiert sich an Anwendungslandschaft der EZV. Transitionsarchitekturen sollen jährlich aktualisiert werden und inhaltlich steuernden Charakter haben. Gemäss EZV wird die Architektur auch auf Ebene Geschäftsleitung behandelt.

Beurteilung

Die EFK konnte in den Gesprächen Engagement für die anstehende Transformation feststellen. Eine Verankerung auf Programmebene durch eine dedizierte Person für das Change- und Transformationsmanagement ist zentral, aber noch pendent. Da dies bereits von der externen Evaluation als Handlungsoption identifiziert wurde, verzichtet die EFK auf eine zusätzliche Empfehlung.

Die konkrete Ausgestaltung der strategischen Grundsätze liegt bislang erst als «Detailstrategien 2018 und 2019» vor. Der Bereich Strategie und Zielbild sollen weiterhin und deutlich mit der Roadmap abgestimmt werden.

2.2 Die gewählte Struktur führt zu erheblichen Administrationsaufwänden

Anfang 2018 startete das Programm DaziT formell. Vorbereitungsarbeiten liefen jedoch schon länger und DaziT hat bereits in 2017 freiwillig zwei Statusberichte erstellt⁸.

Die Botschaft zum Programm DaziT leitet die Steuerung aus dem Bundesstandard HERMES ab. Gemäss Organisationsform 1 ist «eine Organisationseinheit verantwortlich für den Erfolg des Programms und aller daran beteiligten Projekte⁹». Die Funktion des Gesamtauftraggebers liegt gemäss Botschaft aufgrund der Grösse und Tragweite des Vorhabens beim Direktor der EZV. Ein Steuerungsausschuss, der sich aus der Geschäftsleitung der EZV und weiteren bundesinternen und externen Fachleuten zusammensetzt, unterstützt ihn.

Der Auftraggeber ist gemäss Weisung des Bundesrates bei IKT-Schlüsselprojekten auch Risikoeigner¹⁰. Die Risikoeinschätzungen werden gemäss Botschaft auf Stufe Programm durch eine unabhängige Stelle verantwortet (Qualitäts- und Risikomanagement). Ein unabhängiges Qualitäts- und Risikomanagement fehlt zum Prüfungszeitpunkt und die Besetzung dieser Rolle wird nicht vor Ende 2018 erwartet.

Die Programmleiterin ist gemäss Botschaft dem Auftraggeber direkt unterstellt und gewährleistet den Übergang zur Führungsebene. Zur Unterstützung wurde auch ein Programmmanagementoffice etabliert (PMO).

⁸ IKT-Schlüsselprojekte des Bundes. Statusübersicht per 30. Juni und 31. Dezember 2017.

⁹ Organisationsform 1 gemäss Referenzhandbuch Programmmanagement mit HERMES 5.

¹⁰ «W007 - Weisungen des Bundesrates zu den IKT-Projekten in der Bundesverwaltung und zum IKT-Portfolio des Bundes» Art. 4 Abs. 3 (BBI 2018 1549; <https://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2018/1549.pdf>; Abfrage vom 30. Mai 2018).

Die fachlichen Projekte orientieren sich an den bestehenden Aufgabenbereichen der EZV. Sie werden gemäss Botschaft durch die Programmleiterin gesteuert. Drei davon sind zum Zeitpunkt der Prüfung aktiv, drei für später geplant.

Im Governance Grundkonzept DaziT wird eine Programmorganisation mit drei Ebenen inkl. einer zusätzlichen Projektauftraggeberschaft dargestellt (siehe Anhang 6). Die Programmebene soll sich demnach auf eine strategische Steuerung fokussieren, während sich die eigentliche Projektführung in den Projekten und Teilprojekten befindet.

Das Programmmanagement besteht aus einem Team von acht Personen geführt von der Programmleiterin. Das Programmkernteam umfasst zusätzlich verschiedene EZV-Fachvertreter und Spezialisten des BIT.

Zusätzlich zum Gesamtauftraggeber besteht für jedes der sechs Projekte auch eine Auftraggeberschaft. Diese sind Mitglieder der EZV Geschäftsleitung und des Programmausschusses. Sie sind jedoch im Kernteam nicht vertreten. Die Projekt- und Teilprojektleiter sind auf Stufe Programmmanagement ebenfalls nicht vertreten. Auch der Programm-Architekt ist nicht auf Stufe Programmmanagement angesiedelt.

DaziT hat das Vorgehensmodell für die Projekte gleich wie jenes für Programme definiert (Initialisierung, Durchführung, Abschluss). Erst die «Teilprojekte innerhalb der Projekte orientieren sich an HERMES 5.1 mit den Phasen Initialisierung, Konzept, Realisierung, Einführung, Abschluss»¹¹. Die Projekte sind somit eigentlich Programme und die Teilprojekte selbständige Projekte. Dies hat zur Folge, dass für jedes Teilprojekt ein eigenes Reporting im «Cockpit IKT» geführt werden muss. Zusätzlich erfassen dort auch die Projekte ihren Status. Auf Ebene DaziT Programm werden die wichtigsten Statusinformationen jedoch in einem Dashboard ausserhalb des «Cockpit IKT» zusammengefasst. Die Weisung des Bundesrates fordert aber, dass zur Führung ausschliesslich das «Cockpit IKT» eingesetzt wird.

Die Projekte müssen gemäss Weisung des Bundesrates nach der Initialisierung ein Freigabe-Assessment bestehen. Mit der gewählten Struktur wird es notwendig, dass für jedes Teilprojekt mit Gesamtkosten von mehr als 5 Millionen Franken ein Assessment durchgeführt werden muss. Da nicht alle der rund 60 Teilprojekte diesen Schwellenwert überschreiten, rechnet DaziT mit rund 15 Assessments. Für jedes sind interne Aufwände (Workshop Teilnahme) und externe Kosten von zirka 20 000 Franken einzusetzen.

Beurteilung

Die Programmorganisation und -governance ist überdimensioniert, verursacht einen hohen Koordinationsaufwand und erschwert, dass die Programmleitung dem Transformationsgedanken ausreichend Nachdruck verschaffen kann.

Weil zusätzlich zum Gesamtauftraggeber für jedes Projekt weitere Auftraggeber definiert wurden, besteht das Risiko von unklaren Kompetenzabgrenzungen. Aufgrund der Wahl ein Teilprojekt als Projekt zu sehen, wird zudem pro Teilprojekt im «Cockpit IKT» auch nochmals eine Auftraggeberschaft zugewiesen. Die Projekte / Teilprojekte werden nicht direkt vom Programm geführt, sondern von zwischengeschalteten Auftraggebern (siehe auch Anhang 4). Dafür ist der Programm-Architekt nicht, wie gemäss Governance-Konzept vorgesehen, auf Programmstufe vertreten. Auch fehlt ein unabhängiges Risiko und Qualitätsmanagement.

¹¹ Programmmanagementplan Version 1.0 vom 6. April 2018.

Damit ist die Struktur und Steuerung schwerfällig, erfordert eine grosse Koordinationsnotwendigkeit und entspricht keiner der beiden von HERMES empfohlenen Organisationsformen (siehe auch Anhänge 3 bis 6). Gemäss EZV ist es wichtig die gewachsenen Strukturen langsam zu transformieren, deshalb hat sie sich für diese Governance entschieden.

Die Anwendung der HERMES Projektvorgaben auf der Ebene Teilprojekt führt zu einer umfangreichen und kostenintensiven Administration, einem aufwändigen Controlling und inkonsistentem Reporting. Dadurch wird die traditionelle Arbeitsweise betont, was in Widerspruch zu den gesetzten Zielen steht (Agile, reaktionsfähige Organisation).

Die EZV hat anlässlich ihrer Geschäftsleitungssitzung im Juni 2018 bereits entsprechende Korrekturmassnahmen eingeleitet. Die EFK verzichtet deshalb auf eine Empfehlung.

Stammdatenverwaltung in der Bundesverwaltung

Die Zielsetzung der Förderung von eGovernment wird in der Schweiz und insbesondere in der Bundesverwaltung seit einigen Jahren verfolgt. Diverse Strategien des Bundes («Strategie Digitale Schweiz», «Strategie E-Government Schweiz», «Strategie für die Informations- und Kommunikationstechnik Bund», «Nationale Strategie zum Schutz der Schweiz vor Cyber-Risiken») untermauern diese Anstrengungen.

Mit der durch Bundesrat Ueli Maurer am 6. Oktober 2017 in Tallinn unterzeichneten «Declaration on eGovernment» wird dies erneut bekräftigt. Mit der «Tallinn Declaration on eGovernment» soll eine gemeinsame Basis gelegt werden, um die Digitalisierung der Verwaltung nicht nur national, sondern auch international voranzutreiben. Der Ausbau einer gemeinsamen Stammdatenverwaltung wird als wichtiger Baustein für die digitale Transformation der Verwaltung angesehen. Eine wichtige Forderung des Übereinkommens ist das Once-Only Prinzip, nach dem Bürger und Unternehmen bestimmte Standardinformationen für staatliche Stellen nur noch einmal mitteilen sollen. Diese Forderung führt dazu, dass in den aktuellen und zukünftigen IT Projekten der Thematik der Stammdatenverwaltung grösste Bedeutung zukommt. Daten über Bürger und Unternehmen müssen in Zukunft über die föderalen Ebenen hinweg, amtsübergreifend und anwendungsübergreifend mit klaren Regeln für Nutzung und Bearbeitung zur Verfügung stehen.

Das Thema Stammdatenverwaltung ist somit nicht nur für die EZV und DaziT von grosser Bedeutung, sondern für die gesamte Bundesverwaltung, die Kantone und die Gemeinden.

Der Bundesrat hat deshalb am 20. Dezember 2017 dem ISB verschiedene Aufträge erteilt zur Erarbeitung strategischer Vorgaben bis Ende 2018. Es sollen die föderalen Ebenen übergreifende Massnahmen zum Ausbau einer gemeinsamen Stammdatenverwaltung definiert werden. In diesem Zusammenhang ist auch die Neugestaltung der Supportprozesse und deren Informatikerunterstützung von Bedeutung (Strategie ERP 2023).

Das Programm DaziT kann nicht auf die Umsetzung der Strategie ERP 2023 warten.

Andererseits sollen mit DaziT nicht Voraussetzungen geschaffen werden, welche die Harmonisierung der Stammdatenbearbeitung in der Bundesverwaltung später behindern würden.

Die EZV hat die notwendigen Grundlagen zur Stammdatenverwaltung im Rahmen der Studie «DaziT Personen- und Stammdatenverwaltung» erarbeitet und in einem Proof-of-Concept (PoC) vertieft. Auf der Grundlage der PoC-Ergebnisse hat die EZV sich entschieden zwei, bisher getrennt geführte, Teilprojekte (Stammdaten zu natürlichen und juristischen Personen sowie fachliche Stammdaten) zu fusionieren. Damit vereinfacht sie Struktur und Steuerung in einem sehr zentralen Bereich.

Beurteilung

Es bleibt weiterhin von zentraler Wichtigkeit, dass die bestehenden Abstimmungen mit dem ISB, aber auch mit dem GS-EFD, Fiscal-IT, SUPERB23 und weiteren Stellen im Bereich Stammdatenverwaltung konsequent, im Sinne der oben erwähnten Zielsetzung, fortgeführt werden.

Empfehlung 1 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt dem Eidgenössischen Finanzdepartement dringend, dafür besorgt zu sein, dass eine Roadmap hinsichtlich der Vereinheitlichung der Stammdatenverwaltung erstellt wird. Diese soll klar aufzeigen, wie und in welchem Zeitrahmen die Vereinheitlichung im Departement erfüllt wird. Darüber hinaus soll sie auch darlegen, wie der Auftrag des Bundesrates vom 20. Dezember 2017 «Übersicht Stammdatenverwaltung in der Bundesverwaltung» erfüllt wird.

Stellungnahme des Geprüften:

Die gemeinsame Stammdatenverwaltung ist ein langfristiges Vorhaben von bundesweitem Charakter. Eine entsprechende Strategie wird dem Bundesrat mit einem Umsetzungskonzept sowie ersten Umsetzungsmassnahmen bis Ende 2018 vorgelegt werden. Es ist vorgesehen, eine bundesverwaltungsweite Abstimmung zur Stammdatenthematik zu institutionalisieren. Dazu soll eine Koordinationsgruppe mit Vertretern aller Departement und der BK eingesetzt werden, der Vorsitz wird dem ISB übertragen. Die Gruppe soll ein bundesweites Portfolio an laufenden und geplanten Massnahmen sowie eine Stammdatenübersicht und darauf gestützt eine Roadmap hinsichtlich der Vereinheitlichung der Stammdatenverwaltung (auch im EFD) erstellen. Die Arbeiten werden sich zu Beginn auf eine gemeinsame Stammdatenverwaltung im Bereich «Unternehmen» fokussieren. In diesem Rahmen sind auch die geplanten Arbeiten DaziT und SUPERB zu koordinieren. Die Erkenntnisse der Studie «Kunden und Partnerverwaltung» des GS EFD sowie die Studienergebnisse zum Stammdatenmanagement von «SUPERB23» und «DaziT» werden berücksichtigt.

3 Eine Nutzen- und Fortschrittsmessung muss noch aufgebaut werden

Mit der Botschaft zum Programm DaziT beantragte die EZV einen Gesamtkredit von 393 Millionen Franken. Zusammen mit den EZV internen Ressourcen ergibt sich ein Gesamtaufwand von 426,8 Millionen Franken. In diesem Betrag nicht enthalten sind die vor 2018 angefallenen Kosten zur Erarbeitung der Botschaftsgrundlagen (GAR-EZV). Zur finanziellen Steuerung hat sie den Gesamtkredit in acht verschiedene Verpflichtungskredite (VK) aufgeteilt. Die Freigabe der Mittel erfolgt gestaffelt in vier Tranchen.

Verpflichtungskredite und Tranchen					
Verpflichtungskredite		1. Tranche	2. Tranche	3. Tranche	4. Tranche
Beträge in Fr.					
A) Steuerung & Transformation	33 500 000	23 000 000			10 500 000
B) IKT-Grundlagen	68 900 000	42 700 000	26 200 000		
C) Portal & Kunden	43 500 000	40 900 000		2 600 000	
D) Redesign Fracht	66 100 000	56 400 000			9 700 000
E) Redesign Abgaben	57 700 000		41 700 000	12 200 000	3 800 000
F) Shared Services	62 000 000		21 700 000	26 700 000	13 600 000
G) Kontrolle & Befund	29 600 000			17 700 000	11 900 000
H) Reserven	31 700 000	31 700 000			
Gesamtkredit	393 000 000	194 700 000	89 600 000	59 200 000	49 500 000
1. Tranche: Aufbau Grundlagen & Warenverkehr, Reserven					
2. Tranche: Konsolidierung Daten & Optimierung Abgaben					
3. Tranche: Konsolidierung Anwendungen & Optimierung Kontrolle und Rapportierung					
4. Tranche: Harmonisierung Architektur & Optimierung Risikoanalyse					

Abbildung 1: Aufteilung des DaziT Gesamtkredits in einzelne Verpflichtungskredite und Tranchen (Bundesbeschluss vom 12. September 2017)

Gemäss Bundesbeschluss vom 12. September 2017 wurden von der 1. Tranche erst 71,7 Millionen Franken freigegeben¹². Der zweite Teil (123 Millionen Franken) wird durch den Vorsteher des Eidgenössischen Finanzdepartementes (EFD)¹³ und die restlichen Tranchen durch den Bundesrat freigegeben¹⁴.

Der Bundesbeschluss ermöglicht eine gewisse Flexibilität. «Der Bundesrat kann im Rahmen der freigegebenen Tranchen Verschiebungen innerhalb und zwischen den Verpflichtungskrediten A bis G vornehmen. Dabei kann der einzelne Kredit höchstens um 10 % erhöht werden»¹⁵.

¹² Bundesbeschluss vom 12. September 2017 Art. 2 Abs. 1.

¹³ Bundesbeschluss vom 12. September 2017 Art. 2 Abs. 2.

¹⁴ Bundesbeschluss vom 12. September 2017 Art. 2 Abs. 3.

¹⁵ Bundesbeschluss vom 12. September 2017 Art. 2 Abs. 4.

Die Verwaltung der Reserven obliegt dem Bundesrat. «Der Bundesrat darf die Reserven verwenden, wenn ein zusätzlicher Mittelbedarf nicht durch Verschiebungen gedeckt werden kann»¹⁶.

Die Botschaft zum Programm DaziT streicht heraus, dass der Nutzen weit über die EZV hinausgeht. Die EZV unterscheidet einen strategischen Nutzen von einem operativen. Der strategische Nutzen liegt in der Digitalisierung, welche mit DaziT gesamthaft umgesetzt werden soll. «In seiner Gesamtheit wird DaziT die Kontrolle des zunehmenden grenzüberschreitenden Personen- und Warenverkehrs verbessern und damit die Sicherheit im Inland erhöhen»¹⁷. Auf operativer Ebene schätzt die EZV jährliche Einsparungen im grenzüberschreitenden Warenverkehr von 125 Millionen Franken. Darüber hinaus erwartet sie eine Produktivitätssteigerung von 20 %. Zum Prüfungszeitpunkt liegen keine Grundlagen vor für eine verlässliche Messung des Nutzens zum Beispiel mittels Key-Performance-Indikatoren (KPI).

Ein IKT-Schlüsselprojekt muss eine Leistungswertanalyse aufbauen und die Kennzahlen in der halbjährlichen Berichterstattung ausweisen. Die Weisung des Bundesrates fordert, dass «spätestens am Ende der Phase Initialisierung» ein vollständiger und stabiler Projektstrukturplan vorliegen muss¹⁸. Zum Aufbau des Statusreports waren sowohl der Nachweis von Kosten, Nutzen und Wirtschaftlichkeit und eine Leistungswertanalyse geplant. Obwohl auf Anfang 2018 geplant, lagen zum Prüfungszeitpunkt keine Grundlagen dazu vor.

Beurteilung

Der Nachweis von Kosten, Nutzen und Wirtschaftlichkeit trägt zusammen mit einer Leistungswertanalyse massgeblich zur effektiven und effizienten Steuerung bei. Dazu ist es notwendig den strategischen und operativen Nutzen mittels KPIs messbar zu machen.

Der Controlling- und Administrationsaufwand sollte auf die Leistungswertmessung fokussieren. Dafür ist es jedoch notwendig, dass tragfähige Grundlagen erstellt werden. Mit der aktuellen Struktur und Anwendung der HERMES Projektvorgaben auf der tiefsten Ebene ist das nur schwer oder gar nicht möglich.

Empfehlung 2 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt der EZV, schnellstmöglich die notwendigen Grundlagen für eine tragfähige und aussagekräftige Messung des Nutzens (KPI) zu schaffen. Die KPI-Messgrössen sollten so gestaltet sein, dass mindestens die in der Botschaft in Aussicht gestellten Einsparungen und Produktivitätssteigerungen nachgewiesen werden können.

Stellungnahme des Geprüften

Einverstanden. Die EZV wird die notwendigen Grundlagen schaffen und entsprechende Messgrössen (KPI) definieren, um die Einsparungen und Produktivitätssteigerungen aus DaziT nachweisen zu können.

¹⁶ Bundesbeschluss vom 12. September 2017 Art. 2 Abs. 4.

¹⁷ Botschaft zum Programm DaziT.

¹⁸ P038 - Weisungen des ISB zur Berichterstattung über die IKT-Schlüsselprojekte des Bundes (https://intranet.isb.admin.ch/isb_kp/de/home/ikt-vorgaben/prozesse-methoden/p038-vorgabe_weisungen-berichterstattung-schlueselprojekte.html; Abfrage vom 30. Mail 2018)

Empfehlung 3 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt der EZV, schnellstmöglich die notwendigen Grundlagen für eine tragfähige Leistungswertanalyse zu schaffen. Sie sollte so gestaltet sein, dass eine verlässliche und aussagekräftige Kontrolle des Leistungsfortschritts und der Mittelverwendung möglich ist.

Stellungnahme des Geprüften

Einverstanden. Die EZV hat die notwendigen Grundlagen geschaffen, um die Leistungswertanalyse im Programm DaziT gemäss Weisung P038 und gemäss Vereinbarung mit dem ISB umzusetzen.

Zusätzlich werden Methode und Instrumente auch für Projekte ausserhalb des Programms DaziT ausgedehnt, um die Kontrollen des Leistungsfortschritts und der Mittelverwendung ab 2019 in der EZV flächendeckend darzulegen.

Anhang 1: Rechtsgrundlagen

Rechtstexte

Bundesbeschluss über die Finanzierung der Modernisierung und Digitalisierung der Eidgenössischen Zollverwaltung (Programm DaziT) vom 12. September 2017, BBl 2017 6423

Botschaften

17.021 – Botschaft zur Finanzierung der Modernisierung und Digitalisierung der Eidgenössischen Zollverwaltung (Programm DaziT) vom 15. Februar 2017, BBl 2017 1719

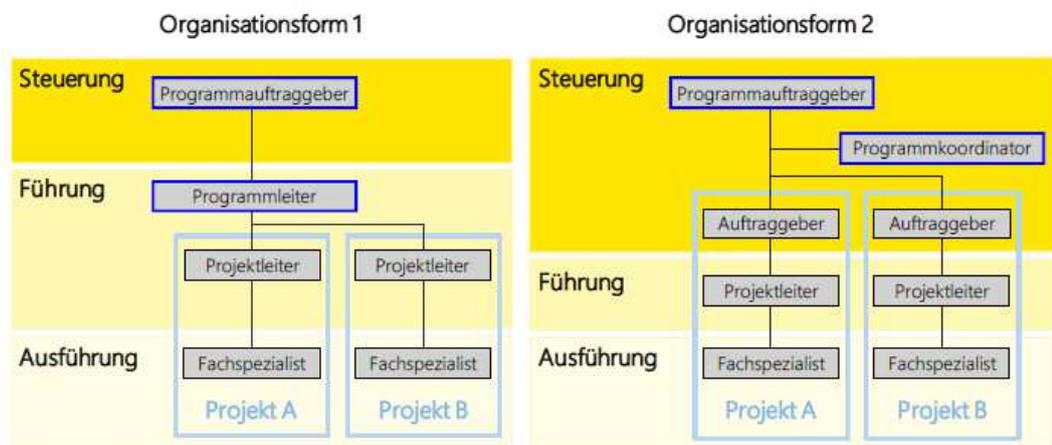
Anhang 2: Abkürzungen

BIT	Bundesamt für Informatik und Telekommunikation
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
EZV	Eidgenössische Zollverwaltung
GAR-EZV	Die Studie «Geschäftsprinzipien, IT-Architektur & Roadmap EZV (GAR-EZV)» erarbeitete eine vollständige IKT-Architektur, skizzierte die zukünftige IKT-Architektur sowie eine Basisstrategie und Umsetzungsplanung. Sie legt das Fundament für eine Gesamterneuerung und Modernisierung in breiter, IKT übergreifender Sicht.
GS-EFD	Generalsekretariat des EFD
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
ISB	Informatiksteuerungsorgan des Bundes
KPI	Key Performance Indikatoren
PMO	Programm-/Projektmanagement Office
POC	Proof of Concept
SAP MDG	SAP Masterdata Governance
VK	Verpflichtungskredit

Anhang 3: Glossar

HERMES	eCH-0054: HERMES Projektmanagement-Methode
	HERMES ist die Projektmanagement-Methode für Informatik, Dienstleistung, Service und Geschäftsorganisationen und wurde von der schweizerischen Bundesverwaltung entwickelt. Die Methode steht als offener Standard vom Verein eCH allen zur Verfügung.

Organisationsformen Referenzhandbuch Programmmanagement mit HERMES 5



Organisationsform 1

Eine Organisationseinheit ist verantwortlich für den Erfolg des Programms und aller daran beteiligten Projekte:

- Der Programmauftraggeber ist verantwortlich für den Erfolg des Programms und der Projekte.
- Der Programmleiter führt die Projektleiter.

Organisationsform 2

Mehrere Organisationseinheiten sind verantwortlich für den Erfolg der ihnen zugeordneten Projekte:

- Der Programmauftraggeber ist verantwortlich für den Erfolg des Programms.
- Für jedes Projekt gibt es einen verantwortlichen Projektauftraggeber, der für den Erfolg dieses Projekts verantwortlich ist.

Der Programmauftraggeber steuert die Projekte über die Projektauftraggeber. Der Programmkoordinator unterstützt den Programmauftraggeber.

Priorisierung der Empfehlungen

Die Eidg. Finanzkontrolle priorisiert die Empfehlungen nach den zugrunde liegenden Risiken (1 = hoch, 2 = mittel, 3 = klein). Als Risiken gelten beispielsweise unwirtschaftliche Vorhaben, Verstöße gegen die Recht- oder Ordnungsmässigkeit, Haftungsfälle oder Reputationsschäden. Dabei werden die Auswirkungen und die Eintrittswahrscheinlichkeit beurteilt. Diese Bewertung bezieht sich auf den konkreten Prüfgegenstand (relativ) und nicht auf die Relevanz für die Bundesverwaltung insgesamt (absolut).

Anhang 4: Projekte im Programm DaziT

Nebst den sechs fachlichen Projekten B) bis G) definiert die Botschaft die gesamte Steuerung des Programms DaziT als eigenes Projekt A). Jedes Projekt ist mit einem eigenen Verpflichtungskredit finanziert. Zusätzlich zu den aufgeführten Projekten sind noch 31,7 Millionen Franken Reserve als eigener VK budgetiert.

Projekt / VK	Kurzbeschreibung	Status
<p>A) Steuerung & Transformation</p> <p>Kosten: 33,5 Mio. Fr.</p> <p>Anteil interne FTE: 39</p> <p>Anteil externe FTE: 72</p> <p>Dauer: 2018 - 2026</p>	<p>Umfasst die gesamte Steuerung des Programms DaziT. Zudem enthalten ist das Transformationsmanagement, das die Grundlage bildet, damit die übergeordneten Interessen und Ziele der EZV beachtet werden und den Rahmen für die Umsetzung der organisationsrelevanten Inhalte in den fachlichen Projekten definiert.</p>	<p>Aktiv</p> <p>1 Programmauftrag vorhanden</p> <p>1 Programmauftraggeber definiert</p> <p>1 Programmleiterin definiert</p> <p><u>4 Einträge im Cockpit-IKT</u></p> <p>2 Initialisierungsaufträge vorhanden (Studienaufträge)</p> <p>1 Projektauftrag in Arbeit</p> <p>3 verschiedene Auftraggebende erwähnt</p> <p>4 verschiedene (Teil)-Projektleitende erwähnt</p>
<p>B) IKT Grundlagen</p> <p>Kosten: 68,9 Mio. Fr.</p> <p>Anteil interne FTE: 28</p> <p>Anteil externe FTE: 26</p> <p>Dauer: 2018 - 2022</p>	<p>Legt die technischen Grundpfeiler von DaziT und damit das Fundament für die neue Anwendungslandschaft.</p>	<p>Aktiv</p> <p>1 Projektauftrag vorhanden</p> <p>1 Projektauftraggeberin definiert (nicht die Programmleiterin)</p> <p>1 Projektleiter definiert</p> <p><u>4 Einträge im Cockpit-IKT</u></p> <p>2 Initialisierungsaufträge vorhanden</p> <p>1 Teilprojektauftrag vorhanden</p> <p>1 Teilprojektauftraggeberin erwähnt (identisch mit Projektauftraggeberin)</p> <p>3 verschiedene Teilprojektleitende erwähnt</p>

<p>C) Portal & Kunde Kosten: 43,5 Mio. Fr. Anteil interne FTE: 16 Anteil externe FTE: 14 Dauer: 2018 - 2023</p>	<p>Beinhaltet den Aufbau des E-Portals. Damit wird es Kunden möglich sein, zeit- und ortsunabhängig auf sämtliche Dienstleistungen der EZV digital, sicher und einfach zuzugreifen.</p>	<p>Aktiv</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Projektauftraggeberin definiert (identisch mit Auftraggeberin des Projekts B) 1 Projektleiter definiert 1 Projektauftrag in Arbeit <u>4 Einträge im Cockpit-IKT</u> 3 Initialisierungsaufträge vorhanden 3 Teilprojektaufträge vorhanden 1 Teilprojektauftraggeberin definiert (identisch mit Projektauftraggeberin) 3 verschiedene Teilprojektleitende definiert
<p>D) Redesign Fracht Kosten: 66,1 Mio. Fr. Anteil interne FTE: 47 Anteil externe FTE: 40 Dauer: 2018 - 2026</p>	<p>Umfasst eine einheitliche Fachanwendung zur Verzollung von Waren (Fracht) und die vollständige Digitalisierung der Prozesse für die Ein-, Aus-, und Durchführung von Waren. Damit werden nicht nur die Verfahren an der Grenze vereinfacht und beschleunigt. Zugleich bildet dieses Projekt auch eine wichtige Voraussetzung für eine bessere Überwachung der Warenflüsse.</p>	<p>Aktiv</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Projektauftraggeberin definiert (nicht die Programmleiterin) 1 Projektleiterin definiert 1 Initialisierungsauftrag vorhanden <u>3 Einträge im Cockpit-IKT</u> 1 Teilprojektauftrag in Arbeit 2 verschiedene Teilprojektauftraggeber definiert 3 verschiedene Teilprojektleitende definiert
<p>E) Redesign Abgaben Kosten: 57,7 Mio. Fr. Anteil interne FTE: 32 Anteil externe FTE: 26 Dauer: 2020 - 2026</p>	<p>Beinhaltet die Erneuerungen und Modernisierungen in den Bereichen Strassenverkehrsabgaben und Verbrauchssteuern. Mitberücksichtigt werden auch die heutigen Systeme der Eidgenössischen Alkoholverwaltung (EAV).</p>	<p>Noch nicht gestartet.</p>

<p>F) Shared Services Kosten: 62 Mio. Fr. Anteil interne FTE: 29 Anteil externe FTE: 24 Dauer: 2021 - 2026</p>	<p>Umfasst die Digitalisierung von verwaltungsinternen, bereichsübergreifenden Prozessen (z. B. Bewilligungsverfahren oder Ressourcenmanagement). Solche Prozesse werden künftig innerhalb der EZV nach einheitlichen Kriterien und auf elektronischer Basis abgewickelt werden können.</p>	<p>Noch nicht gestartet.</p>
<p>G) Kontrolle & Befund Kosten: 29,6 Mio. Fr. Anteil interne FTE: 17 Anteil externe FTE: 15 Dauer: 2021 – 2026</p>	<p>Führt zu einer funktionalen Verbesserung der Anwendungen zur Steuerung der Einsätze des Grenzpersonals (z. B. Einsatzleitsystem) sowie zur zentralen, gemeinsamen und einheitlichen Dokumentation der Kontrollaktivitäten und -ergebnisse des GWK, der Zollfahndung und des zivilen Zolls.</p>	<p>Noch nicht gestartet.</p>
<p>H) Reserven: 31, 7 Mio. Fr.</p>		<p>Noch nicht verwendet.</p>

Tabelle 1: Projekte im Programm DaziT

Anhang 5: Steuerung gemäss Botschaft zum Programm DaziT

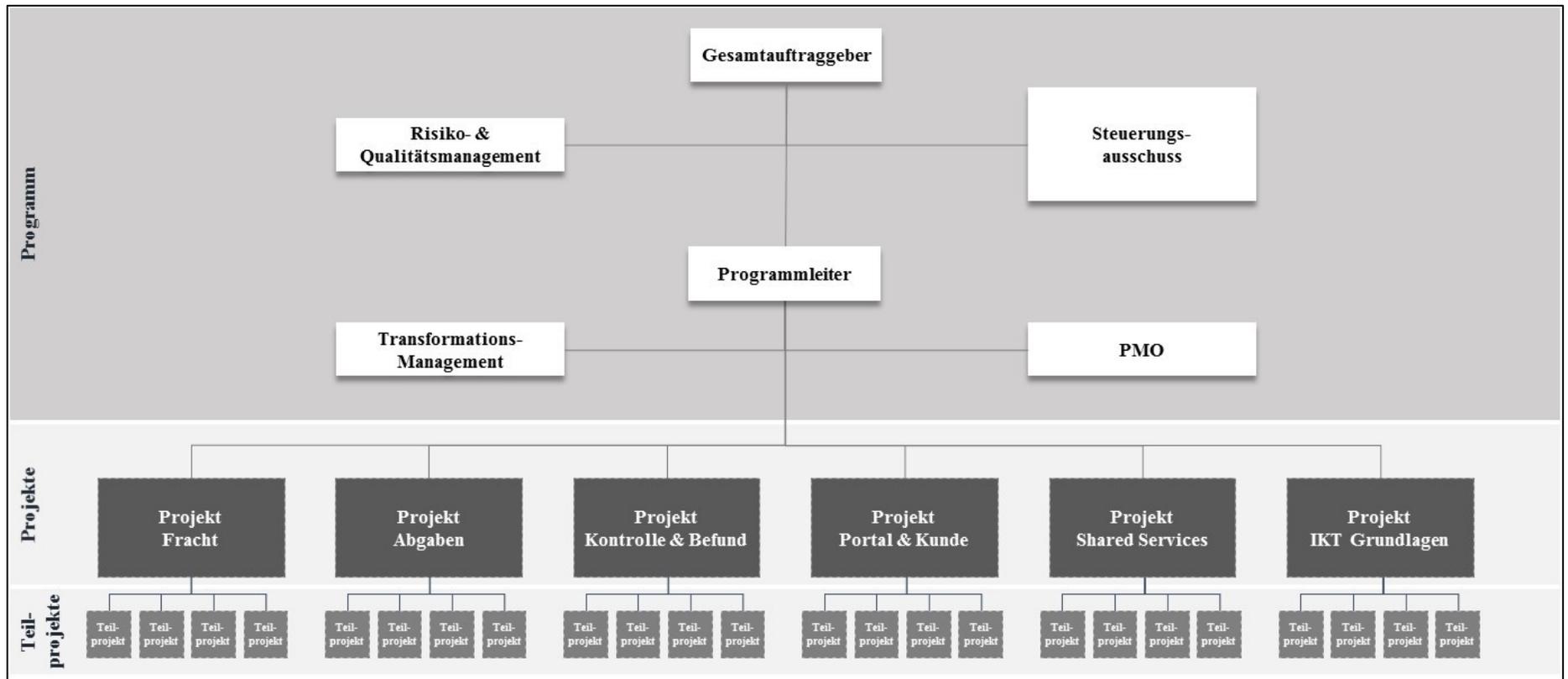
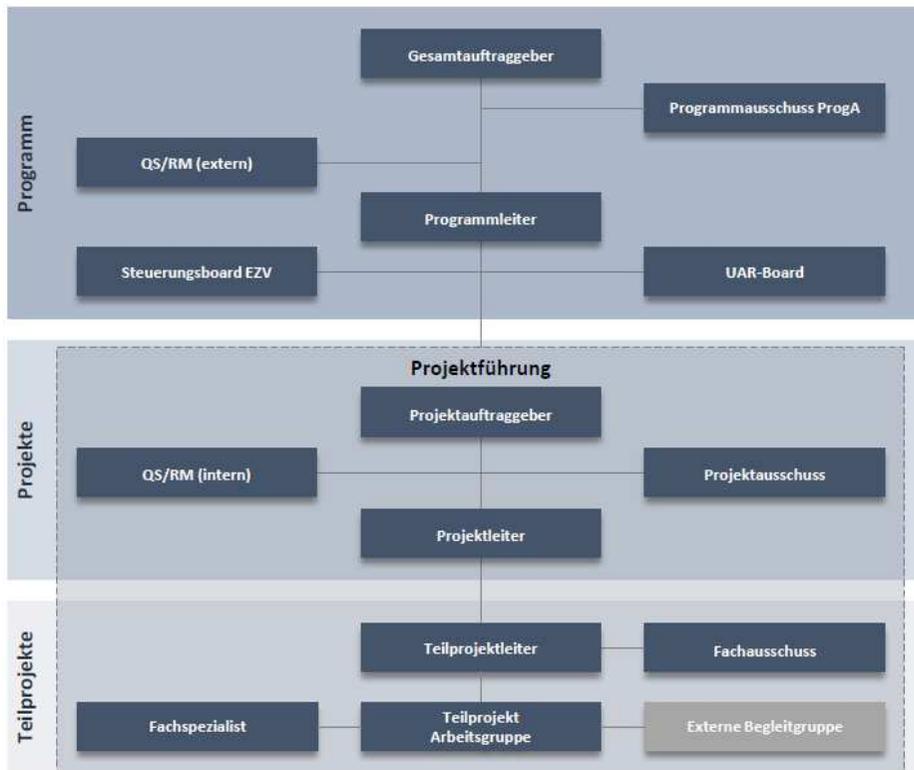


Abbildung 2: Botschaft zum Programm DaziT – Kapitel 2.4.1 – Abbildung 12 – Steuerung (Februar 2017)

Anhang 6: Steuerung gemäss DaziT Governance Grundkonzept

Programmorganisation

Strategische Steuerung
Taktische Führung
Ausführung



Programm Ebene – Strategische Steuerung

Die Aufgabe der strategischen Ebene ist die Evaluation, Steuerung und Überwachung der folgenden Aktivitäten um die Umsetzung strategisch auszurichten:

- Die **strategische Ausrichtung** der EZV steht in Abhängigkeit zu den laufenden Dienstleistungen und Projekten
- Die Sicherstellung, dass die Umsetzung die **maximale Wertschöpfung/Nutzen** generiert und diese anhand von messbaren Zielen gesteuert wird
- Sicherstellung der gesamtheitlichen **Ressourcenallokation, Beschaffung und Controlling**

Projekt Ebene – Taktische Führung

Die Projekte sind verantwortlich für die Steuerung der Umsetzung im Rahmen der durch die Programmleitung definierten Projektaufträge:

- Die Projektorganisation wird durch einen Projektausschuss ergänzt, welcher den Projektauftraggeber in seinen Aufgaben unterstützt
- Sicherstellung einer kontinuierlichen Überwachung von systemischen Risiken und Verwaltung der Umsetzung von Massnahmen zur Minderung durch die interne QS/RM

Teilprojekt Ebene – Ausführung

Auf der operativen Ebene wird folgendes Ziel verfolgt:

- Die operative Umsetzung von Lösungen zur Erreichung der durch das Programm vorgegebenen Ziele
- Externe Stakeholder werden bei Bedarf in die operative Umsetzung und Erarbeitung von Teilprojekthinhalten miteingebunden (Ext. Begleitgruppe)

Abbildung 3: DaziT Governance Grundkonzept (Januar 2018)