

Digitale Verwaltung 2022

Digitalisierungsstrategie BL mit Umsetzungsprogramm 2018 - 2022

KURZFASSUNG DER LANDRATSVORLAGE

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
1.1	Megatrend Digitalisierung	3
1.2	Zweck und Aufbau.....	3
2	Leitbild Digitale Verwaltung BL.....	4
2.1	Mission, Vision und Handlungsmaximen.....	4
2.2	Erläuterungen zu den Handlungsmaximen.....	4
2.3	Auswirkungen auf Bevölkerung, Unternehmen und Mitarbeitende	6
3	Strategische Ziele	7
3.1	Strategielandkarte	7
3.2	Beschreibung der strategischen Ziele	9
3.3	Begründung der Priorisierung	10
3.4	Rahmenbedingungen	11
4	Umsetzungsprogramm 2018 – 2022	12
4.1	Stossrichtungen.....	12
4.2	Massnahmenkatalog.....	14
4.3	Umsetzungsorganisation	17
4.4	Finanzielle Auswirkungen	20
4.5	Qualitativer Nutzen	21
4.6	Risikobetrachtung.....	22

Datum/Version: 18. März 2018 V1-0
Status: Definitiv
Klassifikation: -
Dateiname: Digitale-Verwaltung-2022_Beilage Kurzfassung

1 Einleitung

1.1 Megatrend Digitalisierung

Die Begriffe *Digitalisierung* respektive *digitale Transformation* beschreiben einen grundlegenden Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft, der durch digitale Technologien vorangetrieben wird. Im Alltag wirkt sich dieser Wandel auf das Konsum-, Informations- und Kommunikationsverhalten der Menschen aus. Ein grosser Teil der Bevölkerung ist täglich online und nutzt das Internet, um Produkte zu bestellen, sich zu informieren oder mit anderen zu kommunizieren. Smartphones ermöglichen den ortsunabhängigen Zugriff auf digitale Angebote rund um die Uhr.

In der Wirtschaft entstehen auf der Basis digitaler Technologien neue Produkte und Geschäftsmodelle. Digitale Plattformen bringen weltweit auf einfache Weise Konsumenten, Anbieter, Produzenten und Lieferanten direkt zusammen. Intelligente Geräte werden digital vernetzt und regeln selbstständig diverse Anwendungsbereiche. Prozesse werden mit Hilfe von Robotern und Systemen künstlicher Intelligenz automatisiert und rationalisiert. Daten werden im Zuge dieser Entwicklungen zunehmend zum Rohstoff der digitalen Wirtschaft.

Dem Megatrend Digitalisierung kann sich auch die öffentliche Verwaltung nicht entziehen. Die Adressaten staatlicher Leistungen erwarten, dass Verwaltungsgeschäfte einfach und zeitsparend über das Internet abgewickelt werden können. Die medienbruchfreie Bearbeitung der Geschäfte ermöglicht eine effizientere Leistungserbringung durch Verwaltungsmitarbeitende. Digitalisierung und Automation von Routinegeschäften erlauben den effektiveren Einsatz von knappen Ressourcen sowie eine Beschleunigung der Durchlaufzeiten. Die Verwaltung des Kantons Basel-Landschaft muss sich daher frühzeitig und proaktiv mit der Digitalisierung auseinandersetzen.

1.2 Zweck und Aufbau

Mit der Digitalisierungsstrategie BL wird definiert, welche Voraussetzungen zu schaffen und welche Massnahmen zu ergreifen sind, damit die kantonale Verwaltung die Chancen der Digitalisierung nutzen und ihre Aufgaben auch in einer digitalen Welt erfüllen kann.

Ausgangspunkt der Strategie bildet das *strategische Leitbild*, bestehend aus Mission, Vision und Handlungsmaximen. Die Mission definiert den Grundauftrag der kantonalen Verwaltung. Die Vision zeigt auf, wohin sich die Verwaltung langfristig entwickeln will. Die Handlungsmaximen bilden den normativen Rahmen für die Priorisierung von Zielen und Massnahmen.



Abbildung 1: Aufbau Digitalisierungsstrategie BL

Die *strategischen Ziele* werden in einer Strategielandkarte mit den wichtigsten Zusammenhängen dargestellt. Die Landkarte gibt die notwendige Orientierung mit dem Blick auf das grosse Ganze und dient zur Verortung von einzelnen Massnahmen.

Das *Umsetzungsprogramm 2018-2022* definiert die Stossrichtungen zur Umsetzung der priorisierten strategischen Ziele inklusive einer Reihe von Massnahmen. Aus deren Umlegung auf eine vierjährige Zeitachse entsteht die Umsetzungsgrobplanung.

Die Digitalisierungsstrategie BL setzt sich mit der Leistungserbringung der Verwaltung auseinander, nicht mit politischen Inhalten. Das Ergebnis einer gelungenen Digitalisierung sind eine effizientere Leistungserbringung und optimierte Angebote für die Bevölkerung, die Wirtschaft und andere staatliche Einheiten sowie ein erweiterter und verbesserter Informationsaustausch zwischen der Verwaltung und ihren Anspruchsgruppen.

2 Leitbild Digitale Verwaltung BL

2.1 Mission, Vision und Handlungsmaximen

Mission (Grundauftrag)	Die kantonale Verwaltung erfüllt im Auftrag des Gesetzgebers öffentliche Aufgaben oder stellt sicher, dass diese erfüllt werden. Die Adressaten der damit verbundenen staatlichen Leistungen sind die Bevölkerung und die Unternehmen des Kantons Basel-Landschaft sowie andere Behörden auf allen Staatsebenen. Die kantonale Verwaltung sorgt für eine sachgerechte Aufgabenerfüllung und eine einheitliche Rechtsanwendung. Sie erbringt ihre Leistungen nach den Grundsätzen einer wirksamen und effizienten Verwaltungsführung und steht im Dienst der Bevölkerung.
Vision (Zukunftsbild)	Die Verwaltung des Kantons Basel-Landschaft entwickelt sich zu einer agilen Dienstleistungsorganisation, die den Anforderungen des technologischen Wandels gerecht wird und mit künftigen Entwicklungen Schritt halten kann. Die kantonale Verwaltung • setzt bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und bei der Kommunikation mit der Bevölkerung, den Unternehmen und anderen Institutionen konsequent auf digitale Technologien und Verfahren; • stellt bei der Gestaltung von Leistungen mit Dienstleistungscharakter die Anliegen der Bevölkerung und der Unternehmen im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben in den Mittelpunkt; • bietet Mitarbeitenden ein motivierendes und modernes Arbeitsumfeld, das auf Vertrauen und Eigenverantwortung setzt und neue Arbeitsformen auf der Basis digitaler Technologien aktiv fördert.
Handlungsmaximen (Leitlinien)	Bei der Umsetzung der Vision orientiert sich die kantonale Verwaltung im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben an den folgenden Handlungsmaximen: 1. Priorisiere von Beginn an digitale Lösungen und Kanäle 2. Reduziere und verschlanke Verfahren auf das Wesentliche 3. Stelle die Anliegen der Adressaten in den Mittelpunkt 4. Denke und handle mit Blick auf das grosse Ganze 5. Setze auf motivierte, digital kompetente Mitarbeitende

2.2 Erläuterungen zu den Handlungsmaximen

Priorisiere von Beginn an digitale Lösungen und Kanäle (DIGITAL BY DEFAULT)

DIGITAL BY DEFAULT bedeutet, dass Routinegeschäfte mit der kantonalen Verwaltung konsequent auf eine medienbruchfreie Abwicklung über das Internet ausgerichtet werden und dies der bevorzugte Kommunikationskanal mit Bevölkerung, Wirtschaft und Vollzugspartnern ist.

Die Korrespondenz mit der Bevölkerung, den Unternehmen und den Vollzugspartnern erfolgt über sichere Mailverbindungen und Datenaustauschplattformen. Anleitungen zu Standardgeschäften werden unter Anwendung

von Multimedia-Technologien mehrsprachig in digitaler Form bereitgestellt.

DIGITAL BY DEFAULT gilt genauso für alle internen Support- und Führungsprozesse. Papierformulare und -korrespondenz für interne Zwecke werden abgeschafft und durch digitale Lösungen ersetzt. Dies umfasst auch die Korrespondenz und den Datenaustausch mit den Mitarbeitenden und den Vollzugs- und Geschäftspartnern der kantonalen Verwaltung.

Reduziere und verschlanke Verfahren auf das Wesentliche (REDUCE TO THE MAX)

REDUCE TO THE MAX bedeutet, dass Verfahren und Abläufe soweit vereinfacht und verschlankt werden, dass der wesentliche Zweck noch in genügender Qualität erreicht und die gesetzlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden. Die Verschlinkung führt zu günstigen Leistungserbringungskosten und erlaubt die Automatisierung von Routineprozessen und -entscheiden. Als Folge davon werden Ressourcen für die Bearbeitung von komplexeren Problemstellungen respektive Spezialfällen frei.

REDUCE TO THE MAX ist sowohl für Kundenprozesse als auch für interne Support- und Führungsprozesse anzuwenden. Konsequenterweise muss bei letzteren wo immer möglich auf direktionsspezifische Spezialitäten zugunsten von verwaltungsweiten Standardlösungen sowie auf überdimensionierte Kontrollmechanismen zugunsten von mehr Eigenverantwortung verzichtet werden.

Stelle die Anliegen der Adressaten in den Mittelpunkt (FOCUS ON STAKEHOLDERS)

FOCUS ON STAKEHOLDERS bedeutet, dass die Anliegen der Bürger und Bürgerinnen sowie der Unternehmen bei der Erbringung von staatlichen Leistungen mit Dienstleistungscharakter in den Mittelpunkt gestellt werden müssen. Gesetze und Verordnungen bilden zwar den regulatorischen Rahmen, der einzuhalten ist. Jedoch lässt die Erbringung der damit verbundenen öffentlichen Leistungen einen Gestaltungsspielraum zu, der im Sinne der Adressaten von staatlichen Leistungen zu interpretieren ist.

FOCUS ON STAKEHOLDERS ist auch bei verwaltungsinternen Support- und Führungsprozessen in den Bereichen Informatik, Human Resources, Finanz- und Rechnungswesen oder Logistik konsequent anzuwenden. Die Adressaten respektive Kunden und Kundinnen sind hier die Führungskräfte und die Mitarbeitenden der Verwaltung. Die Querschnittsleistungen für alle Dienststellen sind als interne Services adressatengerecht zu gestalten.

Denke und handle mit Blick auf das grosse Ganze (SEE THE BIG PICTURE)

SEE THE BIG PICTURE bedeutet, dass jeweils die gesamte Leistungserbringungskette betrachtet wird und nicht nur ein einzelner Abschnitt innerhalb einer Dienststelle oder Direktion. Organisationsübergreifendes Denken und Handeln sind gefordert, wobei sich dies nicht nur auf die Verwaltung selbst bezieht, sondern auch auf die Vollzugspartner in den Gemeinden, beim Bund sowie bei anderen Behörden respektive bei verwaltungsnahen Institutionen. Dies erfordert neue Formen der Kooperation und der Steuerung von Prozessen.

SEE THE BIG PICTURE muss auch beim Aufbau und der Pflege von Datensammlungen berücksichtigt werden: Wer kann diese noch nutzen? Wie können sie anderen Interessenten auf einfache Form zu Verfügung gestellt werden? Wie lassen sich Redundanzen vermeiden etc.? Auch hier sind gesetzliche Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit dem Datenschutz zu berücksichtigen respektive anzupassen.

Setze auf motivierte, digital kompetente Mitarbeitende (INVEST IN PEOPLE)

INVEST IN PEOPLE geht davon aus, dass motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen Beitrag zur digitalen Transformation der kantonalen Verwaltung leisten wollen und in der Lage sind, die dazu notwendigen Kompetenzen zu erwerben und anzuwenden. Voraussetzung dazu ist aber ein organisatorisches Umfeld, das auf Vertrauen und Eigenverantwortung setzt und offen für moderne Arbeitsformen und innovative Lösungsansätze ist.

INVEST IN PEOPLE bedeutet auch, Vorgehensweisen und Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln, die zu rasch nutzbaren Ergebnissen führen und dann auf der Basis konkreter Erfahrungen pragmatisch weiterentwickelt werden können. Als Konsequenz davon werden die Projektarbeit, agile Methoden und die Selbstorganisation in Teams immer wichtiger werden. Bei der Förderung digitaler Kompetenzen sind insbesondere auch generationen- und geschlechtsspezifische Aspekte zu berücksichtigen.

2.3 Auswirkungen auf Bevölkerung, Unternehmen und Mitarbeitende

Für die *Bevölkerung* und die *Unternehmen* des Kantons Basel-Landschaft bedeutet die Umsetzung der Vision und die Befolgung der Handlungsmaximen, dass

- Bewilligungsverfahren auf die absolut Notwendigen reduziert oder wo möglich in Meldeverfahren umgewandelt wurden;
- Routinegeschäfte mit der Verwaltung in der Regel orts- und zeitunabhängig über das Internet abgewickelt werden;
- Geschäfte, an deren Bearbeitung mehrere Behörden auf kantonaler oder kommunaler Stufe beteiligt sind, über einen einzigen digitalen Einstiegspunkt abgewickelt werden können;
- ein elektronisches Bürger- und Unternehmenskonto den Zugriff auf persönliche Daten und Geschäfte erlaubt;
- Auskünfte auch mittels moderner Live-Chats eingeholt werden können;
- die Auskunftszeiten auf die frühen Morgen- und Abendstunden ausgeweitet sind;
- nicht vertrauliche und nicht dem Amtsgeheimnis unterliegende Datensammlungen der Verwaltung öffentlich zugänglich sind und frei genutzt werden können;
- An- und Wegleitungen in Form mehrsprachiger Videos im Web zur Verfügung stehen;
- die Stimmabgabe bei Wahlen und Abstimmungen elektronisch erfolgen kann;
- die Kommunikation und Meinungsbildungsprozesse über soziale Medien unterstützt werden;
- neue Technologien und Verfahren, die einen Beitrag zur Verbesserung des Angebots für die Verwaltungskunden leisten, rasch aufgenommen und angewendet werden;
- die Kosten der Verwaltungstätigkeit insgesamt optimiert wurden.

Für die *Mitarbeitenden* der kantonalen Verwaltung bedeutet die Umsetzung der Vision und die Befolgung der Handlungsmaximen, dass

- sie in einem motivierenden und modernen Arbeitsumfeld tätig sind, das offen für neue und mobile Arbeitsformen ist und die notwendigen Instrumente zur Verfügung stellt;
- das Prinzip Vertrauen und Eigenverantwortung die Form der Zusammenarbeit und den Führungsstil prägen;
- interne Genehmigungs- und Kontrollverfahren auf das Notwendige reduziert oder durch Meldeverfahren abgelöst wurden;
- interne Papierformulare und -unterschriften durch digitale Lösungen ersetzt wurden;
- die Bearbeitung von Routinegeschäften respektive das Fällen von Routineentscheiden weitgehend automatisiert erfolgt;
- mehr Zeit für die Bearbeitung von komplexeren Geschäftsfällen zur Verfügung steht;
- Aufgaben organisationsübergreifend im Verbund mit Gemeinden oder anderen Amtsstellen erledigt werden;
- die Projektarbeit und agile Vorgehensweise vermehrt den Arbeitsalltag dominieren;
- sie unter Berücksichtigung betrieblicher Notwendigkeiten selbst bestimmen, wann und von wo aus sie arbeiten und ihnen die dafür notwendige mobile IT-Infrastruktur zur Verfügung steht;
- sie als Führungskräfte weniger Zeit für administrative Prozesse aufwenden müssen;
- führungsrelevante Information aufbereitet und automatisiert zur Verfügung stehen;
- sie sich neuen Anforderungen stellen und digitale Kompetenzen erwerben müssen.

3 Strategische Ziele

3.1 Strategielandkarte

Die Abbildung auf der nächsten Seite zeigt die Strategielandkarte, die der digitalen Transformation der kantonalen Verwaltung zugrunde liegt. Sie enthält eine Reihe von strategischen Zielen entlang der vier Perspektiven *Stakeholders*, *Finanzen*, *Prozesse* und *Ressourcen*.

P1 Stakeholder (Kundenziele)

Ziele, welche die Ansprüche und Erwartungen der Adressaten von Verwaltungsleistungen und weiterer Anspruchsgruppen adressieren. Zu diesen gehören die Bevölkerung, Unternehmen, Mitarbeitende, Vollzugspartner wie Gemeinden, Bund und andere Kantone sowie verwaltungsnahe Institutionen, Landrat und Kommissionen.

P2 Finanzen (Kostenziele)

Kostenziele im Zusammenhang mit der Erfüllung öffentlicher Aufgaben respektive der effizienten Erbringung staatlicher Leistungen.

P3 Prozesse (Prozessziele)

Ziele für die verwaltungsinternen Prozesse, mit denen die staatlichen Leistungen erbracht werden.

P4 Ressourcen (Ressourcenziele)

Ziele zur Entwicklung einer lernenden, flexiblen Organisation oder zur Bereitstellung von Strukturen und Systemen als Infrastruktur für andere Ziele.

Tabelle 1: Perspektiven der Strategielandkarte

Die Ziele wurden hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für die Umsetzungsperiode 2018 - 2022 mit zwei (=sehr hohe Priorität) respektive einem Punkt (= hohe Priorität) gekennzeichnet. Hohe Priorität weisen Ziele auf, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Angebotsoptimierung gegenüber den Verwaltungskunden und der digitalen Abwicklung von Verwaltungsgeschäften stehen.

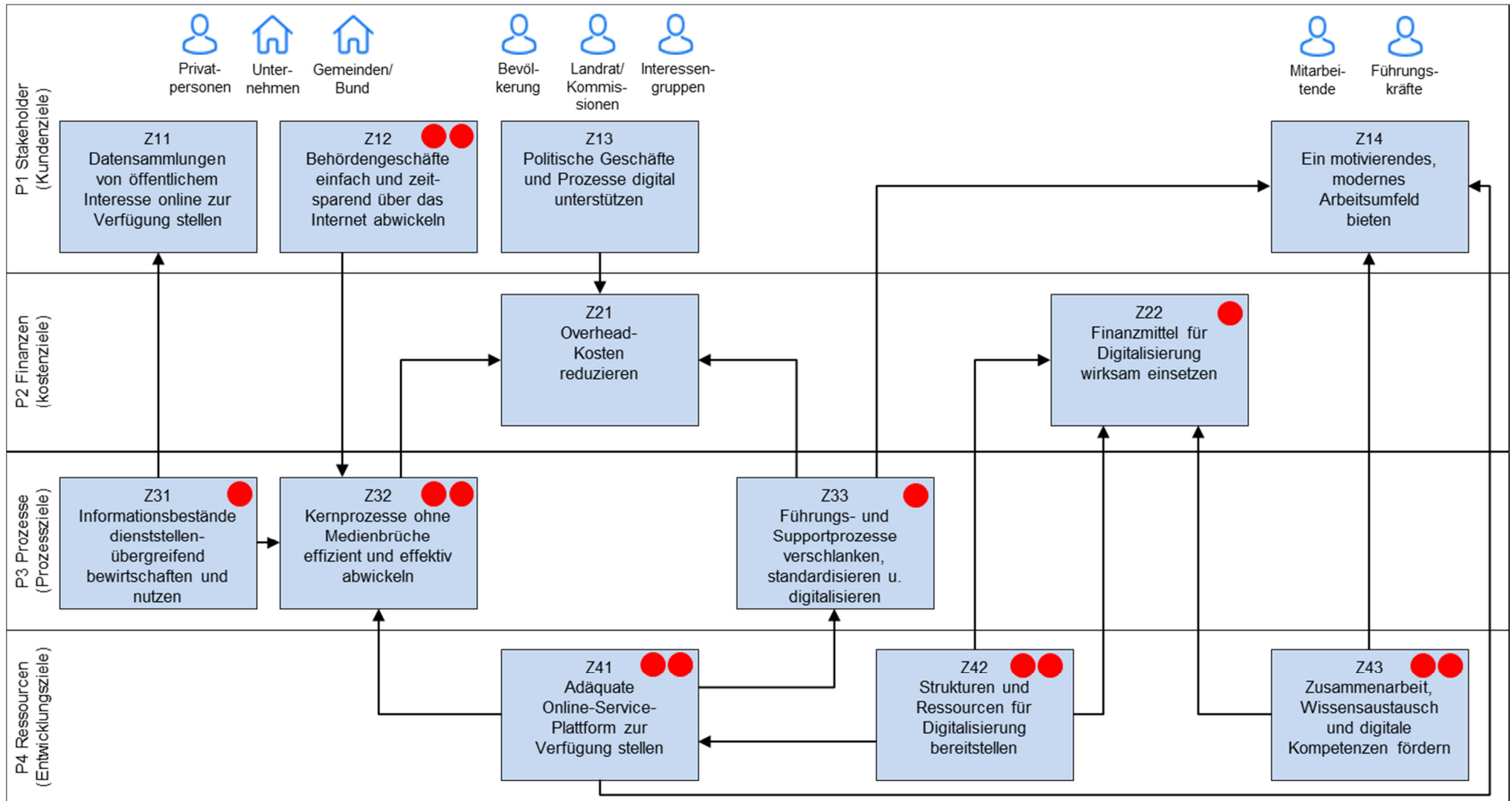
Die wichtigsten Zusammenhänge zwischen den strategischen Zielen sind mittels Pfeilen dargestellt. Sie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Overhead-Kosten der Verwaltungstätigkeit lassen sich erfolgreich reduzieren, wenn die Kernprozesse zur Erbringung von staatlichen Leistungen medienbruchfrei abgewickelt und die Support- und Führungsprozesse verschlankt, standardisiert und digitalisiert werden. Dies setzt aber voraus, dass

- Bevölkerung und Unternehmen Behördengeschäfte über das Internet tätigen,
- Informationen dienststellenübergreifend genutzt werden und
- die dazu notwendigen Online-Service-Plattformen zur Verfügung stehen.

Um solche Plattformen bereitzustellen und die richtigen Digitalisierungsprojekte unter dem Aspekt der Wirksamkeit auszuwählen, werden adäquate Strukturen und Ressourcen benötigt. Dazu braucht es nicht nur Spezialisten und Spezialistinnen, sondern digital kompetente Mitarbeitende und Führungskräfte, die sich dienststellenübergreifend vernetzen und Erfahrungen oder Wissen untereinander austauschen.

Schlanke interne Prozesse, interessante Projekte, eine inspirierende Zusammenarbeit sowie adäquate IT-Plattformen leisten schlussendlich wichtige Beiträge für ein motivierendes und modernes Arbeitsumfeld.



Legende: ●● = sehr hohe Priorität für Umsetzungsperiode 2018-22, ● = hohe Priorität für Umsetzungsperiode 2018-22

Abbildung 2: Strategielandkarte für die digitale Transformation

3.2 Beschreibung der strategischen Ziele

Nachfolgend werden die auf der Strategielandkarte aufgeführten strategischen Ziele kurz beschrieben. Die für die kommenden vier Jahre priorisierten Ziele sind mit einem (hohe Priorität) oder zwei (sehr hohe Priorität) Punkten gekennzeichnet.

P1 STAKEHOLDER (KUNDENZIELE)

Z11 Datensammlungen von öffentlichem Interesse online zur Verfügung stellen

Die Dienststellen der kantonalen Verwaltung verfügen über eine enorme Fülle an Daten, die für Firmen, Forschungs- und Beratungsinstitutionen oder andere Interessengruppen interessant sind. Daten, deren Schutzklassifikation es erlaubt, sollen daher online zur freien Nutzung zur Verfügung gestellt werden (Stichwort: Open Government Data). Damit wird eine Vernetzung von Daten möglich, die Nutzen schafft und neue Erkenntnisse ermöglicht.

Z12 Behördengeschäfte einfach und zeitsparend über das Internet abwickeln ●●

Bevölkerung, Unternehmen und Gemeinden sollen die Möglichkeit haben, Routinegeschäfte mit der kantonalen Verwaltung über das Internet abzuwickeln. Damit werden einerseits Erwartungen erfüllt, die aus der zunehmenden Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft entstehen, andererseits auch die Voraussetzung für die medienbruchfreie Abwicklung von Geschäftsprozessen geschaffen.

Z13 Politische Geschäfte und Prozesse digital unterstützen

Die digitale Transformation macht auch vor politischen Prozessen nicht halt. So hat der Bundesrat im April 2017 den Grundsatzentscheid getroffen, die elektronische Stimmabgabe künftig flächendeckend zu ermöglichen. Bis 2019 sollen zwei Drittel aller Kantone die elektronische Stimmabgabe einsetzen. Digitale Mittel können zudem auch vermehrt für politische Vernehmlassungen und die Meinungsbildung eingesetzt werden.

Z14 Ein motivierendes, modernes Arbeitsumfeld bieten

Ein modernes Arbeitsumfeld basiert einerseits auf einer Führungs- und Zusammenarbeitskultur, die auf Vertrauen und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden setzt, Leistungen honoriert und offen für innovative Lösungsansätze ist. Andererseits gehört dazu auch die Versorgung mit modernen Informatikmitteln, die den steigenden Anforderungen der Mobilität (orts- und geräte-unabhängiges Arbeiten) als auch den Ansprüchen der Generation der sog. „Digital Natives“ gerecht werden.

P2 FINANZEN (KOSTENZIELE)

Z21 Overhead-Kosten reduzieren

Mit Overhead-Kosten sind fixe Gemeinkosten gemeint, die nicht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Erbringung einer öffentlichen Leistung für die Adressen der Verwaltungsleistungen stehen. Diese sind zu reduzieren, da sie keinen unmittelbaren Beitrag an die Wertschöpfung der Verwaltung leisten.

Z22 Finanzmittel für Digitalisierung wirksam einsetzen

Die digitale Transformation erfordert Vorabinvestitionen, bevor sich die Nutzenpotentiale voll entfalten können. Umso wichtiger ist es, die vorhandenen Mittel für die Digitalisierungsprojekte einzusetzen, die unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsaspekten die grösste Nutzenwirkung erzielen.

P3 PROZESSE (PROZESSZIELE)

Z31 Informationsbestände dienststellenübergreifend bewirtschaften und nutzen ●

Informationen respektive Daten repräsentieren im Zeitalter der Digitalisierung eine wertvolle Ressource, die in der kantonalen Verwaltung mit wenigen Ausnahmen in den Bereichen Geo- und Einwohnerdaten isoliert bewirtschaftet und genutzt wird. Hier muss eine applikationsübergreifende Sichtweise Einzug halten. Informationsbestände müssen aktiv bewirtschaftet und vernetzt genutzt werden können, damit auch neuere Technologien zur Erfüllung der öffentlichen Aufgaben eingesetzt werden können.

Z32 Kernprozesse ohne Medienbrüche effizient und effektiv abwickeln ●●

Kernprozesse repräsentieren Geschäftsprozesse, die einen unmittelbaren Nutzen für die Kunden und Kundinnen der Verwaltung (Bevölkerung, Unternehmen, andere Behörden) produzieren und daher die Erbringung öffentlicher Leistungen direkt unterstützen. Sie müssen mit Hilfe der Digitalisierung medienbruchfrei und – im Falle von Routinegeschäften – zu einem hohen Grad automatisiert abgewickelt werden können.

Z33 Führungs- und Supportprozesse verschlanken, standardisieren und digitalisieren●●

Führungs- und Supportprozesse beziehen sich in erster Linie auf die Bereiche Finanzen & Controlling, Human Resources, Informatik, Beschaffung & Einkauf sowie Logistik. Diese Prozesse müssen generell verschlankt und standardisiert werden, damit sie weitgehend digital abgewickelt werden können.

P4 RESSOURCEN (RESSOURCENZIELE)

Z41 Adäquate Online-Service-Plattformen zur Verfügung stellen●●

Die Online Service-Plattform bildet die Grundlage für die medienbruchfreie Abwicklung von Behördengeschäften über das Internet. Die Plattform muss weiter zu einem intelligenten Portal für Verwaltungskunden ausgebaut werden und neue Konzepte wie E-ID oder digitale Signatur aufnehmen und umsetzen.

Analog zur Service-Plattform für Verwaltungskunden muss auch für Mitarbeitende und Führungskräfte eine Plattform zur Verfügung gestellt werden, welche die strukturierte oder Ad hoc-Zusammenarbeit dienststellenübergreifend unterstützt. Dazu gehören nicht nur die gemeinsame Nutzung von Dateien oder ein Info-Portal, sondern auch die Nutzung von Workflows und Formularen für interne Abläufe oder der Einsatz von neuen Kommunikationsmedien für die interne Kommunikation.

Z42 Strukturen und Ressourcen für Digitalisierungslösungen bereitstellen●●

Um Digitalisierungslösungen im Verwaltungsalltag zugänglich auf der Basis der Plattformen umzusetzen und agil weiterzuentwickeln, müssen verwaltungsintern die dafür notwendigen Ressourcen bereitgestellt und das Knowhow erworben werden. Die Realisierung von Lösungen mit externen Partnern sollte aus Kosten- und Effizienzgründen nur für komplexe Problemstellungen in Betracht gezogen. Der Umgang mit der digitalen Transformation ist eine Kernkompetenz, die intern vorhanden sein muss.

Z43 Zusammenarbeit, Wissensaustausch und digitale Kompetenzen von Mitarbeitenden fördern●●

In der kantonalen Verwaltung ist in einzelnen Dienststellen bereits viel Knowhow und Erfahrung vorhanden. Der dienststellenübergreifende Wissensaustausch und das Networking der digital affinen Mitarbeitenden sollen aktiv gefördert werden. Ziel ist die Entwicklung einer Community, deren Mitglieder sich kennen, austauschen und gegenseitig bei Digitalisierungsvorhaben unterstützen und helfen.

3.3 Begründung der Priorisierung

Gemäss der im Leitbild formulierten dritten Handlungsmaxime sind die Anliegen der Adressaten der staatlichen Leistungen in den Mittelpunkt zu stellen. Diese erwarten vermehrt, dass Gesuche und Meldungen einfach und zeitsparend über das Internet abgewickelt werden können. Ziel Z12 hat daher eine sehr hohe Priorität und verstärkt die Kundenorientierung der Verwaltung in denjenigen Bereichen, in denen sie als Dienstleisterin auftritt. Der Effizienzgewinn elektronischer Eingaben und Verfügungen lässt sich jedoch nur realisieren, wenn die Daten medienbruchfrei in Fachanwendungen und Geschäftsverwaltungssysteme übernommen und weiterbearbeitet werden können. Die Kernprozesse der Verwaltung sind daher unter einem ganzheitlichen Blick konsequent zu digitalisieren (Ziel Z32). Damit wird auch der ersten Handlungsmaxime Rechnung getragen, welche die Priorisierung von digitalen Lösungen und Kanälen von Beginn an verlangt.

Die Digitalisierung der Kundenbeziehung und der Leistungserbringung setzt zwingend voraus, dass adäquate Online-Service-Plattformen zur Verfügung stehen und sicher betrieben respektive genutzt werden können (Ziel Z41). Technische Systeme und neue organisatorische Verfahren können jedoch nur entwickelt und eingeführt werden, wenn die dazu notwendigen Strukturen und Ressourcen zur Verfügung stehen (Ziel Z42). Diese Fähigkeiten respektive Kapazitäten müssen verwaltungsintern aufgebaut werden, damit die Chancen der Digitalisierung frühzeitig erkannt und genutzt werden können. Es handelt sich hier aufgrund der allgemeinen Entwicklung um eine Kernkompetenz, über welche die Verwaltung intern verfügen muss. Ein Team von Fachspezialisten und Fachspezialistinnen reicht jedoch nicht: Genauso wichtig sind die breite Entwicklung von digitalen Kompetenzen bei den Mitarbeitenden, die organisationsübergreifende Zusammenarbeit und der Wissens- und Erfahrungsaustausch untereinander (Ziel Z43). Dies ergibt sich auch aus der fünften Handlungsmaxime, die verlangt, auf digitale kompetente und motivierte Mitarbeitende zu setzen.

Die vorgeschlagene Priorisierung der strategischen Ziele schafft im Sinne eines roten Fadens die Verbindung zwischen den wichtigsten Kundenanliegen, den in diesem Zusammenhang zu optimierenden Kernprozessen und den dazu benötigten Ressourcen. Die Priorisierung bedeutet nicht, dass die anderen Ziele der Strategielandkarte weniger wichtig wären - viele Ziele beeinflussen sich in der Tat wechselseitig. Sie ist vielmehr ein Ausdruck der Realisierbarkeit in den kommenden Jahren. Digitalisierung hat vorerst einmal Investitionen zur Folge. Grosse, spürbare Kosteneinsparungen können daher kurzfristig nicht erwartet werden. Auch der mit der Digitalisierung einhergehende Kulturwandel braucht Zeit. Die Verschlinkung von internen Führungs- und Supportprozessen zugunsten von mehr Eigenverantwortung und Vertrauen kann daher ebenfalls nicht kurzfristig erzwungen werden.

3.4 Rahmenbedingungen

Bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie sind weiterhin die Anforderungen einer „*Good Governance*“ zu erfüllen. Damit ist eine Verwaltungsführung unter Anwendung eines wirksamen Steuerungs- und Regelungssystems sowie eines haushälterischen Umgang mit Finanzmitteln gemeint. Auf die digitale Transformation bezogen bedeutet diese Rahmenbedingung einerseits die Überprüfung und allfällige Anpassung des vorhandenen Regelwerks (Gesetze, Verordnungen, Weisungen), andererseits die sorgfältige Steuerung und Kontrolle des Digitalisierungsprozesses unter Berücksichtigung von Kosten- und Wirtschaftlichkeitsaspekten.

Eine weitere Rahmenbedingung betrifft die Informationssicherheit und den Datenschutz. Organisationen werden durch die digitale Transformation massiv erhöhten Risiken ausgesetzt. Die Informationssicherheit und die damit verbundenen Risiken müssen daher aktiv gemanagt und überwacht werden, was sich sowohl auf organisatorische als auch technische Aspekte bezieht und auch die Bekämpfung digitaler Kriminalität umfasst.

Nicht zuletzt müssen Digitalisierungsprojekte professionell abgewickelt und rasche Ergebnisse erzielt werden. Professionalität in diesem Zusammenhang wird in erster Linie an der Einhaltung von Best Practices bei der Projektabwicklung sowie am Erreichen der geplanten Projektergebnisse unter Einhaltung von Kosten und Terminen gemessen. Um rasch nutzbare Ergebnisse zu erzielen, müssen neben dem klassischen Wasserfall-Modell von HERMES aber auch agile Projektabwicklungsmethoden eingeführt und angewendet werden.

4 Umsetzungsprogramm 2018 – 2022

Die in der Strategielandkarte priorisierten strategischen Ziele sollen im Rahmen eines vierjährigen Umsetzungsprogramms unterstützt werden. Dies erfolgt anhand von Massnahmen entlang von drei Stossrichtungen. Das Umsetzungsprogramm selbst dauert – vorbehältlich der Genehmigung durch den Landrat – von Mitte 2018 bis Mitte 2022.

4.1 Stossrichtungen

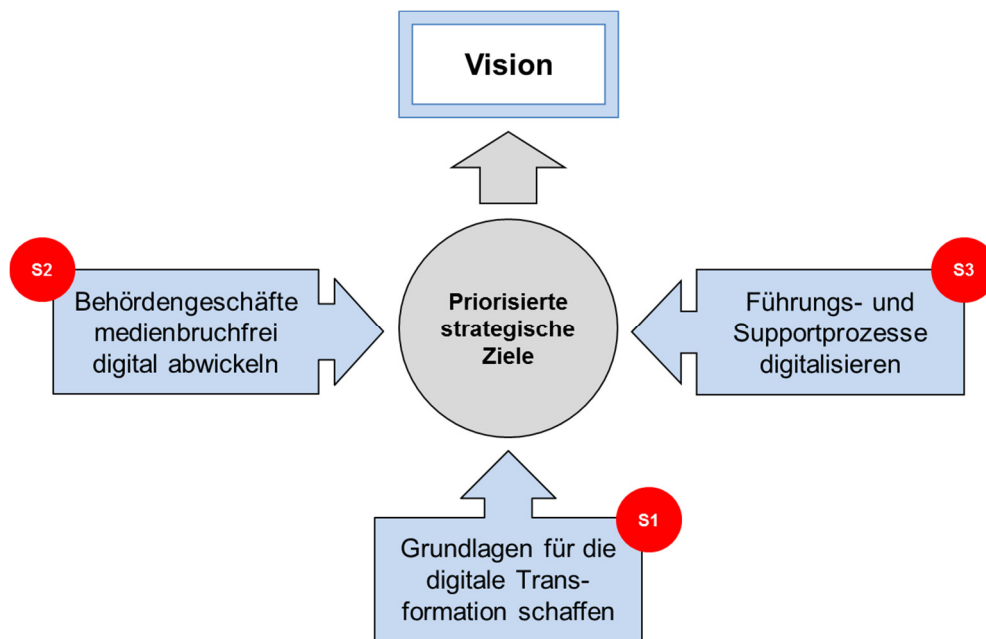


Abbildung 3: Strategische Stossrichtungen

Für jede Stossrichtung wird nachfolgend ein Umsetzungsziel mit den notwendigen Ergebnissen formuliert, die am Ende der Umsetzungsperiode 2018-21 vorliegen müssen.

S1: Grundlagen für die digitale Transformation schaffen

Umsetzungsziel: Die notwendige gesetzliche, organisatorische, technische und ressourcenbezogene Basis für die digitale Transformation der Verwaltung legen.

Ergebnisse: Das Umsetzungsziel gilt als erreicht, wenn die folgenden Ergebnisse vorliegen:

1. Die gesetzlichen Grundlagen zur digitalen Abwicklung von Geschäften sind in Kraft.
2. Eine Verordnung zur papierlosen Abwicklung von verwaltungsinternen Support- und Führungsprozessen ist in Kraft.
3. Eine zentrale Organisationseinheit, welche die Dienststellen bei der Umsetzung der digitalen Transformation unterstützt und Digitalisierungsprojekte professionell

durchführen kann, ist mit den notwendigen Personalressourcen etabliert.

4. Eine Online-Service-Plattform, über die Behördengeschäfte sicher und zuverlässig abgewickelt werden können, steht produktiv zur Verfügung.
5. Dienststellen und verwaltungsexterne Vollzugspartner können im Rahmen der Geschäftsbearbeitung auf gemeinsame Dossiers und Dokumente zugreifen.
6. Strukturen und Prozesse zur Steuerung der digitalen Transformation der Verwaltung sowie zur Förderung des dienststellenübergreifenden Erfahrungs- und Wissensaustausches sind verbindlich etabliert.
7. Ein Ausbildungsplan («Curriculum») zur Entwicklung der digitalen Kompetenzen inklusive Projektführungs-Knowhow von Verwaltungsmitarbeitenden ist inklusive Kursangebot vorhanden.

8. Die in der kantonalen Verwaltung vorhandenen Informationsbestände sind mit ihren Eigenschaften bekannt und dokumentiert.
9. Eine agile Standard-Methode zur raschen Abwicklung von Digitalisierungsprojekten ist etabliert.

S2: Behördengeschäfte medienbruchfrei digital abwickeln

Umsetzungsziel: Die häufigsten Behördengänge von Unternehmen und Privatpersonen werden mit steigendem Anteil papierlos über das Internet abgewickelt und medienbruchfrei mit den verwaltungsinternen Fachanwendungen bearbeitet.

Ergebnisse: Das Umsetzungsziel gilt als erreicht, wenn die folgenden Ergebnisse vorliegen:

1. Die heute vorhandenen Bewilligungen und Meldungen wurden hinsichtlich ihrer Notwendigkeit überprüft und gegebenenfalls angepasst.
2. 20 Behördengänge können neu vollständig digital abgewickelt werden (verglichen mit dem Stand von 2017).
3. Mit der kantonalen Verwaltung kann sicher über E-Mail kommuniziert werden.
4. Privatpersonen und Unternehmen steht ein digitales Bürger- respektive Unternehmenskonto zur Verfügung.
5. Der Datenaustausch zwischen der kantonalen Verwaltung und den Gemeindeverwaltungen erfolgt vollständig elektronisch.
6. Allgemeine Auskünfte können in Echtzeit über den Online-Behördenschalter eingeholt werden.
7. Termine mit Dienststellen, die Beratungsleistungen anbieten, sowie Veranstaltungen der kantonalen Verwaltung können online gebucht werden.

S3 Führungs- und Supportprozesse digitalisieren

Umsetzungsziel: Papierformulare und -korrespondenz für interne Zwecke wurden abgeschafft und durch digitale Lösungen ersetzt. Die Korrespondenz und der Datenaustausch mit den Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung erfolgt vollständig elektronisch.

Ergebnisse: Das Umsetzungsziel gilt als erreicht, wenn die folgenden Ergebnisse vorliegen:

1. 75% der verwaltungsinternen Anträge und Meldungen wurden durch elektronische Formulare mit Workflows ersetzt (oder abgeschafft).
2. Die Mitarbeitenden erhalten soweit gesetzlich zulässig sämtliche Korrespondenz und Unterlagen der Verwaltung auf elektronischem Weg.
3. Mitarbeitende können neben Mail auch weitere Kommunikationsdienste wie Instant-Messaging, Gruppen-Chats, Web-Conferencing und Desktop-Sharing im Geschäftsalltag einsetzen.
4. Die Kommunikationsdienste der Verwaltung können ortsunabhängig, d. h. mobil, genutzt werden (inkl. Telefonie).
5. Instrumente und Knowhow zur Integration und Nutzung von Informationen aus verschiedenen Quellen stehen zur Verfügung und wurden anhand von mindestens zwei dienststellenspezifischen Management Information Systems (MIS) erprobt.

4.2 Massnahmenkatalog

Für die einzelnen Stossrichtungen wurde jeweils eine Reihe von Umsetzungsmassnahmen erarbeitet. Dies erfolgte in verwaltungsinternen Workshops mit den am Strategieprozess beteiligten Mitarbeitenden aus allen Direktionen, in direkten Gesprächen mit Dienststellenleitenden, im Austausch mit Vertretern und Vertreterinnen der Gemeindeverbände sowie mittels Auswertung vorhandener Unterlagen wie zum Beispiel des Schlussberichts für eine vereinfachte Administration zuhanden des Projektausschusses Wirtschaftsoffensive BL¹ oder der Nutzungsstatistiken des Online-Schalters auf der kantonalen Website.

Generell wurde grosser Wert darauf gelegt, Massnahmen zu definieren, die sich mit einem überschaubaren Aufwand realisieren lassen und einen raschen Nutzen bringen (sog. Quick-Wins). Dies gilt insbesondere für die Massnahmen der Stossrichtungen 2 und 3. Voraussetzung dazu ist allerdings, dass die Grundlagen gemäss Stossrichtung 1 vorhanden sind.

Nach der Genehmigung der Strategie respektive des damit verbundenen Umsetzungsprogramms werden die Massnahmen im Rahmen der Programmplanung verifiziert und verfeinert. Es ist vorgesehen, dass der Programmauftraggeber zusammen mit dem Programmausschuss eine rollende Jahresplanung prüft und genehmigt. Die Finanzmittel pro Massnahme werden jeweils freigegeben, wenn die Projektaufträge im notwendigen Detaillierungsgrad vorliegen. Das Controlling der Massnahmenumsetzung erfolgt ebenfalls über die Programmorganisation. Weitere Details zur Umsetzungsorganisation sind in Kapitel 6.3 enthalten.

Die einzelnen Massnahmen werden bei der Programmplanung anhand der folgenden Kriterien priorisiert:

Kundennutzen

Nutzen für die Adressaten einer staatlichen Leistung, z. B. Zeiteinsparung bei der Erfassung von Gesuchen, Meldungen oder Bestellungen, rascherer Erhalt von Verfügungen, bestellten Produkten oder Auskünften usw.

Wirksamkeit

Beitrag zur verbesserten Erreichung von angestrebten Zielen, Ergebnissen oder Vorgaben, die mit der Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe zusammenhängen.

Effizienzgewinn

Verwaltungsinterne Aufwandreduktionen in Personentagen zugunsten anderer Tätigkeiten und Aufgaben.

Ausgabenreduktion

Reduktion von finanzwirksamen Ausgaben, z. B. Papierverbrauch, Porti, Energiekosten, Raumkosten, Dienstleistungen Dritter u. ä.

MitarbeiterInnennutzen

Nutzen für die Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung, z. B. Verbesserung des Arbeitsumfelds, Erhöhung der Qualifikation/Kompetenzen u. ä.

Tabelle 2: Bewertungskriterien

Die aufgenommenen Massnahmen sind in der Tabelle auf den folgenden Seite gruppiert nach Stossrichtung aufgelistet. Pro Massnahme werden jeweils die federführende Dienststelle und der geplante Durchführungszeitraum genannt. Es zu beachten, dass es sich hier um eine grobe Planung handelt.

¹ Volks- und Gesundheitsdirektion des Kt. BL, „Vereinfachte Administration: Liste möglicher administrativer Vereinfachungen -- Schlussbericht zuhanden des Projektausschusses Wirtschaftsoffensive BL“ vom 31.01.2014

Nr.	Massnahme	Federführende Dienststelle	Direkt unterstützte strateg. Ziele	18	2019		2020		2021		2022	
				2	1	2	1	2	1	2	1	2
S1	Grundlagen für die digitale Transformation schaffen											
M1	Gesetzliche Grundlagen für digitale Behördengeschäfte	Zentrale Informatik	Z11, Z12, Z32	X	X	X						
M2	Verordnung zur Digitalisierung von Führungs- und Supportprozessen	Zentrale Informatik	Z33		X	X						
M3	eCollaboration-Plattform	Zentrale Informatik	Z32, Z33	X	X							
M4	Ausbau Online-Service-Plattform ²	Zentrale Informatik	Z32, Z33	X	X	X	X					
M5	Etablierung IT-Forum kantonale/Gemeinde-Verwaltungen BL	Statistisches Amt	Z42, Z43	X								
M6	GEVER-Standard für die kantonale Verwaltung	Landeskanzlei	Z31, Z32, Z33		X	X						
M7	Online-Dienstleistungsverzeichnis BL	Landeskanzlei	Z12	X	X							
M8	Verzeichnis der Informationsbestände	Zentrale Informatik	Z31			X	X					
M9	Programm zur Förderung der digitalen Kompetenzen von Mitarbeitenden	Personalamt	Z43		X	X	X	X	X	X	X	
M10	Digital Transformers-Community	Zentrale Informatik	Z43	X	X	X	X	X	X	X	X	
S2	Behördengeschäfte medienbruchfrei digital abwickeln											
M11	eUmzug – elektronische Meldung von Zu- und Wegzügen	Statistisches Amt	Z12	X	X	X	X					
M12	eSteuerkonto – Einführung eines elektronischen Steuerkontos	Steuerverwaltung	Z12					X	X	X	X	
M13	Optimierung Online-Anträge im Steuerbereich ³	Steuerverwaltung	Z12, Z32			X						
M14	Online-Meldung und -Abrechnung von Eingliederungsmassnahmen für unterstützte Personen	Sozialamt	Z32		X							
M15	Automatische Übermittlung von Steuerbescheinigung der Klienten an die Steuerverwaltung	Sozialamt	Z32		X							
M16	Online-Meldung und Abrechnung Unterstützung von Personen der kantonalen Asylverordnung	Sozialamt	Z32		X							
M17	eBaugesuch Etappe 2 – medienbruchfreie Einreichung und Bearbeitung von Baugesuchen	Bauinspektorat	Z12, Z32	X	X	X						
M18	Online-Antrag auf eine Bohrbewilligung mit Katastereintrag	Amt Umw.+Energie	Z12, Z32			X						
M19	Mobile Erfassung von Waldmassnahmen und –fakten	Amt für Wald	Z32				X	X				
M20	Medienbruchfreie Gesuche und Meldungen im Jagd- und Fischereiwesen	Amt für Wald	Z12, Z32			X						
M21	Medienbruchfreie Gesuche für vorübergehende Nacht-, Sonntags- und Schichtarbeit	KIGA	Z12, Z32			X						
M22	Medienbruchfreie Gesuche für die Beschäftigung von Jugendlichen	KIGA	Z12, Z32			X						
M23	Online-Rechtsauskunft für arbeitsrechtliche Fragen (LegalAdvisor)	KIGA	Z12					X	X			
M24	Vorort-Aufnahme der Inspektionen zu flankierende Massnahmen und Schwarzarbeit	KIGA	Z32						X	X		
M25	Elektronische Abwicklung von Rechtsgeschäften über Grundstücke	Grundbuchamt	Z12, Z32					X	X	X		

² Umfasst das Zugangsportal, E-ID, E-Signatur, Bürgerkonto, Unternehmerkonto, Mitteilungsdienst, Zustelldienst, Protokollierungsdienst, Registrierdienst

³ Verlängerung Einreichfrist, Ratenzahlung, Zahlungsfristerstreckung

Nr.	Massnahme	Federführende Dienststelle	Direkt unterstützte strateg. Ziele	18	2019		2020		2021		2022	
				2	1	2	1	2	1	2	1	2
M26	Online-Beleganzeige für das Handelsregister	Handelsregisteramt	Z12			X						
M27	Online-Vermögensdeklaration bei Todesfällen	Erbschaftsamt	Z12			X						
M28	Halbautomatisierte Zustellung von unbeglaubigten Betreibungsregistrauszügen	Betreibungsamt	Z12, Z32			X	X					
M29	Online-Abfrage Kontostand für Schuldner mit ESR-Bezug	Betreibungsamt	Z12					X	X			
M30	Online-Anmeldung/-abwicklung für Sportanlässe und –aktivitäten	Sportamt	Z12, Z32			X						
M31	Online-Terminbucher – Online-Buchung von Terminen mit Amtsstellen	Landeskanzlei	Z12				X					
M32	Online-Anmeldung für Veranstaltungen der kantonalen Verwaltung	Landeskanzlei	Z12			X						
M33	Digitalisierung Prozesse Unterstützung von Kindern/Jugendlichen/Menschen mit Behinderungen	AKJB	Z12, Z32		X	X	X					
M34	Optimierung Online-Antragsstellung für Stipendien und Studiendarlehen	Amt für Berufsbild.	Z12, Z32				X					
M35	Anbindung Fallführung SPD/AVS an E-Gov-Plattform	SPD/AVS	Z12, Z32				X	X				
S3	Support- und Führungsprozesse digitalisieren											
M36	Online-Mitarbeiterschalter zur Abwicklung häufig auftretender Administrationsgeschäfte	Personalamt	Z33					X	X	X		
M37	Digitale Zustellung der Lohnabrechnung und des Lohnausweises	Personalamt	Z33					X				
M38	Eintrittsprozess direktionenübergreifend standardisieren und digitalisieren	Personalamt	Z33						X	X	X	
M39	Austrittsprozess direktionenübergreifend standardisieren und digitalisieren	Personalamt	Z33					X	X			
M40	Optimierung der Spesenerfassung und –genehmigung	Finanzverwaltung	Z33				X	X				
M41	Automatisierte Übernahme von elektronischen Bankauszügen	Finanzverwaltung	Z33			X						
M42	Flächendeckende E-Rechnungsstellung von Lieferanten	Finanzverwaltung	Z33					X	X	X		
M43	Dashboard mit Führungskennzahlen für Dienststellen	Polizei/STV/ZI	Z33			X	X					
M44	Berechtigungsvergabe auf Dateiablagen durch Informationseigner	Zentrale Informatik	Z33							X	X	
M45	IntranetPlus - Erneuerung und Erweiterung des Intranets der kantonalen Verwaltung	Zentrale Informatik	Z31, Z33	X	X	X						

4.3 Umsetzungsorganisation

Die einzelnen Massnahmen werden als Projekte abgewickelt, wobei sich die Projektorganisation und Vorgehensweise an der Grösse des Projektes orientiert. Die übergeordnete Steuerung und Führung sowie die Bereitstellung von gemeinsam genutzten Ressourcen erfolgt in Form eines Programms mit der Bezeichnung *Digitale Verwaltung 2018-2022*.

Die folgende Abbildung zeigt schematisch die Programmorganisation und die Einbettung der einzelnen Projekte auf:

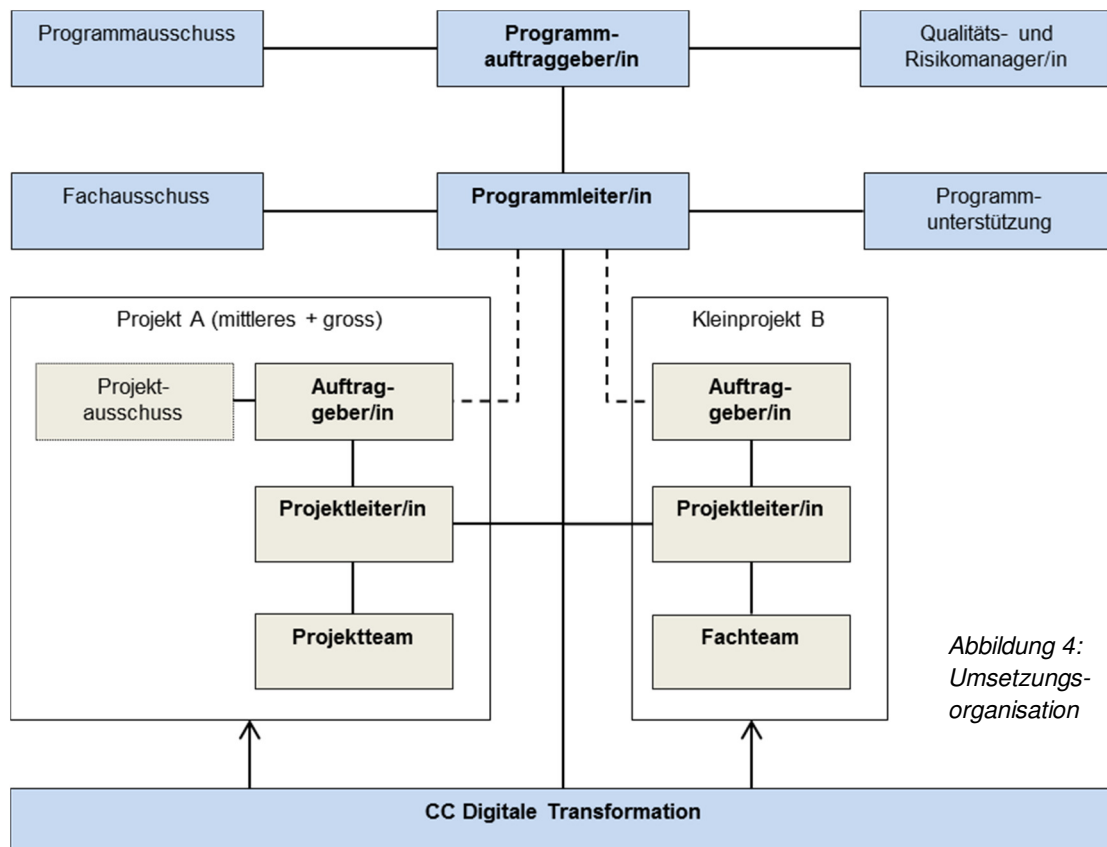


Abbildung 4:
Umsetzungs-
organisation

Prinzipien der Programmorganisation

- Der *Programmauftraggeber* oder die *Programmauftraggeberin* ist verantwortlich für den Erfolg des Programms als Ganzes und legt die übergeordneten Rahmenbedingungen fest. Er oder sie steuert das Programm und wird dabei durch den Programmausschuss sowie einen externen Qualitäts- und Risikomanager unterstützt.
- Im Programmausschuss sind alle Direktionen und die Landeskantlei mit IT-affinen Führungskräften der Stufe oberes Kader vertreten.
- Pro Projekt gibt es einen verantwortlichen *Projektauftraggeber* oder eine *Projektauftraggeberin*, der oder die für den Erfolg eines Projektes innerhalb der vom Programm gesetzten Rahmenbedingungen verantwortlich ist. Er oder sie steuert das Projekt und wird – bei grösseren Projekten – durch einen Projektausschuss unterstützt. Bei Bedarf kann situativ der Qualitäts- und Risikomanager des Programms zur Unterstützung hinzugezogen werden.
- Der *Programmleiter* oder die *Programmleiterin* führt und kontrolliert das Programm. Er oder sie erarbeitet den Programmmanagementplan, koordiniert die Abhängigkeiten zwischen den Projekten, teilt den Projekten Programmressourcen zu und führt die Projektleiter in fachlicher Hinsicht. Die Programmleitung ist verantwortlich für die konsolidierte Berichterstattung zuhanden

des Programmauftraggebers und das Risikomanagement. Er oder sie berät und unterstützt im Weiteren die Auftraggeber und Auftraggeberinnen der einzelnen Projekte.

- Der *Fachausschuss* unterstützt den Programmleiter oder die Programmleiterin auf taktisch-operativer Ebene. Der Ausschuss setzt sich zusammen aus einer Gruppe von sachverständigen Personen, die zur Prüfung und Diskussion spezifischer dienststellenübergreifender Fragen zusammentritt und entsprechende Empfehlungen abgibt.
- Der *Projektleiter* oder die Projektleiterin führt ein einzelnes Projekt. Er oder sie ist gegenüber dem Projektauftraggeber verantwortlich für die korrekte Durchführung des Projektes und rapportiert in fachlicher Hinsicht an den Programmleiter oder die Programmleiterin.

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Rollen und insbesondere auch das Zusammenspiel zwischen Programmauftraggeber und Projektauftraggeber werden im sog. Programmmanagementplan geregelt, der im Rahmen der Programminitialisierungsphase erstellt wird.

Kompetenzzentrum Digitale Transformation

Das Kompetenzzentrum (CC) Digitale Transformation ist eine neue, interdisziplinär zusammengesetzte Organisationseinheit innerhalb der Zentralen Informatik. Sie setzt sich zusammen aus Projektleitern und Projektleiterinnen, Business Analysten und Analystinnen, IT-Architekten und IT-Architektinnen, Software-Ingenieuren sowie Informationssicherheitsfachleuten. Das CC erarbeitet die fachlichen und technischen Grundlagen für die digitale Transformation und erbringt Querschnittsleistungen für die Projekte des Umsetzungsprogramms. Das CC wird bei Bedarf situativ durch externe Spezialisten und Spezialistinnen ergänzt. Es sind insgesamt 900 Stellenprozente vorgesehen, wovon 300% neu zu schaffen sind.

Das CC arbeitet bei der Umsetzung der Massnahmen eng mit Fachpersonen und Projektverantwortlichen aus den direkt betroffenen Dienststellen oder anderen Fachstellen mit Querschnittsaufgaben

(z. B. E-Government-Verantwortliche der Landeskantonskanzlei) zusammen.

Einbezug der Gemeinden

Bei der Erarbeitung der Digitalisierungsstrategie hat sich gezeigt, dass eine Reihe von Themen zusammen mit den Gemeinden bearbeitet werden müssen. Im Mittelpunkt steht die behördenübergreifende digitale Zusammenarbeit zur Erbringung von staatlichen Leistungen auf kommunaler und kantonaler Ebene, wie dies z. B. heute bereits im Bau- oder Sozialwesen oder im Bereich der Einwohnerdienste der Fall ist.

Aufgrund der Gespräche mit Vertretern und Vertreterinnen des Verbands Basellandschaftlicher Gemeinden (VBLG) sowie des Gemeindefachverbands Basel-Landschaft (GFV) wurde erkannt, dass die Etablierung eines IT-Forums Kanton-Gemeinden eine geeignete Plattform wäre, um Digitalisierungsfragen zu besprechen. Dies soll als Massnahme umgesetzt werden. Der Projektinitialisierungsauftrag zur Erarbeitung einer Rechtsbasis für dieses IT-Forum ist bereits in Bearbeitung.

Einbezug der Unternehmen

Analog zu den Gemeinden sollen auch die Bedürfnisse der Unternehmen bei der Umsetzung von Digitalisierungsmassnahmen der Verwaltung berücksichtigt werden. Die Standortförderung des Kantons Basel-Landschaft ist bereit, hier eine tragende Rolle beim Einbezug der Unternehmen einzunehmen. Diese wird im Rahmen der Programminitialisierung konkretisiert und abgestimmt.

Kooperation mit Bund und Kantonen

Die angestrebten Lösungen werden unter Nutzung von Synergien mit Bund und anderen Kantonen realisiert. Hierzu zählt insbesondere die Abstimmung mit den Aktivitäten von E-Government Schweiz (Strategie und Schwerpunktplan) sowie von eOperations Schweiz.

Phasenmodell

Für die Programm- und Projektabwicklung wird das jeweilige Phasenmodell von HERMES 5 angewandt. Das Programm durchläuft die Phasen Programminitialisierung, Programmdurchführung und Programmabschluss. Mittlere und grössere Projekte folgen den klassischen Phasen Initialisierung, Konzept, Realisierung und Einführung. Kleinprojekte werden agil abgewickelt.

Die Phase *Programminitialisierung* schafft eine definierte Ausgangslage für das Programm als Ganzes und stellt sicher, dass die Programmziele und die Ziele der Digitalisierungsstrategie aufeinander abgestimmt sind. Die Programmgrundlagen und der Programmauftrag werden erarbeitet, und der Entscheid zur Programmfreigabe wird getroffen.

Während der Phase *Programmdurchführung* werden die Projektinitialisierungsaufträge für die einzelnen Projekte erarbeitet und der Entscheid zur Projektfreigabe pro Projekt getroffen. Die Projekte werden gesteuert und laufend aufeinander abgestimmt. Periodisch wird eine Zwischenevaluation vorgenommen.

Die Phase *Programmabschluss* schafft die Voraussetzung, um das Programm abzuschliessen. Am Ende des Programms wird die Schlussbeurteilung erstellt und der Entscheid zum Programmabschluss gefällt.

Die klassischen HERMES-Projektphasen sind hinreichend bekannt und werden an dieser Stelle nicht nochmals aufgeführt.

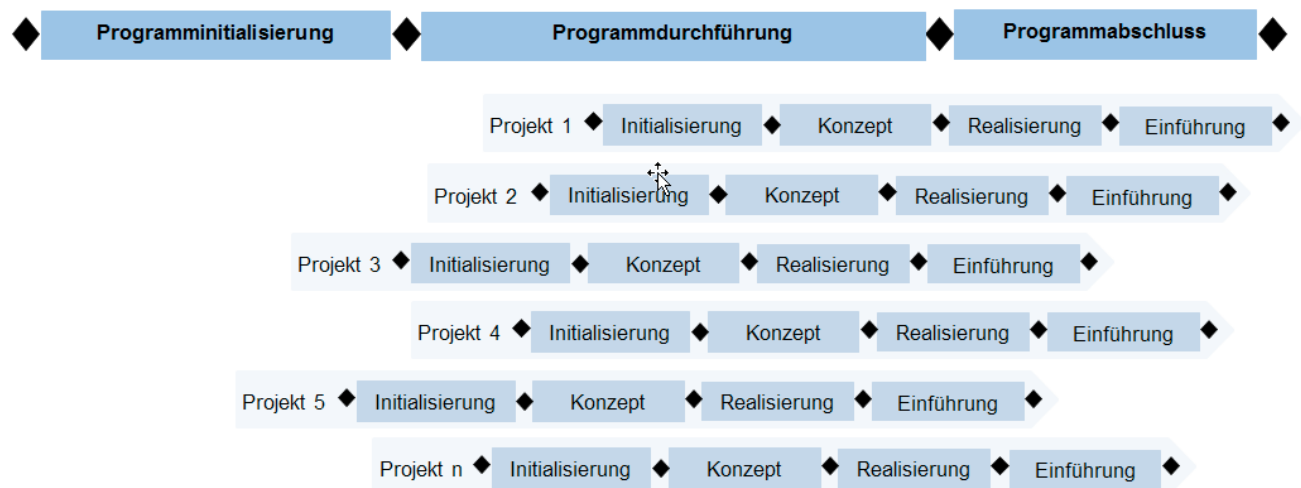


Abbildung 5: Programm- und Projektphase (schematisch gemäss HERMES 5)

4.4 Finanzielle Auswirkungen

Zusammenfassung der Ausgaben in TCHF		Einmalige neue Ausgaben						Wiederkehrende neue jährl. Ausgaben
		Total	Voraussichtliche Jahresbeträge					
Nr	Bezeichnung	TCHF	2018	2019	2020	2021	2022	
1	Sachaufwand (31)	5'600		1'400	1'400	1'400	650	450
11	Externe Projektleistungen (Konto 31320050)	4'700						225
12	Software-Lizenzen und -wartung (Konten	900						225
2	Personalaufwand (30)							
21	Zusätzliche FTE in der ZI: 3	2'000		500	500	500	500	500
3	Total	7'600	750	1'900	1'900	1'900	1'150	950
4	Auswirkungen auf Aufgaben- und Finanzplan							
41	Im AFP eingestellte Mittel: E-Government-Modul II (LKA)	3'162	300	954	954	954	-	-
42	Lücke (abzudecken über eingestellte ZI-Mittel)	4'438	450	946	946	946	1'150	950
5	Kontierung							
51	Profitcenter	P2108 Zentrale Informatik						
52	Konten	31x Sachaufwand, 30x Personalaufwand						
53	Kontierungsobjekt	Wird nach Genehmigung der Vorlage erstellt						
54	Befristung	Keine						

Tabelle 3: Finanzielle Auswirkungen

Einmalige Ausgaben

Für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie fallen über die geplante Programmdauer einmalige Ausgaben in der Höhe von insgesamt **CHF 7.6 Mio.** an. Es handelt sich vorwiegend um eine neue Ausgabe – einzelne Massnahmen des Umsetzungsprogramms lösen allerdings auch bestehende veraltete Technologien ab.

Die Ausgaben für externe Projektleistungen (CHF 4.7 Mio.) umfassen Beratungs-, Programmier- und Engineering-Leistungen von Dritten. Die Ausgaben für Software (CHF 0.9 Mio.) umfassen einmalige Lizenzkosten für zusätzlich benötigte Komponenten und Plattformen sowie deren Wartungskosten bis zum Ende der Umsetzungsperiode. Diese Kosten fallen hauptsächlich für die auszubauende Online Service-Plattform an, die sowohl für E-Government-Prozesse (Kernprozesse) als auch für interne Support- und Führungsprozesse eingesetzt werden kann.

Ein Teil der Mittel wird für die Finanzierung von drei zusätzlichen Stellen in der Zentralen Informatik benötigt (eine Projektleiterstelle

sowie zwei Stellen IT-Architekt/in bzw. Software-Ingenieur/in). Die Abdeckung eines Teils der benötigten Ressourcen durch neue Stellen kommt wesentlich günstiger, als wenn dieselben Leistungen extern bezogen würden. Würde man dieselbe Leistung extern beziehen, fielen Ausgaben in der Höhe von CHF 4.2 Mio. pro Jahr an (gegenüber CHF 2.0 Mio.). Damit ergeben sich auf vier Jahre gerechnet Minderkosten von CHF 2.2 Mio. bei interner Bereitstellung der Leistungen).

Im Aufgaben- und Finanzplan (AFP) hat die Landeskanzlei unter dem Titel „E-Government Modul II“ bereits Mittel für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie eingestellt, die zur Finanz- und Kirchendirektion übertragen werden (2018: Anteil von CHF 0.3 Mio.). Es existiert jedoch eine Lücke zwischen der ursprünglichen Annahme und den geschätzten Ausgaben für das Umsetzungsprogramm. Gemäss Vorgabe des Vorstehers der FKD muss diese Lücke über die bei der Zentralen Informatik im AFP eingestellten Mittel finanziert werden. Die zusätzlichen drei Stellen sind noch nicht im Stellenplan enthalten und müssen im AFP 2019-2022 eingeplant werden.

Wiederkehrende Ausgaben

Nach Abschluss des Programms fallen ab 2023 neue wiederkehrende Ausgaben von jährlich **CHF 0.95 Mio.** an. Diese umfassen einerseits Sachaufwand für die Software-Wartung und die Pflege sowie kleinere Weiterentwicklungen (CHF 0.45 Mio.), andererseits Personalaufwand (CHF 0.5 Mio.). Auf einen Rückbau der für die digitale Transformation zusätzlich bewilligten Stellen wird verzichtet, da es sich hier um hochqualifizierte Fachpersonen handelt, deren Wissen über die vierjährige Umsetzungsperiode aufgebaut wurde und das zu den zukünftigen Kernkompetenzen einer Verwaltungsinformatik zu zählen ist. Die wiederkehrenden Mittel sind in der Aufgaben- und Finanzplanung ab 2023 als Budgeterhöhung der ZI vorzusehen.

Einmaliger verwaltungsinterner Aufwand

Verwaltungsintern wird mit einem Aufwand in der Höhe von 7'458 Personentagen gerechnet. Dieser Aufwand umfasst sowohl das interne IT-Fachpersonal als auch Anwender und Anwenderinnen. Bei einem Tagesansatz von CHF 800 entspricht dieser Aufwand kalkulatorischen Kosten von CHF 5.967 Mio. Abzüglich der über die Ausgaben finanzierten Zusatzstellen verbleiben interne Nettokosten von CHF 3.967 Mio., die jedoch nicht ausgabenwirksam sind.

Die Tabelle auf der nächsten Seite zeigt die Schätzung des einmaligen Mittelbedarfs sowie des verwaltungsinternen Aufwands in detaillierter Form. Der Aufwand in Personentagen wurde pro Massnahme geschätzt und über das Gesamtprogramm aggregiert (siehe auch Anhang 8.2).

Bei einer Betrachtung über 10 Jahren werden die Kosten innerhalb von vier Jahren noch Programmende amortisiert. Nach einer fünfjährigen Nutzungsphase resultiert ein kumulierter Netto-Gesamtnutzen von rund CHF 6.8 Mio.

Wirtschaftlichkeit

Für jede einzelne Massnahme wurden jeweils die Effizienzgewinne (Zeitsparnisse) und Ausgabenreduktionen abgeschätzt und quantifiziert. Effizienzgewinne ergeben sich aus Zeiteinsparungen durch den Wegfall von Routinetätigkeiten. Ausgabenreduktionen resultieren durch den Wegfall von Druck- und Portokosten. In die Betrachtung *nicht*

eingeflossen sind die Effizienzgewinne bei der Bevölkerung und den Unternehmen, die sich aus der digitalen Abwicklung von Behörden-geschäften ergeben.

Summiert über die Anzahl der 42 Massnahmen ergibt sich ein Effizienzgewinn von ca. 6'500 Personentagen pro Jahr. Dieser Nutzen fällt jedoch noch nicht vollumfänglich sofort nach Programmende an, sondern nimmt proportional mit der zunehmenden Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft zu. Die Effizienzgewinne dienen einerseits dazu, mit dem bestehenden Personalbestand ein steigendes Arbeitsvolumen zu bewältigen. Andererseits wird dadurch auch eine Verlagerung von Routinetätigkeiten zu qualifizierter Sach- und Facharbeit und ein besserer Service public möglich. Zwei Jahre nach Programmende soll geprüft werden, ob die Effizienzgewinne in den einzelnen Dienststellen realisiert werden konnten und bis zu welchem Umfang diese auch auf den Stellenplan der Verwaltung Auswirkungen haben.

Bei einer Betrachtung über zehn Jahren werden die *Kosten innerhalb von vier Jahren noch Programmende* amortisiert. Nach einer fünfjährigen Nutzungsphase resultiert ein kumulierter Netto-Gesamtnutzen von rund **CHF 6.8 Mio.**

4.5 Qualitativer Nutzen

Aus der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie resultiert der folgende Nutzen:

Nutzen für die Bevölkerung und die Unternehmen des Kantons Basel-Landschaft

1. Optimierter, orts- und zeitunabhängiger Zugang zu den öffentlichen Dienstleistungen der Verwaltung.
2. Weniger Aufwand für die Erfassung von Gesuchen, Meldungen oder Bestellungen sowie das Finden von Informationen im Zusammenhang mit öffentlichen Dienstleistungen.
3. Schnellere Durchlaufzeiten von Verwaltungsgeschäften und damit raschere Verwaltungsentscheide (Genehmigungen/Rückweisungen) bei Routinefällen.
4. Gewährleistung der Informationssicherheit im Zusammenhang mit der digitalen Abwicklung von Verwaltungsgeschäften.

Nutzen für die kantonale Verwaltung

1. Entlastung der Verwaltungsmitarbeitenden von Routineaktivitäten zugunsten der Bearbeitung von komplexeren Fällen und der Bewältigung stetig steigender Arbeitsvolumen.
2. Sicherstellung einer gleichbleibenden Qualität durch Automatisierung von Routineentscheiden.
3. Vereinfachte, effizientere und sichere Zusammenarbeit mit Vollzugspartnern (Gemeinden, Bund, verwaltungsnahen Institutionen und Lieferanten).
4. Erhöhung der Fähigkeit, flexibel und rasch auf neue Anforderungen und technologische Entwicklungen zu reagieren und Lösungen umzusetzen.
5. Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeberin durch ein motivierendes Arbeitsumfeld, das auf Vertrauen und Eigenverantwortung setzt und neue Arbeitsformen auf der Basis digitaler Technologien aktiv fördert.

4.6 Risikobetrachtung

Die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie wird durch eine Reihe von Risiken gefährdet, die im Rahmen des Programmmanagementplans im Detail ausgearbeitet werden. Nachfolgend eine Auflistung der Hauptrisiken, die sich bereits jetzt abzeichnen:

R1: Fehlende Änderungsbereitschaft bei den Führungskräften der Verwaltung

Eintrittswahrscheinlichkeit: Mittel
Auswirkungen: Hoch

Bestehende Regeln, Strukturen und Prozesse werden nicht oder zu wenig hinterfragt. Anstatt die digitale Verwaltung BL der Zukunft zu planen, wird am Bestehenden festgehalten. Digitalisierung wird nur als technisches Projekt verstanden, um vorhandene Prozesse besser mit Informatikmitteln zu unterstützen, statt diese zuerst zu verschlanken. Als Folge davon können die Chancen der digitalen Transformation nicht wahrgenommen werden.

Massnahmen:

- Gezielte und nachhaltige Sensibilisierung für die Digitalisierung. Aufzeigen von bereits realisierten Beispielen aus anderen Ländern/Kantonen.
- Etablierung einer durchsetzungsfähigen Umsetzungsorganisation für die Transformation.
- Positionierung von „Digitalisierungs-Evangelisten“ in den Direktionen.
- Unterstützung von Landräten und Landrätinnen respektive Kommissionen.

R2: Falsche Erwartungshaltung hinsichtlich kurzfristig realisierbarer Ausgabenreduktionen

Eintrittswahrscheinlichkeit: Mittel
Auswirkungen: Mittel

Das Umsetzungsprogramm zur Digitalisierungsstrategie wird mit der Erwartung gekoppelt, dass kurzfristig Ausgaben reduziert werden können. Wenn diese nicht nachweisbar sind, wird der Prozess der digitalen Transformation gestoppt. Dem Langfristcharakter der Digitalisierungsstrategie im Sinne eines Kulturwandels und ständigen Änderungsprozesses wird zu wenig Rechnung getragen.

Massnahmen:

- Das Umsetzungsprogramm muss als Investition in die Zukunft dargestellt und in den Kontext der Bestrebungen der Wirtschaft und anderer Institutionen gestellt werden.
- Bei den umgesetzten Massnahmen sind – wo machbar – die erreichten Effektivitäts- und Effizienzgewinne systematisch zu messen.
- Pro Massnahme sind auch die eingesparten Stunden bei den Adressaten der Verwaltungsleistungen abschätzen und ausweisen.

R3: Digitale Lösungen werden nicht konsequent durchgesetzt

Eintrittswahrscheinlichkeit: Hoch
Auswirkungen: Mittel

Digitale Lösungen für die Abwicklung von Verwaltungsgeschäften werden zwar bereitgestellt. Ihre Nutzung ist jedoch freiwillig und wird nicht mit Vorschriften oder finanziellen Anreizen durchgesetzt. Als Folge davon müssen sowohl analoge als auch digitale Lösungen gleichermaßen gepflegt und genutzt werden. Effizienzgewinne lassen sich nur teilweise realisieren, der Aufwand für die Pflege von Prozessen und Lösungen verdoppelt sich.

Massnahmen:

- In Gesetzen und Verordnungen die digitale Abwicklung als Standardverfahren deklarieren. Ausnahmen abschliessend auflisten (z. B. für Menschen mit Behinderungen, ältere Leute).
- Finanzielle Anreize für die Nutzung des digitalen Wegs schaffen (z. B. Erlass oder Reduktion von Bearbeitungsgebühren respektive Verrechnung einer analogen Bearbeitungsgebühr).
- Landrat, Kommissionen und Wirtschaftsverbände überzeugen, den digitalen Weg mitzutragen.
- Zielvorgaben für Dienststellen erlassen.

R4: Wissen, Fähigkeiten und Ressourcen zur digitalen Transformationen intern nicht verfügbar

Eintrittswahrscheinlichkeit: Mittel
Auswirkungen: Hoch

Für die Umsetzung der digitalen Transformationen werden intern keine Ressourcen freigestellt oder zusätzlich bereitgestellt. Es besteht die Erwartung, dass diese Aktivitäten zusätzlich zu den bestehenden Aufgaben und ohne spezifische Weiterbildungen abgewickelt werden. Als Folge davon fehlen verwaltungsintern Ressourcen, Knowhow und auch motivierte Mitarbeitende, welche die digitale Transformation tragen und umsetzen.

Massnahmen

- Ausweisen der benötigten Ressourcen und Stellen in der Landratsvorlage.
- Frühzeitige Benennung der Personen, welche vollständig oder teilweise für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie freigestellt werden.
- Bereitstellung von Mitteln und Beschaffung von temporären externen Ressourcen zur Entlastung respektive als Ersatz für Mitarbeitende, welche an der Digitalisierungsstrategie arbeiten.
- Gezielte Weiterbildung für Schlüsselpersonen