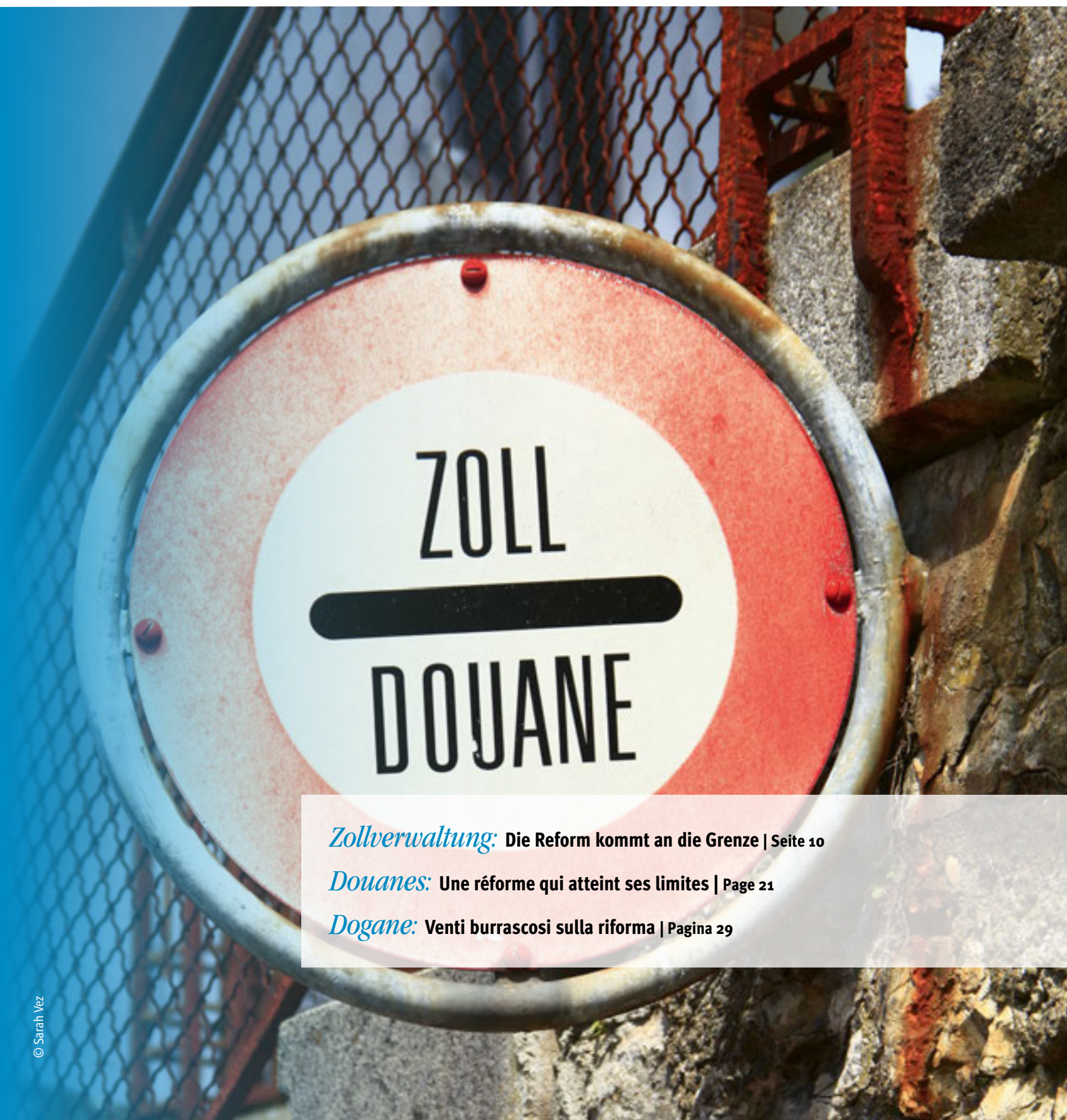


# Magazin-e

Personalverband des Bundes | Association du personnel de la Confédération | Associazione del personale della Confederazione | [www.pvb.ch](http://www.pvb.ch)



*Zollverwaltung:* Die Reform kommt an die Grenze | Seite 10

*Douanes:* Une réforme qui atteint ses limites | Page 21

*Dogane:* Venti burrascosi sulla riforma | Pagina 29

# Die Reform kommt an die Grenze

Lucas Orellano

Stichtag ist der 1. Januar 2022. Dann soll die Eidgenössische Zollverwaltung (EZV) offiziell zum Bundesamt für Zoll und Grenzsicherheit (BAZG) werden. Es ist eine der zwei Änderungen im Zusammenhang mit dem Programm DaziT, die von aussen gesehen am schnellsten erkennbar sein werden. Die zweite ist die Tatsache, dass es für die Zöllner:innen und die Grenzwächter:innen nur noch eine einheitliche Uniform geben wird. Im Hintergrund, für die Öffentlichkeit nicht erkennbar, ist DaziT eines der bedeutendsten Restrukturierungsprogramme des Bundes aller Zeiten, eines seiner Flaggschiffe: über 4000 Mitarbeitende sind davon betroffen.



Wer in Unterlagen des Bundes stöbert, findet verschiedene Argumente, weshalb der Grossaufwand und die Kosten von rund 400 Millionen Franken gerechtfertigt seien. Die Wirtschaft werde profitieren, ist das Hauptargument, ebenso die Bevölkerung und der Staat. Die EZV-Mitarbeitenden gehen allerdings routinemässig vergessen. Die Arbeit der Gewerkschaften ist darum umso wichtiger – damit es für die Mitarbeitenden zum Schluss nicht «That's it» statt «DaziT» heisst. Denn sie sind längst zwischen Hammer und Amboss: Angehängt an DaziT werden Berufsbilder umgekrempelt, zolltechnische Mitarbeitende müssen damit rechnen, künftig Waffe zu tragen, das Betriebsklima ist auf einem Tiefpunkt – all das, während das EZV-Personal von einer Geschäftsleitung geführt wird, die über kaum nennenswerte Zoll-Erfahrung verfügt und aktuell ohne Gesetzesgrundlage operiert.

Der PVB begrüsst die DaziT grundsätzlich. «Wir sehen den Bedarf nach Digitalisierung», sagt Präsidentin Barbara Gysi. «Es ist auch ein Zeichen der Zeit und gerade der Zoll ist heute noch sehr papierlastig. Es ist gut, dass es in diesem Bereich vorwärtsgeht. Wir sind offen für Schritte in die Zukunft. Doch sie dürfen nicht zulasten der Mitarbeitenden gehen.»

Der Bund geht davon aus, dass aufgrund der Digitalisierung Ressourcen frei werden. DaziT, so ist es prognostiziert, soll bei den davon betroffenen Bereichen für eine Produktivitätssteigerung von rund 20 Prozent sorgen. «Ein Grossteil dieser Einsparungen soll für die Steigerung der Sicherheit an der Grenze eingesetzt werden», schreibt der Bundesrat. «Der restliche Teil soll nach der vollständigen Umsetzung von DaziT dank Produktivitätssteigerung abgebaut werden.» Durch die Digitalisierung sollen zwischen 2022 und 2026 rund 300 Stellen eingespart werden



können, wobei der Personalabbau über natürliche Fluktuation erfolgen soll. «Das ist glaubwürdig», urteilt Barbara Gysi. «Wir befürchten, trotz des Personalabbaus, keine direkten Entlassungen.»

Doch da fängt das Problem erst an. Einer der zentralen Pfeiler von DaziT ist das Schaffen eines einheitlichen Berufsbildes. Die Unterscheidung zwischen Grenzwachter:innen und Zöllner:innen wird es in Zukunft nicht mehr geben. Das bedeutet: Einheitliche Uniformen, einheitliches Schuhwerk, einheitliche Ausrüstung. Heute unbewaffnete Zöllner:innen erhalten in Zukunft Kampfstiefel



Mindestens einmal pro Woche melden sich Mitarbeitende bei uns, um ihre Sorgen abzuladen und ihrem Ärger Luft zu machen.

Janine Wicki, Generalsekretärin PVB



und Pistole oder Pfefferspray. Das ist auch ein moralisches Problem. Wer sich für den Job am Zoll entschied, tat das vielleicht genau aus dem Grund, keine Waffe tragen zu müssen. Gegenüber dem Schweizer Fernsehen beschwichtigte Bundesrat Ueli Maurer: «Es wird kein heutiger Zöllner zu Aufgaben gezwungen, für die es eine Waffe braucht.» Das klingt in der Theorie fair, doch wie durchführbar ist es? Die Angst geht um, dass früher oder später schlicht abgesägt wird, wer sich, zum Beispiel aus Gewissensgründen, unflexibel zeigt und dadurch we-

## Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT)

Ebenfalls einschneidend ist die Transformation beim Bundesamt für Informatik und Telekommunikation. Angestrebt wird eine umfassende Digitalisierung entsprechend der Erwartungen der Politik, der Bürger\_innen sowie der Wirtschaft, wie das BIT in einer Medienmitteilung vom August 2020 schreibt. Das Ziel ist, die eigene Digitalisierung voranzutreiben um Ämter und Departemente optimal bei deren Digitalisierung unterstützen zu können. Eine Reduktion des Personalbestandes ist nicht geplant, doch die Mehrheit der Mitarbeitenden musste sich neu bewerben.

Im Dezember nahmen zahlreiche BIT-Mitarbeitende an einer Umfrage teil, deren Ergebnisse der PVB in die Verhandlungen mit der Amtsdirektion einfliessen liess. Am meisten Unsicherheit lösen die nötigen Bewerbungen auf die neu geschaffenen Stellen aus. Zwar soll garantiert werden, dass für alle bisherigen Mitarbeitenden wieder eine Stelle gefunden wird, doch noch sind nicht alle Fragen geklärt. Eine zweijährige Lohnschutzgarantie (gemäss Artikel 52a BPV) soll nun in den Fällen greifen, in denen die neue Stelle in einer tieferen Lohnklasse liegt als die alte - auch dank dem Einsatz des PVB.

Problematisch wird es auch wenn Mitarbeitende bei der Pensionskasse aus dem Kaderplan fallen. «Durch die Gespräche haben wir die richtigen Punkte ansprechen und Fragen stellen können, die für die Mitarbeitenden wichtig waren. Wir sind für unsere Mitglieder da und setzen uns für sie ein. Die Transformation ist noch nicht abgeschlossen», sagt Giannetta.



niger vielseitig einsetzbar ist. «Das ist ein indirekter Zwang», sagt auch PVB-Präsidentin Gysi. Kommt dazu, dass die Arbeit schlicht eine andere ist. «Kontrollen an der Grenze oder am Flughafen sind etwas ganz anderes als die Zollabwicklung», so Gysi weiter. «Es wird ohnehin Spezialisierungen brauchen, alle heuti-



*DaziT ist ein klassisches Top-Down-Projekt. Es sei für die Mitarbeitenden quasi unmöglich ihre Sichtweise einzubringen und damit Prozesse zu verbessern oder anders zu gestalten. Es wird in der EZV kein Stein auf dem anderen gelassen, aber die Mitarbeitenden werden einfach nicht abgeholt.*

*Barbara Gysi,  
Verbandspräsidentin PVB*



den sich Mitarbeitende bei uns, um ihre Sorgen abzuladen und ihrem Ärger Luft zu machen», sagt PVB-Generalsekretärin Janine Wicki. «Wer auf uns zukommt, tut das oft anonym. Es ist extrem untypisch, dass die Menschen sogar gegenüber dem PVB, der ja ihre Interessen vertritt, ihren Namen nicht sagen wollen. Das ist ein Ausdruck einer Angstkultur», so Wicki.

Ein Eindruck, der sich bei Garanto bestätigt, wie Zentralsekretärin Heidi Rebsamen sagt. «Viele Zollfachleute und Zollexperten werden zwar angehört, aber auf ihre Kritik wird nicht eingegangen. Die DaziT-Experten und die Zolldirektion finden, man wisse es trotzdem besser. Es ist ein Vorwurf, den wir oft hören: «Die Geschäftsleitung und die DaziT-Experten wissen nicht wirklich, wie der Ware Zoll funktioniert.» Und tatsächlich: Aus der sechsköpfigen Geschäftsleitung, die aktuell die grösste Transformation der Zollgeschichte vorantreibt, ist nur eine Person vom Fach: Marco Benz, der 1980 als Zollaspirant in Liestal BL anfang. Direktor Christian Bock ist seit 2016 bei

den Zöllner:innen und Grenzwächter:innen an der Waffe auszubilden, ist schlicht unnötig. Die heutigen Berufsbilder sprechen komplett unterschiedliche Menschentypen an. In Zukunft wird es deutlich militärischer zu- und hergehen, die Uniform wird auch im Büro getragen werden müssen. Es ist klar, dass das nicht für alle stimmen wird.»

Und dabei hätte DaziT, der Name sagt es – rätoromanisch dazi (Zoll) und IT – eigentlich nur ein Programm zur Digitalisierung der Zollverwaltung sein sollen. Herausgekommen ist nun eine Monster-Reorganisation. Kein Wunder, ist die Verunsicherung bei den Betroffenen gross. «Mindestens einmal pro Woche mel-

der EZV, Isabelle Emmenegger seit 2017, Urs Bartenschlager seit 2018 und Georges Dumont und Florian Lauber seit 2020. Benz ausgenommen sind das kumuliert rund 14 Jahre Berufserfahrung im Zoll – und das nur in der Geschäftsleitung. Bei fünf von sechs Mitgliedern fehlt die Erfahrung, wie es ist, bei der EZV als Angestellte:r zu arbeiten. Kein Wunder, fühlen sich langjährige Zollmitarbeitende von ihrer eigenen Geschäftsleitung komplett übergangen.

Das Gefühl einer überhandnehmenden Ausgeliefertheit ist ebenfalls immer wieder Thema in den Zuschriften: «Wir wollen uns nicht fremdbestimmen lassen», heisst es in einem Brief, der beispielhaft für die Einsendungen von Zollmit-

## Agroscope

Im Bundesamt für Landwirtschaft ist eine Reorganisation im Gange, die vor wenigen Jahren ebenfalls für Aufruhr gesorgt hatte. Agroscope hätte in Posieux FR zentralisiert werden sollen. Ein veritabler Kahlschlag für alle anderen landwirtschaftlichen Forschungsstandorte des Bundes. Die Gewerkschaften wehrten sich zusammen mit den betroffenen Kantonen – und zwar mit Erfolg. Der Bund musste unter dem Druck zurückkrebsen und schwächte den ursprünglichen Plan ab. Posieux wird zwar weiterhin ausgebaut, doch mit Changins VD und Reckenholz ZH gibt es regionale Forschungszentren. Dazu kommen verschiedene dezentrale Versuchsstationen.

Er zieht eine durchaus positive Zwischenbilanz. «Mehr als 75 Prozent der Mitarbeitenden werden nicht direkt von der Umstrukturierung betroffen sein.» Python geht aber auch davon aus, dass rund 10 Prozent des Personals in eine andere Sprachregion umziehen müssen. «Meist von Wädenswil ZH, Reckenholz oder Tänikon TG nach Posieux», so Python. «Die grossen Umzüge werden erst 2025 stattfinden, wenn die neuen Gebäude in Posieux in Betrieb genommen werden.»

Doch Python warnt auch: «Während die Umstrukturierung auf dem Papier keine besonderen Schwierigkeiten zu bereiten scheint, ist sie in der Umsetzung schwieriger und langsamer als erwartet. Gleichzeitig finden derzeit an einigen Standorten zahlreiche «kleine» interne Umstrukturierungen statt. Das ist für die Mitarbeiter verunsichernd und erzeugt viel Unsicherheit und Stress.»



arbeitenden steht. «Wir wollen ein Mitspracherecht. Schliesslich wissen wir am besten, wo es im Zollwesen Schwachstellen und Verbesserungspotenzial gibt.» Doch wer DaziT nicht unterstützt und aktiv fördert, bekommt gemäss neuen Zielvereinbarungen eine schlechte Beurteilung. Dabei geht es nicht einmal immer primär um den Verlust der Arbeitsstelle. Die Mitarbeitenden berichten von einem enorm angespannten Arbeitsklima. «Die Personalbefragung 2020 zeigt ein schlechtes Bild», sagt Gysi. Im Grenzwachtkorps waren 2020 nur 48 und bei der Zollverwaltung 49 Prozent der Mitarbeitenden mit den Arbeitsabläufen und den Entscheidungsprozessen zufrieden. Bei der Zollverwaltung ist das ein Minus von 6 Prozent – ein regelrechter Absturz, der die Hilfslosigkeit des Zollpersonals angesichts der auf sie zukommenden Veränderungen ausdrückt. Allgemein fällt auf, dass die EZV-Mitarbeitenden keinem Bereich im Durchschnitt eine hohe positive Bewertung (85 oder besser) geben. Die meisten Werte liegen auf der



Skala im Bereich der geringen bis mittleren positiven Bewertung. Durchwegs die besten Noten verteilt das Personal für die Digitalisierung: 82 beim Grenzwachtkorps, 80 bei der Zollverwaltung, 82 bei den übrigen Mitarbeitenden. Das zeigt, wie positiv das Personal der digitalen Weiterentwicklung der EZV, dem ursprünglichen Sinn und Zweck von DaziT, eigentlich gegenüberstehen würde. Eigentlich. Denn die Resignation dagegen ist mit 46 erschreckende 8 Prozent über dem Mittelwert der Bundesverwaltung, das Positivste daran ist noch, dass der Wert seit 2017 nicht angestiegen, sondern nur konstant hoch geblieben ist. Der negative Eindruck bestätigt sich bei Garanto. «Das Klima ist extrem schlecht», sagt Rebsamen. «Das zeigte schon eine Umfrage bei den Mitgliedern

von Garanto 2019, die noch vernichtender ausfiel als die Befragung des Bundes 2020. Seitdem hat sich die Stimmung nicht wesentlich verbessert. Es gibt natürlich auch solche, die die Reorganisation positiv sehen. Aber unser Eindruck ist: Ein Drittel der Belegschaft sieht die Transformation sehr kritisch und ein Drittel



**Ebenfalls einschneidend ist die Transformation beim Bundesamt für Informatik und Telekommunikation. Es gibt eine enge und gute Zusammenarbeit zwischen dem PVB und dem BIT. Der PVB verfolgt diese Transformation kritisch weiter.**

Norma Giannetta,  
Verbandssekretärin PVB



ist froh, dass sie bald in Pension gehen können. Einige überlegen sich gar die Kündigung.»

Das Problem der Reorganisation ist zu einem grossen Teil auch ein menschliches. Dies wurde Ende April und Anfang Mai in einer vielbeachteten Artikelserie von CH Media thematisiert, die Zolldirektor Christian Bock eklatante persönliche Mängel bei der Führung der Zollverwaltung anlastet. Bock neige zu cholерischen Ausbrüchen, kenne keine Rücksicht, sei unberechenbar, verletzend und dulde keinen Widerspruch. Wer sich nicht seinen Anweisungen füge, der müsse gehen. Und er habe schon, als er noch beim eidgenössischen Institut für Metrologie (METAS) war, kalt und ohne Rücksicht auf die Menschen, Abteilungen

## Schweizer Armee

Die Schweizer Armee steckt derzeit mitten in der Umsetzung der WEA, also der «Weiterentwicklung der Armee», die seit 2010 in Vorbereitung war. Anders als bei der Transformation beim EZV ist die WEA breit abgestützt und wurde erst begonnen, als auf der gesetzgeberischen Ebene alles in trockenen Tüchern war. Das Projekt wurde mit dem sicherheitspolitischen Bericht und dem Armeebericht 2010 angestossen und in die Planungsphase geschickt. 2014 kam die Botschaft zuhänden des Parlaments, 2016 verabschiedete das Parlament die Rechtsgrundlage. Ein Referendum kam nicht zustande. Am 1. Januar 2018 begann die Umsetzungsphase. Der volle Leistungsumfang gemäss WEA soll stufenweise bis Ende 2022 erreicht werden. Ein positives Zwischenfazit zieht die Armee bei der Ausbildung: «Die Ausbildungsziele in den Rekrutenschulen nach dem neuen Ausbildungssystem der WEA wurden erreicht». Bei Ausrüstung und Alimentierung der Formationen bestehe aber noch Handlungsbedarf; ausserdem existieren bei zahlreichen Formationen «beträchtliche Bestandesunterschiede» beim Personal. «Dort wo Arbeitsplätze aufgrund der WEA abgebaut und/oder verschoben wurden, hat sich der PVB in Rahmen seiner Möglichkeiten für die Betroffenen eingesetzt», sagt Elias Toledo, Stv. Generalsekretär des PVB. Die Sozialpartnerschaft werde von allen Beteiligten ernstgenommen, Rückmeldungen von Mitarbeitenden seien ernst- und wenn immer möglich aufgenommen worden.



geschlossen und Mitarbeitende entlassen. Da verwundert es nicht, dass das Vertrauen in die oberste Leitung der EZV besonders beim zolltechnischen Personal, das unter DaziT am meisten leiden wird, eingebrochen ist: von 60 auf 52 (–8) gegenüber der Personalbefragung 2017. Es ist der stärkste Absturz eines Wertes in der gesamten Umfrage. «Ich erhalte sehr viele Rückmeldungen von Mitarbeitenden, die Angst haben, dass sie abgesägt werden könnten», sagt Gysi. «Es sind vor allem Reaktionen aus der Basis, viele Kaderleute haben schon selber den Hut genommen.» Problematisch ist gerade für das zolltechnische Personal, dass die Mitarbeitenden einen sehr spezifischen Beruf gelernt haben. Die Zoll-Ausbildung lässt sich nicht so einfach auf einen anderen Arbeitgeber oder gar eine andere Branche ummünzen. Das, und die zusätzliche Belastung der Wirtschaft durch die Corona-Pandemie, wird wohl viele dazu bringen, nichts zu sagen und DaziT mitzutragen. Und darauf zu hoffen, dass die Reorganisation vielleicht doch nicht so zustande

kommt, wie das die EZV-Direktion wünscht und bereits in die Wege geleitet hat. Denn das letzte Wort zu DaziT ist noch lange nicht gesprochen. Das neue Zollgesetz, die Basis für DaziT, steht nämlich erst am Anfang des politischen Prozesses; im Dezember 2020 wurde erst die Vernehmlassung abgeschlossen. Das könnte sich rächen. Es regt sich nämlich vielerorts Widerstand. Kantone wie beispielsweise Zürich fürchten eine Einmischung des Bundes durch neue, umfassende Vollmachten. Datenschützer Adrian Lobsiger kritisierte schon 2020



in Kraft zu treten und damit die Grundlage für DaziT fehlt, fragte Nationalrätin Regula Rytz (Grüne) in einer Interpellation, ob die Zollverwaltung derzeit illegal handle. Schliesslich seien die Weichen, beispielsweise für die Zusammenlegung von GWK und Zoll bereits gestellt; «Das Grenzwachkorps existiert in seiner bis-

“ **Bei Agroscope ist eine Reorganisation im Gange, die vor wenigen Jahren ebenfalls für Aufruhr gesorgt hatte.** Die Idee, alles an einem Ort zu zentralisieren, war nicht machbar. Sie ignorierte die Tatsache, dass Agroscope in der landwirtschaftlichen Forschung tätig ist, die mit dem Land verbunden ist.

Luc Python, Verbandssekretär PVB ”

herigen Form nicht mehr», sagte gar Militärjustiz-Sprecher Florian Menzi zu CH Media. PVB-Präsidentin Barbara Gysi bemängelte das Vorpreschen bei DaziT bereits 2019 gegenüber dem Bundesrat in einer Fragestunde. Politisch weht dem neuen Zollgesetz also bereits ein eisiger Wind entgegen. Und auch die Gewerkschaften geben alles, um die Mitarbeitenden vor den Folgen der überstürzt-aufgeblasenen Reorganisation zu schützen. Die Sozialplan-Verhandlungen, bei denen der PVB, Garanto und transfair eine Verhandlungsgemeinschaft

bilden, begannen am 3. Mai. Im Zentrum der gewerkschaftlichen Forderungen stehen Lohnfragen (Struktur und Klassen), die Überführung des bestehenden Personals ins Berufsbild Fachspezialist/in Zoll und Grenzsicherheit sowie übrige Arbeitsbedingungen (z.B. Spesenreglement). Zu diesen drei Bereichen bilden die Sozialpartner, so viel wurde an der ersten Gesprächsrunde bereits vereinbart, Arbeitsgruppen. Der Auftakt in die Gespräche, die gemäss Vereinbarung nun alle vier Wochen stattfinden sollen, verlief positiv, wie Janine Wicki berichtet: «Der Start war soweit gut und produktiv. Oberstes Ziel unserer Verhandlungen ist und bleibt, es darf zu keinem Abbau kommen.» Auch Heidi Rebsamen ist zuversichtlich: «Die erste Runde verlief gut. Ich bin

froh, dass wir uns auf einen engen Fahrplan einigen konnten.» Es sind positive Zeichen für die verunsicherten Mitarbeitenden der Eidgenössischen Zollverwaltung.



“ **Die Schweizer Armee steckt derzeit mitten in der Umsetzung der Weiterentwicklung der Armee (WEA).** Aus gewerkschaftlicher Sicht ist eine Beurteilung schwierig. Die WEA ist noch nicht abgeschlossen, sodass eine Bilanzierung noch nicht abschliessend möglich ist.

Elias Toledo,  
stellvertretender  
Generalsekretär PVB ”

«rechtsstaatliche Mängel bei der Datenbearbeitung» und «sachliche Regelungslücken». Dieselben Vorbehalte hat der Wirtschaftsverband Economiesuisse. Die Vernehmlassung ist noch nicht einmal ausgewertet, die Botschaft für das Parlament existiert noch nicht: Weil das neue Zollgesetz noch weit davon entfernt ist,

## So nimmt die EZV Stellung

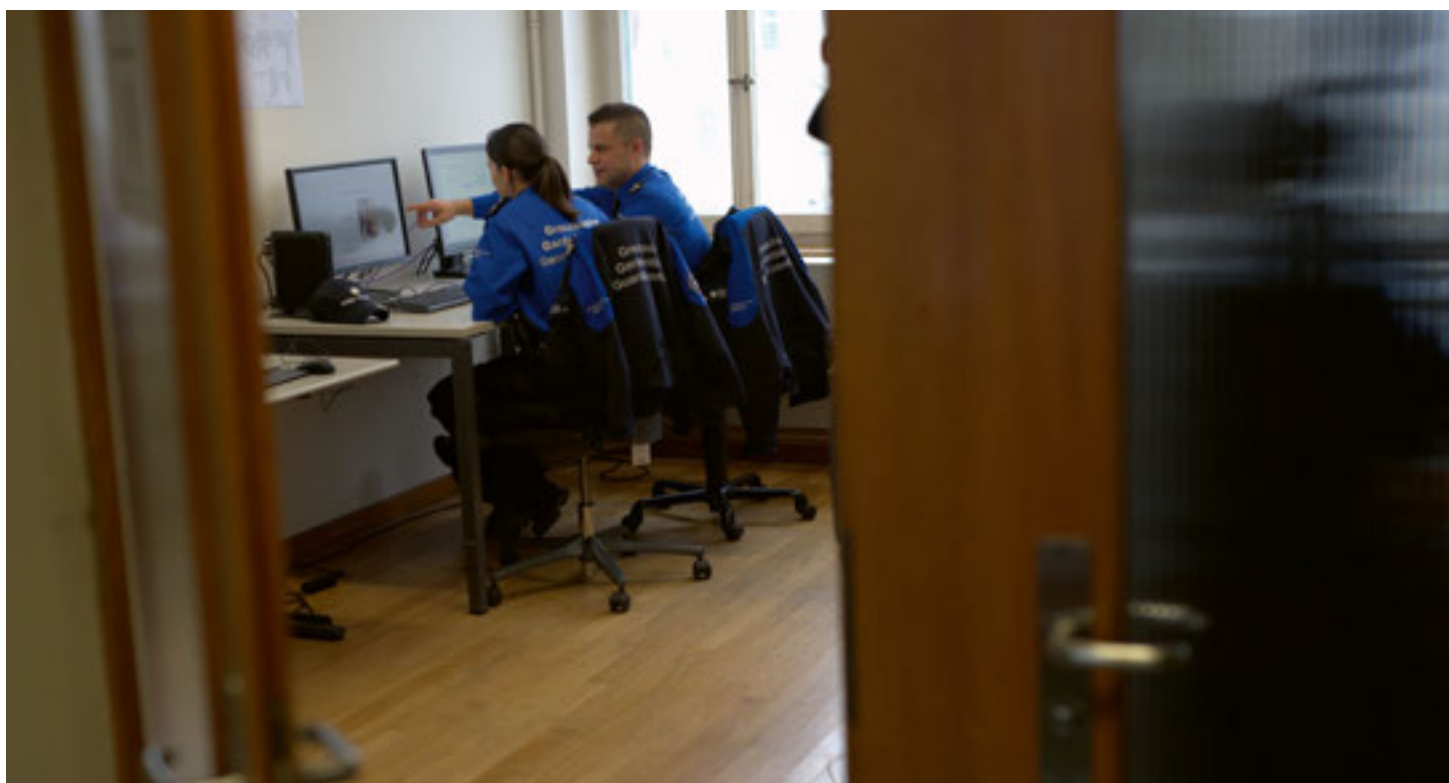
Das PVB-Magazin-e konfrontierte die Eidgenössische Zollverwaltung mit den erwähnten Bedenken, Sorgen und Vorwürfen, die von Mitarbeitenden sowie in den Medien geäussert wurden. Die EZV nahm wie folgt Stellung.

«Die Eidgenössische Zollverwaltung (EZV) steht mitten in der digitalen Transformation, sie entwickelt sich schrittweise weiter zum Bundesamt für Zoll und Grenzsicherheit (BAZG). Schlüsselement dieser umfassenden Transformation ist das Programm DaziT. Die systematische Vereinfachung und durchgehende Digitalisierung der Prozesse hat mit dem Start des Programms am 1. Januar 2018 formell begonnen und wird bis Ende 2026 abgeschlossen sein. Mit dem Programm DaziT verknüpft ist auch die organisatorische Weiterentwicklung der EZV. Diese wurde in der Botschaft DaziT 2017 skizziert. Im April 2019 wurde diese Weiterentwicklung der EZV durch Grundsatzentscheide des Bundesrates konkretisiert.

Mit dem Programm DaziT werden die Arbeitsprozesse vereinfacht und vereinheitlicht. Neue, benutzerfreundliche Apps und Anwendungen bieten für den Einsatz wichtige neue Funktionalitäten, wie zum Beispiel mobile Abfragen oder bargeldloses Bezahlen unterwegs. Dies entlastet die Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsalltag. Dementsprechend werden die ersten Ergebnisse von DaziT positiv aufgenommen. Im agilen Vorgehen werden zuerst Basisversionen in Betrieb genommen. Feedbacks von Mitarbeitenden fliessen laufend in die Optimierung und Weiterentwicklung ein.

Weiter können die Mitarbeitenden ihre Anliegen und Vorschläge jederzeit über das Intranet bzw. E-Mail einreichen oder persönlich einbringen (z.B. im Rahmen von Informationsveranstaltungen, Teamsitzungen oder Besuchen von Geschäftsleitungsmitgliedern vor Ort, die den Mitarbeitenden Red und Antwort stehen). Darüber hinaus sind Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen, Funktionen und Regionen z.B. als Fachexperten, Product Owner oder Tester direkt in die Projekte involviert und bringen auf diesem Weg die Anliegen ihrer Kolleginnen und Kollegen ein. Diese fliessen ins weitere Vorgehen mit ein.

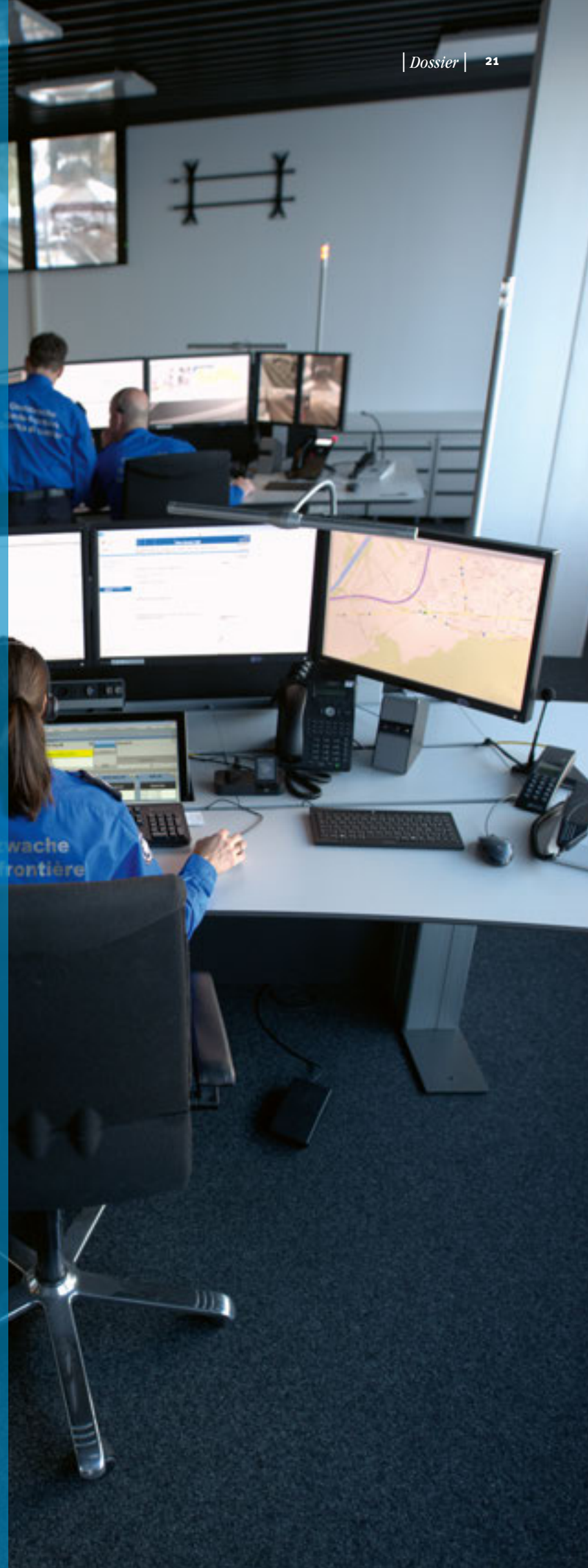
Zu DaziT sowie der Weiterentwicklung der EZV wird seit Beginn intern regelmässig kommuniziert. Die Geschäftsleitung der EZV nimmt die Ergebnisse der Personalbefragung 2020 sehr ernst. Die Resultate fliessen in die Massnahmen zur Begleitung des Transformationsprozesses, die bereits auf verschiedenen Ebenen initialisiert wurden, ein. Zusätzlich hat die EZV im Rahmen der kulturellen Transformation diverse Umsetzungsvorhaben gestartet. So wurde z.B. der Cultura Pool lanciert. Mitarbeitende mit langjähriger Erfahrung im operativen Bereich, im HR, in Kommunikation sowie Personal- und Organisationsentwicklung unterstützen auf Anfrage die Führungskräfte der EZV mit ihren Anregungen und Lösungen rund um Fragen der kulturellen Transformation. Zu den Vorstössen im Parlament wird sich die EZV wie gewohnt sachlich und transparent äussern.»



# Une réforme qui atteint ses limites

Lucas Orellano

Le 1er janvier 2022, l'Administration fédérale des douanes (AFD) deviendra officiellement l'Office fédéral de la douane et de la sécurité des frontières (OFDF). C'est l'un des deux changements prévus dans le cadre du programme DaziT qui seront les plus visibles de l'extérieur. Le second: personnel douanier et gardes-frontière ne porteront plus qu'un seul et même uniforme. Pourtant, dans les coulisses, DaziT est l'un des programmes de restructuration les plus importants de la Confédération, l'un de ses projets vedettes: plus de 4 000 collaboratrices et collaborateurs sont concernés.





Lorsque l'on se plonge dans les documents de la Confédération, on trouve divers arguments justifiant l'effort important et les quelque 400 millions de francs associés au projet. Celui-ci profitera à l'économie – il s'agit là de l'argument principal – mais aussi à la population et à l'État. De leur côté, les collaboratrices et collaborateurs de l'AFD ne sont, comme d'habitude, pas pris en compte. Le travail des syndicats est donc d'autant plus important, afin d'éviter que le programme DaziT se termine par un «That's it» pour le personnel. Ce dernier se trouve déjà depuis longtemps entre le marteau et l'enclume: dans le cadre du programme DaziT, les profils professionnels sont bouleversés, les collaboratrices et collaborateurs des douanes doivent s'attendre à porter des armes à l'avenir et le climat de travail se trouve au plus bas. À noter aussi que le comité de direction de l'AFD ne possède quasiment pas d'expérience significative dans le domaine douanier et opère actuellement sans base légale.

Sur le fond, l'APC salue DaziT. «Nous sommes conscients de la nécessité d'une transformation numérique», explique Barbara Gysi, présidente de l'association. «C'est dans l'air du temps et l'administration des douanes actuelle génère encore beaucoup de paperasse. Il est bon que les choses avancent dans ce domaine. Nous sommes ouverts à faire un pas vers l'avenir, mais pas aux dépens des collaboratrices et collaborateurs.» La Confédération part du principe que le numérique libérera des ressources. Selon les pronostics, DaziT devrait permettre une augmentation de la productivité d'environ 20% dans les domaines concernés. «Une grande partie des ressources ainsi libérées servira à renforcer la sécurité à la frontière», précise le



Conseil fédéral. «L'autre partie sera supprimée après la mise en œuvre complète de DaziT, grâce à l'augmentation de la productivité.» La transformation numérique permettra d'économiser environ 300 postes entre 2022 et 2026, lesquels devraient être supprimés par le biais de fluctuations naturelles. «Ce scénario est crédible», estime Mme Gysi. «Nous ne craignons pas de licenciements directs malgré la réduction du personnel.»

Toutefois, c'est ici que les problèmes commencent. L'un des piliers centraux de DaziT est la mise en place d'un profil professionnel unique. À l'avenir, il n'y aura plus de distinction entre les gardes-frontière et le personnel des douanes. Ce qui signifie mêmes uniformes, mêmes chaussures et même équipement.

“ Au moins une fois par semaine, des collaboratrices ou collaborateurs s'adressent à nous pour nous faire part de leurs inquiétudes et pour exprimer leur colère », confie Janine Wicki, secrétaire générale de l'APC ”

La Confédération part du principe que le numérique libérera des ressources. Selon les pronostics, DaziT devrait permettre une augmentation de la productivité d'environ 20% dans les domaines concernés. «Une grande partie des ressources ainsi libérées servira à renforcer la sécurité à la frontière», précise le

Les douanières et douaniers actuellement non armés se verront alors remettre des bottes de combat et un pistolet ou un spray au poivre. Le problème est aussi d'ordre moral: les personnes ayant choisi de travailler dans le domaine des douanes l'ont peut-être justement fait pour ne pas avoir à porter d'arme. À

## Agroscope

L'Office fédéral de l'agriculture connaît actuellement une réorganisation qui a déjà suscité l'émotion il y a quelques années. Le centre de compétence Agroscope aurait dû être centralisé à Posieux (FR): un véritable coup dur pour tous les autres sites de recherche agronomique de la Confédération. Les cantons concernés et les syndicats se sont défendus ensemble et ont obtenu gain de cause. Sous la pression de cette mobilisation, la Confédération a dû faire marche arrière et revoir son plan initial à la baisse. Le site de Posieux sera tout de même agrandi, mais les centres de recherche régionaux de Changins (VD) et de Reckenholz (ZH) demeureront, ainsi que diverses stations d'essai décentralisées. Luc Python dresse un bilan intermédiaire très positif. «Plus de 75% des collaboratrices et collaborateurs ne seront pas directement touchés par la restructuration.» Il part toutefois du principe qu'environ 10% du personnel devra déménager dans une autre région linguistique. «Pour la plupart, de Wädenswil (ZH), Reckenholz ou Tänikon (TG) à Posieux», précise le secrétaire d'association. «Les premiers grands déménagements auront lieu dès 2025, lorsque les nouveaux bâtiments de Posieux seront en service.» Luc Python prévient néanmoins:

«Bien que la restructuration ne semble pas présenter de difficulté particulière sur papier, sa mise en œuvre est plus compliquée et plus lente que prévu. Parallèlement, plusieurs «petites» réorganisations internes ont lieu sur certains sites; tout cela est source d'insécurité et de stress pour le personnel.»



la télévision suisse, le conseiller fédéral Ueli Maurer se veut rassurant: «Aucun membre du personnel douanier actuel ne sera obligé de réaliser des tâches pour lesquelles une arme est nécessaire.» Cela semble correct en théorie, mais comment est-ce réalisable? On redoute que tôt ou tard celle ou celui

Comme l'indique son nom, DaziT – du romanche dazi (douane) et IT – devait simplement être un programme de numérisation de l'administration des douanes. Le projet s'est ensuite transformé en une gigantesque réorganisation. Il n'est donc pas surprenant que les personnes concernées soient en proie à une



“ DaziT est un projet top-down classique. Il est quasiment impossible pour les collaboratrices et les collaborateurs de faire valoir leur point de vue et ainsi d'améliorer les procédures ou de les concevoir différemment. On ne tient tout simplement pas compte du personnel.

Barbara Gysi, présidente de l'APC

”

profonde insécurité. «Au moins une fois par semaine, des collaboratrices ou collaborateurs s'adressent à nous pour nous faire part de leurs inquiétudes et pour exprimer leur colère», confie Janine Wicki, secrétaire générale de l'APC. «Les personnes qui nous contactent souhaitent souvent garder l'anonymat. Ce refus des collaboratrices et collaborateurs de donner leur nom à l'APC, qui défend pourtant leurs intérêts, est très inhabituel. Une culture de la peur règne», regrette Janine Wicki.

Une impression qui se confirme au sein de Garanto, comme l'explique Heidi Rebsamen, secrétaire centrale. «Plusieurs spécialistes et expert-e-s des douanes sont entendus, mais leurs critiques ne sont pas prises en compte.

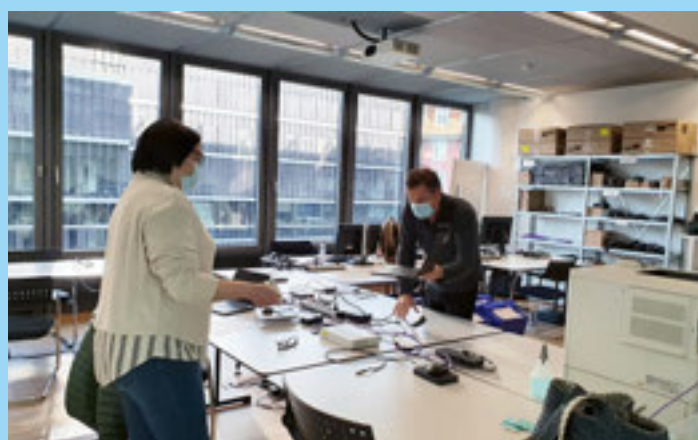
qui, par exemple pour des raisons de conscience, se montre inflexible et donc moins polyvalent, ne soit tout bonnement licencié. «Il s'agit d'une contrainte indirecte», explique la présidente de l'APC. À cela s'ajoute le fait que le travail n'est tout simplement pas le même. «Les contrôles aux frontières ou à l'aéroport n'ont rien à voir avec les procédures douanières», précise Mme Gysi. «Des spécialisations seront de toute manière nécessaires; il est totalement inutile de former l'intégralité du personnel douanier et des gardes-frontière sur les armes. Les profils professionnels actuels s'adressent à des types de personnes complètement différents. À l'avenir, le secteur deviendra plus militaire; l'uniforme devra également être porté au bureau. Il est clair que cela ne conviendra pas à tout le monde.»

Les expert-e-s DaziT et la direction considèrent qu'ils savent mieux ce qu'il faut faire. C'est un reproche que nous entendons souvent: «Le comité de direction et les expert-e-s DaziT ne savent pas vraiment comment fonctionnent les douanes de marchandises.» Effectivement, sur les six membres du comité de direction à la tête de la plus grande transformation de l'histoire des douanes, seule une personne est du domaine: Marco Benz, qui a débuté comme aspirant douanier à Liestal (BL) en 1980. Le directeur, Christian Bock a rejoint l'AFD en 2016, Isabelle Emmenegger en 2017, Urs Bartenschlager en 2018 et Georges Dumont et Florian Lauber en 2020. Marco Benz à part, on comptabilise donc un total de 14 ans d'expérience dans le domaine des douanes, et ce uniquement au sein de la direction. Cinq des six membres n'ont aucune expérience du travail en tant

## Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication (OFIT)

L'Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication connaît également une transformation cruciale. Le projet vise une numérisation complète pour répondre aux attentes des milieux politiques, de la population et des entreprises, comme l'a indiqué l'OFIT dans son communiqué de presse d'août 2020. L'objectif: accélérer la numérisation de l'OFIT pour pouvoir soutenir de façon optimale les offices et les départements dans leur propre numérisation. Aucune réduction de personnel n'est prévue, toutefois la majorité des collaboratrices et collaborateurs doivent à nouveau postuler.

Un grand nombre de collaboratrices et de collaborateurs ont participé à un sondage réalisé en décembre 2020 et dont les résultats ont été intégrés dans les négociations avec la direction de l'OFIT. L'obligation de postuler pour les postes nouvellement créés suscite le plus d'inquiétudes. Chaque collaboratrice et collaborateur actuel a la garantie de retrouver un poste, mais toutes les questions n'ont pas encore été éclaircies. Grâce à l'engagement de l'APC, une garantie de protection de salaire de deux ans (en vertu de l'art. 52a OPers) devrait s'appliquer pour les cas où le nouveau poste se situe dans une classe salariale plus basse que l'ancien. La sortie de collaboratrices ou collaborateurs du plan pour cadres de la caisse de pension constitue une autre situation problématique. «Les discussions nous ont permis d'aborder les aspects fondamentaux et de poser les questions importantes pour le personnel. Nous sommes présents pour nos membres et nous engageons en leur faveur. La transformation n'est pas encore achevée», précise Norma Giannetta.



qu'employé-e-s à l'AFD. Il n'est donc pas surprenant que les collaboratrices et collaborateurs des douanes de longue date se sentent complètement ignorés par leur propre comité de direction.

L'impression grandissante d'être à la merci de la direction revient systématiquement dans les courriers: «Nous ne voulons pas nous voir imposer des règles de l'extérieur», lit-on dans une lettre qui fait office d'exemple des envois du personnel des douanes. «Nous voulons participer aux décisions. Au final, nous sommes les mieux placés pour déterminer les points faibles et les potentiels d'amélioration du secteur douanier.» Toutefois, conformément à la nouvelle convention d'objectifs, une collaboratrice ou un collaborateur qui ne soutient pas et ne promeut pas activement DaziT reçoit une mauvaise appréciation. La perte de son emploi n'est pas toujours l'inquiétude première. Les collaboratrices et collaborateurs font part d'une atmosphère de travail très tendue.



«L'enquête 2020 auprès du personnel brosse un tableau négatif de la situation», déclare Barbara Gysi. En 2020, seuls 48% du corps des gardes-frontière et 49% du personnel des douanes étaient satisfaits des processus de travail et des processus décisionnels. Cela représente une diminution de 6% pour l'administration des douanes: une véritable chute qui illustre la détresse du personnel face aux changements à venir. Dans l'ensemble, on constate qu'en moyenne les employé-e-s de l'AFD n'attribuent à aucun domaine une appréciation très positive (85 ou plus). Dans la plupart des cas, les valeurs oscillent entre des évaluations peu et moyennement positives. D'une manière générale, le personnel attribue les meilleures notes au secteur du numérique: 82 pour le corps des gardes-frontière, 80 pour le personnel douanier et 82 pour le reste des collaboratrices et

collaborateurs. Cela montre à quel point le personnel adopterait une attitude positive face au développement du numérique au sein de l'AFD, l'objectif initial de DaziT. L'évaluation de la résignation offre un résultat alarmant puisqu'avec 46%, elle se situe 8% au-dessus de la moyenne de l'administration fédérale. Seul



**Agroscope connaît actuellement une réorganisation qui a déjà suscité l'émoi il y a quelques années.**

*Tout centraliser à un seul et même endroit n'était pas faisable. Ce projet ne tenait pas compte du fait qu'Agroscope est actif dans la recherche agronomique, qui est liée à la terre.*

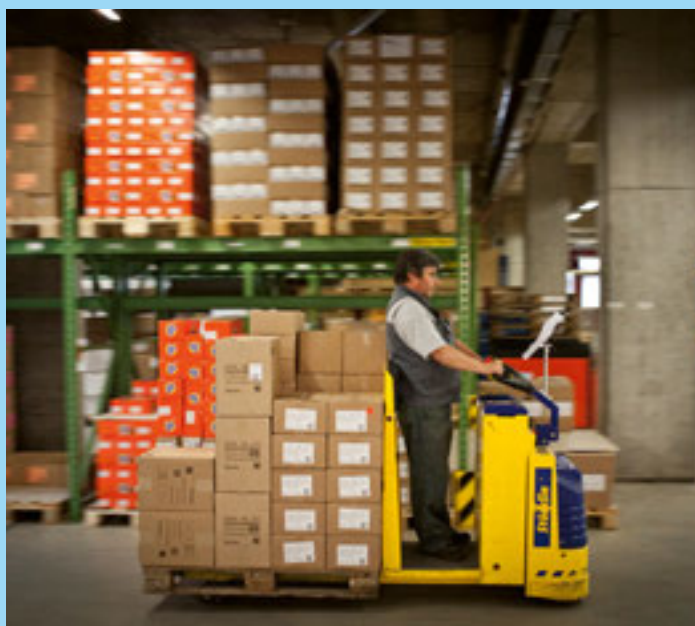
*Luc Python, secrétaire d'association de l'APC*



point «positif» à cet égard: ce chiffre n'a pas augmenté depuis 2017, mais s'est simplement maintenu à son haut niveau d'alors. Garanto confirme cette image négative: «L'ambiance est extrêmement mauvaise», explique Heidi Rebsamen. «C'est ce que révélait déjà une enquête de Garanto réalisée auprès de ses membres en 2019, dont les résultats étaient encore plus impitoyables que ceux de l'enquête 2020 de la Confédération. L'atmosphère n'a pas connu d'améliorations notoires depuis. Il y a bien évidemment certaines personnes qui voient la réorganisation d'un bon œil. Toutefois, notre impression est la suivante: un tiers du personnel porte un regard critique sur DaziT et un autre tiers se réjouit de pouvoir bientôt partir à la retraite. Certaines personnes envisagent même de donner leur congé.»

## Armée suisse

L'Armée suisse est actuellement en pleine mise en œuvre du DEVA (Développement de l'armée), qui était en préparation depuis 2010. Contrairement aux transformations au sein de l'AFD, le DEVA bénéficie d'un large soutien et a été lancé lorsque tous les aspects juridiques étaient réglés. Le rapport sur la politique de sécurité et le rapport sur l'armée 2010 sont à l'origine du projet, qui est ensuite passé en phase de planification. En 2014, le message du Conseil fédéral a été transmis au Parlement, qui a ensuite adopté les bases légales du projet. Le référendum lancé contre ce dernier n'a pas abouti. La mise en œuvre a commencé le 1<sup>er</sup> janvier 2018. La pleine capacité prévue par le DEVA devrait être atteinte par étapes d'ici fin 2022. L'armée a tiré un bilan intermédiaire positif en matière de formation: «les objectifs de formation dans les écoles de recrues qui ont appliqué le nouveau système d'instruction DEVA ont été atteints». Des mesures restent cependant encore nécessaires en matière d'équipement et d'alimentation des formations. En ce qui concerne le personnel, il existe «d'importantes différences» au niveau des effectifs entre certaines formations. «L'APC est intervenue en faveur des personnes concernées, dans la mesure de ses possibilités, là où des postes ont été supprimés et/ou déplacés en raison du DEVA», selon Elias Toledo, secrétaire général suppléant de l'APC. Toutes les parties concernées prennent en considération le partenariat social; les retours des employé-e-s sont pris au sérieux et intégrés au projet lorsque cela est possible.



Le problème de la réorganisation se situe également en grande partie au niveau humain. À la fin du mois d'avril et au début du mois de mai, une série d'articles très remarqués de CH Media a abordé ce thème, reprochant au directeur général Christian Bock des manquements personnels flagrants dans la gestion de l'administration des douanes. Selon ces articles, le directeur des douanes est sujet à des crises de colère, ne fait preuve d'aucune considération, est imprévisible, blessant et ne tolère aucune opposition. Celle ou celui qui ne se plie pas à ses directives doit lever le camp. Il aurait déjà agi avec froideur et sans considération vis-à-vis de ses collaboratrices et collaborateurs lorsqu'il travaillait à l'Institut fédéral de météorologie (METAS), en fermant des secteurs et en procédant à des licenciements. Il n'est dès lors pas étonnant que le personnel technique des douanes, qui pâtit le plus de DaziT, ait perdu toute confiance dans la direction de l'AFD, ce qui se traduit par une diminution de 8 points (de 60 à 52) par rapport à l'enquête 2017 auprès du personnel (soit la chute la plus importante de toute l'enquête). «Je reçois de nombreux retours de collaboratrices et collaborateurs qui ont peur d'être licenciés», confie Barbara Gysi. «Il s'agit avant tout de réactions venant d'employé-e-s, de nombreux cadres ont déjà pris la poudre d'escampette.» Le personnel des douanes a appris un métier très spécifique, ce qui, dans la situation actuelle, est justement problématique pour ces collaboratrices et collaborateurs; il n'est pas si simple de transférer les connaissances acquises en tant que spécialiste des douanes dans une autre entreprise ou une autre branche. À cela s'ajoute la charge supplémentaire pesant sur l'économie en raison de la pandémie de coronavirus. Ces fac-



“ **L'Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication connaît également une transformation cruciale.** L'OFIT et l'APC travaillent en bonne et étroite collaboration. L'APC continue de suivre cette transformation d'un œil critique.

Norma Giannetta,  
secrétaire d'association



teurs inciteront probablement de nombreuses personnes à garder le silence et à soutenir le programme DaziT, avec l'espoir que la réorganisation finisse par dévier du plan prévu par la direction de l'AFD et de sa trajectoire actuelle.

Car les dés ne sont pas encore jetés. La nouvelle loi sur les douanes, qui sert de base au programme, n'est qu'au début du processus politique; la consultation s'est achevée en décembre 2020 et pourrait réserver quelques mauvaises surprises au projet DaziT: une résistance s'exerce en effet à divers niveaux. Les cantons, par exemple Zurich, redoutent une ingérence de la Confédération au travers de nouvelles compétences plus larges. En 2020 déjà, le Préposé fédéral à la



“ **L'Armée est actuellement en pleine mise en œuvre du DEVA (Développement de l'armée).** Du point de vue des syndicats, il est difficile d'émettre une appréciation. Le DEVA n'est pas terminé; il n'est donc pas encore possible de dresser un bilan final.

Elias Toledo, secrétaire  
général suppléant de l'APC



gueur et qu'il manque ainsi la base nécessaire à DaziT. Des jalons ont par exemple déjà été posés en vue de regrouper le Cgfr et l'AFD; «le Corps des gardes-frontière n'existe plus sous son ancienne forme», confie Florian Menzi, porte-parole de la justice militaire, à CH Media. En 2019, lors d'une heure des questions, Barbara Gysi s'adressait déjà au Conseil fédéral pour dénoncer l'attitude hâtive vis-à-vis de DaziT. D'un point de vue politique, la nouvelle loi sur les douanes fait donc déjà face à un vent glacial. Les syndicats font également tout leur possible pour protéger le personnel des conséquences d'une réorganisation précipitée et prétentieuse. Les négociations relatives à un plan social, auxquelles participent Garanto, transfair et l'APC, ont débuté le 3 mai dernier. Au centre des revendications: les salaires (structure et classes), le transfert du personnel actuel vers le profil professionnel de spécialiste en douane et sécurité des frontières et d'autres conditions de travail (règlement de remboursement des frais, par exemple). Comme cela a déjà pu être décidé lors de la première ronde de négociations, les partenaires sociaux constitueront des groupes de travail pour aborder ces trois thématiques. Le coup d'envoi des discussions, qui, conformément à ce qui a été convenu,

auront lieu toutes les quatre semaines, s'est déroulé de manière positive, comme le rapporte Janine Wicki: «Le lancement était réussi et productif.» Heidi Rebsamen est elle aussi confiante: «Le premier tour s'est bien déroulé. Je suis ravie que nous ayons pu nous entendre sur un calendrier serré.» Il s'agit là de signes positifs pour les collaboratrices et collaborateurs inquiets de l'Administration fédérale des douanes.

## Déclaration de l'AFD

Le Magazine de l'APC a confronté l'Administration fédérale des douanes (AFD) aux doutes, inquiétudes et reproches exprimés par les collaboratrices et collaborateurs et publiés dans les médias. L'AFD a fait la déclaration suivante:

«L'Administration fédérale des douanes est au cœur d'une transformation numérique; elle se développe petit à petit en Office fédéral de la douane et de la sécurité des frontières (OFDF). L'élément clé de cette transformation globale est le programme DaziT. La simplification systématique et la numérisation intégrale des processus ont officiellement débuté avec le lancement du programme DaziT le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et se poursuivront jusqu'à la fin 2026. Le programme DaziT va de pair avec le développement organisationnel de l'AFD, qui a été décrit dans le message relatif à DaziT publié en 2017. En avril 2019, des décisions de principe du Conseil fédéral sont venues concrétiser ce développement de l'AFD.

Le programme DaziT permet de simplifier et d'uniformiser les processus de travail. De nouvelles applications conviviales offrent des fonc-

tionnalités importantes pour les opérations, par exemple les requêtes via téléphone portable ou le paiement sans argent liquide en cours de trajet. Tout cela permet de décharger le personnel dans son travail quotidien. Par conséquent, les premiers résultats de DaziT reçoivent un accueil positif. Dans le cadre d'une procédure agile, des versions de base sont d'abord mises en service. Les feedback du personnel sont régulièrement intégrés au processus d'optimisation et de développement.

Les collaboratrices et collaborateurs peuvent également transmettre leurs demandes et propositions à tout moment par l'intranet, par e-mail ou en personne (par exemple lors de séances d'information, de réunions d'équipe ou de visites des membres de la direction, qui sont à disposition pour répondre aux questions des employé-e-s). Par ailleurs, des collaboratrices et collaborateurs issus de différents secteurs et régions et exerçant diverses fonctions sont impliqués dans les projets en tant qu'experts, product owners ou testeurs par exemple, et peuvent ainsi rapporter les demandes de leurs

collègues, qui sont alors intégrées dans la suite des processus.

Une communication interne régulière relative à DaziT et au développement de l'AFD a été mise en place depuis le début du projet. Le comité de direction de l'AFD prend très au sérieux les résultats de l'enquête 2020 réalisée auprès du personnel. Les conclusions de cette enquête sont intégrées aux mesures de suivi du processus de transformation qui ont déjà été initiées à divers niveaux. Dans le cadre de la transformation culturelle, l'AFD a également lancé divers projets de mise en œuvre, tels que Cultura Pool. Les collaboratrices et collaborateurs disposant d'une longue expérience dans le domaine des opérations, des RH, de la communication ainsi que dans le développement organisationnel et du personnel apportent leur soutien sur demande des cadres de l'AFD en faisant part de leurs suggestions et propositions de solution relatives à la transformation culturelle. Comme à l'accoutumée, l'AFD s'exprimera de manière factuelle et transparente à propos des interventions déposées au Parlement.»

