

Prüfung des IKT-Schlüsselprojektes DaziT

Eidgenössische Zollverwaltung

Das Wesentliche in Kürze

Mit dem Programm DaziT durchläuft die Eidgenössische Zollverwaltung (EZV) bis 2026 eine umfassende Transformation. Ziel ist, die Grenzprozesse, die Zoll- und Abgabenerhebung durch Digitalisierung zu vereinfachen, die Regulierungs- und Prozesskosten zu senken und die Sicherheit dank wirksameren Kontrollen zu erhöhen. Das Parlament hat die Finanzierung der Modernisierung und Digitalisierung der EZV mit über 393 Millionen Franken 2017 bewilligt. Im April 2019 hat der Bundesrat die neue Aufbauorganisation der EZV unter dem Namen «Bundesamt für Zoll und Grenzsicherheit (BAZG)» entschieden.

Die diesjährige IKT-Schlüsselprojektprüfung DaziT der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK) konzentrierte sich auf den Stammdaten- und den Unternehmensarchitekturprozess sowie das Programmmanagement im Umfeld der Weiterentwicklung der EZV.

Einzelne Projekte praktizieren die agile Vorgehensmethodik bereits erfolgreich

Die agile Arbeitsweise hat im Team des Projektes Stammdaten eine hohe Akzeptanz erreicht. Einsatz und Motivation zeigen in die richtige Richtung und führen zu ersten Resultaten. Methodisch erfolgt innerhalb des Projektes noch eine Erweiterung um eine Releaseplanung.

Im Dezember 2018 hat der Bundesrat die Strategie für den Ausbau der gemeinsamen Stammdatenverwaltung gutgeheissen. Durch eine enge Zusammenarbeit zwischen den Programmen SUPERB23 auf Ebene Bund und DaziT sollen die Grundlagen für dieses langfristige Ziel geschaffen werden. DaziT übernimmt damit eine sehr wichtige Vorreiterrolle.

Das aktuelle Stammdatenprojekt umfasst die Realisierung der Geschäftspartnerdaten und die zollspezifischen Stammdaten auf Basis der Systemlösung SAP-MDG. Für die Migration und Integration der Fachanwendungen fehlt noch ein entsprechendes Vorgehen.

Die Einführung der Geschäftspartner, der zollspezifischen Stammdaten und die Anbindung der Fachanwendungen erfolgt schrittweise. Eine greifbare Stammdaten-Governance und eine wirksame Betriebsorganisation MDG pro Einführungsphase benötigt noch eine entsprechende Bearbeitungstiefe. Nicht zu unterschätzen ist u. a. der Abgleich mit der sich ebenfalls in Entwicklung befindenden Stammdaten-Governance Bund.

Das Transformationsprogramm DaziT steckt momentan selber in einer Transformation

Das Programm DaziT hatte sich bis vor Kurzem mehrheitlich mit der technischen Dimension der Digitalen Transformation auseinandergesetzt. Gestützt auf die im April 2019 genehmigten Organisationsanpassungen und die seit Juni 2019 vorliegende Strategie-Unterlage «Leuchtturm 2026» erfolgt nun eine Erweiterung um alle notwendigen Dimensionen einer Transformation (z. B. Strategie, Prozesse, Organisation, Systeme, Kultur, Kunden).

Aufgrund der positiven Erfahrungen wird die EZV die agile Vorgehensmethode auf das gesamte Programm ausdehnen. Gleichzeitig wurde erkannt, dass eine Synchronisation der agil abgewickelten Projekte mit der steigenden Anzahl der Projekte zwingend notwendig wird.

Mithilfe einer agilen und skalierbaren Planungsmethode soll die projektübergreifende Umsetzungssteuerung verbessert werden. Künftig sollen Prozesse in einer messbaren Release-/Meilensteinplanung auch die rechtlichen und organisatorischen Tätigkeiten und die Ausrichtung auf Produkte berücksichtigt werden.

Die bestehende Roadmap wird überarbeitet. Diese neue Roadmap lässt sich nicht ohne die Erweiterung der Geschäftsarchitektur insbesondere des Prozessmodells konkretisieren. Gekoppelt mit Transitionsarchitekturen und Wirkungsmessgrößen pro Release ermöglicht diese Planung eine resultatorientierte Fortschrittsmessung. Entsprechende Anpassungen des Projektportfolios, der Nutzenmessung, der Fortschrittsmessung, des Risikomanagements und des Reportings lassen sich daraus ableiten.

Da die EZV den Handlungsbedarf erkannt hat, verzichtet die EFK auf Empfehlungen. Die EFK sieht in der Neuausrichtung aller Steuerungsinstrumente auf die neue Roadmap eine sehr wichtige Aufgabe und erwartet, dass diese Anpassungen bis Ende 2019 umgesetzt sind.

Die Botschaft strukturierte das Vorhaben in acht Verpflichtungskredite mit vier Freibeträgen. Dies entspricht nicht mehr der Programmplanung. Damit sind die Berichts- und Führungsstrukturen nicht mehr deckungsgleich und eine finanzielle Steuerung und Überwachung ist sehr schwierig. Eine Überarbeitung der Freigabekriterien und eine Vereinfachung der Berichtsstruktur erhöhen die Wirksamkeit der finanziellen Führung und die Aussagekraft der Berichterstattung. Eine entsprechende Empfehlung wurde zuhanden der Eidgenössischen Finanzverwaltung und der EZV formuliert.

Vielschichtige Herausforderungen für das zukünftige Bundesamt für Zoll und Grenzsicherheit

Die Sicherstellung des operativen Geschäfts mit der bestehenden EZV-Organisation, das Programm DaziT und der Aufbau der zukünftigen Stammorganisation des Bundesamtes für Zoll und Grenzsicherheit (BAZG) sind die zentralen Schwerpunkte der Amtsführung. Die grösste Herausforderung auf dem Weg zum neu aufgestellten Bundesamt wird die Orchestrierung dieser drei Schwerpunkte über die nächsten Jahre sein.

Nur mit einer agilen und lernenden Organisation wird die EZV dieser Herausforderung gerecht. Das Programm DaziT beginnt diese lernende Organisation zu leben. Dies ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung hin zum BAZG.