

## **Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich**

Sitzung vom 25. April 2018

### **390. Strategie Digitale Verwaltung des Kantons Zürich 2018–2023; Festsetzung**

#### **A. Ausgangslage**

Die fortschreitende Digitalisierung hat alle Lebens- und Wirtschaftsbereiche erfasst und ist daher für die Aufgabenerfüllung der Verwaltung ein wichtiges Thema. Sie birgt Chancen wie auch Gefahren. Sowohl die kantonale Verwaltung als auch die Gemeindeverwaltungen stehen bezüglich der Digitalisierung der eigenen Aufgabenerfüllung, des Geschäftsverkehrs mit der Bevölkerung und der Wirtschaft, aber auch neuer Arbeitsformen vor erheblichen Herausforderungen. Der Regierungsrat hat die Erneuerung der Ende 2016 ausgelaufenen E-Government-Strategie deshalb zum Anlass genommen, die Strategieentwicklung umfassender auf die Digitalisierung auszurichten. Dabei sollte der Fokus auf das «Unternehmen» Verwaltung mit den Dimensionen Informationstechnik, Personal, Organisation und Recht gelegt werden.

Der Regierungsrat hat die Staatskanzlei beauftragt, im Rahmen eines Projektes und unter Einbezug der Direktionen eine Strategie «Digitale Verwaltung» sowie einen Umsetzungsplan zu erarbeiten (RRB Nr. 1183/2016), und hat das Legislaturziel 10.2 betreffend Nutzung der neuen Technologien dahingehend angepasst (RRB Nr. 219/2017).

#### **B. Vorgehen**

Das Projekt wurde unter der Leitung der Stabsstelle E-Government und mit Unterstützung eines spezialisierten Beratungsunternehmens durchgeführt. Die Projektorganisation bestand aus einer Steuerungsgruppe unter dem Vorsitz des damaligen Staatsschreibers und einem Projektteam, die beide aus Vertretenden aller Direktionen zusammengesetzt waren. Grundlage für die Projektarbeit war das Arbeitspapier «Vision, Leitlinien und Stossrichtungen zur digitalen Verwaltung des Kantons Zürich», das in einem ersten Schritt im Rahmen der Projektvorbereitungsarbeiten erstellt wurde. In einem zweiten Schritt wurden Ende 2016 Vertiefungsgespräche mit Fachpersonen der Direktionen und der Staatskanzlei sowie externen Fachpersonen durchgeführt, um die Stossrichtungen zu schärfen und Handlungsfelder sowie Ideen für Massnahmen und Projekte abzuleiten. Im dritten Schritt ging es darum,

die in den Gesprächen identifizierten Handlungsfelder zu validieren und zu ergänzen sowie mit Ideen zu Projekten und weiteren Massnahmen zu konkretisieren. Dies erfolgte im Rahmen einer Umfrage, die im Auftrag des Regierungsrates im Frühjahr 2017 auf Amtsstufe durchgeführt wurde und bei der auch der Digitalisierungsstand sowie die Einschätzungen zum Potenzial der Digitalisierung erhoben wurden. Im vierten Schritt erfolgte gestützt auf das Arbeitspapier sowie die Ergebnisse aus den Vertiefungsgesprächen und der Umfrage die Ausarbeitung der Strategie mit dem Umsetzungsplan (Impulsprogramm) sowie einem Konzept für die Umsetzungsorganisation. Das dem Organisationskonzept zugrunde gelegte Organisationsmodell wurde dem Regierungsrat am 28. Juni 2017 zusammen mit den Ergebnissen aus der Umfrage vorgestellt.

Die Projektleitung hat die Gemeinden als wichtige Anspruchsgruppe im Rahmen der Sitzungen der Zusammenarbeitsorganisation egov-partner.zh.ch (RRB Nr. 1092/2012) regelmässig über den Stand der Arbeiten informiert. Mit dem Projekt Neue kantonale IKT (Informations- und Kommunikationstechnologie) unter der Leitung der Finanzdirektion (RRB Nr. 68/2017) haben Abstimmungen, insbesondere bezüglich des geplanten gemeinsamen Steuerungsgremiums und der Projektportfolios, stattgefunden. Der Datenschutzbeauftragte des Kantons Zürich hat sich im März 2018 zu den Strategiedokumenten geäussert.

Die Steuerungsgruppe hat das Strategiepapier, den Umsetzungsplan, das Organisationskonzept für die Strategieumsetzung und den Entwurf dieses Regierungsratsbeschlusses an der Sitzung vom 5. April 2018 freigegeben. Der Regierungsrat hat diese Grundlagen anlässlich eines Schwerpunktthemas am 18. April 2018 zusammen mit den Grundlagen der IKT-Strategie eingehend diskutiert.

### **C. Strategie Digitale Verwaltung 2018–2023**

Das Thema Digitalisierung der Verwaltung zeigt sich als facettenreich und herausfordernd. Die Verwirklichung einer digitalen Verwaltung wird zu Veränderungen der Strukturen führen, Verschiebungen der beruflichen und personellen Kompetenzen erfordern und die Zusammenarbeitsformen, die Geschäftsmodelle und die Arbeitskultur verändern.

Die Strategie ist darauf angelegt, den vielschichtigen Herausforderungen der digitalen Transformation zu begegnen, dem interdisziplinären Charakter gerecht zu werden und die Massnahmen in den unterschiedlichsten Handlungsfeldern auf übergreifende Ziele auszurichten und damit steuerbar zu machen.

Die Digitalisierung der Verwaltung soll sowohl für die Verwaltung als auch für die Öffentlichkeit langfristigen Nutzen hinsichtlich der Attraktivität des Wirtschaftsstandorts, der organisatorischen Beweglichkeit und Effizienz der Verwaltung, der Stärkung von Vertrauen und Reputation und der Förderung der Inklusion (unter anderem Teilhabe aller am gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben) schaffen.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden und dem damit verbundenen Transformationsprozess und Kulturwandel Orientierung zu verleihen, wurde der Strategie mit einem **Leitbild** eine gemeinsame Zielvorstellung zugrunde gelegt. Das Leitbild für die Digitale Verwaltung ist längerfristig ausgelegt und verdeutlicht, wonach sich die kantonale Verwaltung ausrichten will:

*«Die kantonale Verwaltung ist eine offene, digital vernetzte Organisation, die sowohl nach innen als auch nach aussen bedürfnisgerecht, sicher und durchgängig digital agiert.»*

Die Digitalisierung soll gemäss diesem Leitbild und den nachfolgenden **Grundsätzen**, die sich an die Erfahrungen der Privatwirtschaft anlehnen, umgesetzt werden: (1) Digitale Leistungen müssen für alle Anspruchsgruppen einfach, durchgängig und nutzbringend sein und (2) die Leistungsfähigkeit der Verwaltung nachhaltig steigern. (3) Die Bereitschaft für den Kulturwandel ist zu fördern. Bestehende Denkmuster, Abläufe und Strukturen sind zu hinterfragen. (4) Bei der Leistungsentwicklung sollen die Anforderungen und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen ins Zentrum gestellt werden. (5) Die Digitalisierung soll konsequent umgesetzt werden, d. h., dass die Leistungserbringung grundsätzlich «digital» erfolgen soll und analoge Lösungen nur dann eingesetzt werden, wenn es die Umstände erfordern. Dies bedingt auf allen Ebenen der Verwaltung einen Paradigmenwechsel («digital first»). (6) Der Umgang mit Informationen und Ressourcen ist offen, transparent aber auch verantwortungsvoll. (7) Um die Voraussetzungen für eine durchgängige und wirtschaftliche Leistungserbringung zu schaffen, sind die verwaltungsinterne Zusammenarbeit zu verstärken und Kooperationen mit den externen Partnerinnen und Partnern, wie den Gemeinden (Zusammenarbeitsorganisation egovpartner.zh.ch), den anderen Kantonen und dem Bund (Zusammenarbeit E-Government Schweiz) sowie Organisationen der Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft zu fördern.

Die digitale Transformation der Verwaltung wird in den jeweiligen Handlungsschwerpunkten gemäss sieben **strategischen Zielen** vorangetrieben:

1. Vereinfachung und Ausbau des digitalen Leistungsangebotes
2. Verbesserung der Rahmenbedingungen für Akzeptanz, Zugänglichkeit und Anwendung von Online-Angeboten
3. Nutzung der Behördendaten als strategische Ressource
4. Förderung der digitalen Information, Kommunikation und Mitwirkung an der Verwaltungstätigkeit
5. Etablierung des Kulturwandels und Entwicklung digitaler Kompetenzen
6. Umsetzung des digitalen Arbeitsplatzes für Zusammenarbeit und Geschäftsabwicklung
7. Verbesserung der technischen Grundlagen für die Digitalisierung.

Um die strategischen Ziele wirkungsvoll anzugehen und den Digitalisierungsgrad unter Berücksichtigung der Unterschiede in der kantonalen Verwaltung spürbar zu steigern, soll mit fachlichen, personellen und finanziellen Mitteln ein zentraler, zeitlich beschränkter Impuls für die koordinierte Umsetzung gesetzt werden. Die Ausgangslage für weitere Digitalisierungsschritte soll damit verbessert, wichtige Voraussetzungen geschaffen sowie der «digitale Wandel» organisatorisch und kulturell breit verankert und ihm für die nächsten sechs Jahre Kraft und Schwung verliehen werden.

## **D. Umsetzung**

### ***D.1 Impulsprogramm und koordiniertes Projektportfolio***

Der Umsetzungsplan zur Strategie besteht im Wesentlichen aus dem Impulsprogramm. Das Impulsprogramm umfasst die wichtigsten, grösstenteils directionsübergreifenden Projekte und Vorhaben, die vorrangig und eng koordiniert angegangen werden sollen, um die digitale Transformation mit konkreten Massnahmen anzugehen bzw. zu begleiten. Damit dies geschieht, enthält das Impulsprogramm 2018/2019 vorrangige Vorhaben für bereichsübergreifende Voraussetzungen, wie die Schaffung von rechtlichen Grundlagen, die Entwicklung der Business-Architektur und Grundlagen für die Weiterentwicklung der Basisdienste sowie die Festlegung der geschäftlichen Anforderungen an einen digitalen Arbeitsplatz, die für gewisse Vorhaben der IKT-Strategie benötigt werden.

Das Impulsprogramm enthält auch Projekte, die von der Öffentlichkeit stark nachgefragte Leistungen umsetzen, wie z. B. bargeldlose Zahlungsmöglichkeiten, elektronischen Rechnungsaustausch, Bauge-

suche sowie einen zeitgemässen Internetauftritt. Es umfasst im Weiteren auch Vorhaben mit Innovationscharakter, bei denen mögliche Einsatzgebiete von neuen Technologien, wie Blockchain und künstlicher Intelligenz, für die Verwaltung geklärt und Projektideen, die zur Umsetzungsreife gebracht werden sollen.

Das Impulsprogramm wird jährlich überprüft, mit der IKT-Planung abgestimmt und gegebenenfalls mit weiteren Vorhaben und Massnahmen ergänzt. Neben den Vorhaben im Impulsprogramm setzen die Direktionen und die Staatskanzlei weitere Projekte zur Digitalisierung um. Die Staatskanzlei führt diese in einem zentralen Projektportfolio, das regelmässig aktualisiert wird und aufzeigen soll, wie sich die Umsetzung der Strategie entwickelt. Weitere Projekte mit direktionsübergreifendem, strategischem oder innovativem Charakter sollen ins Impulsprogramm aufgenommen werden können.

#### ***D.2 Aufgaben der Umsetzungsorganisation***

Die Direktionen und die Staatskanzlei setzen die Strategie im Auftrag des Regierungsrates grösstenteils dezentral um. Dabei muss die strategische und fachbereichsübergreifende Abstimmung und Koordination mit allen Direktionen und insbesondere den Querschnittbereichen IKT und Personalwesen sowie deren Mitwirkung sichergestellt werden. Die Umsetzung der Strategie und die Zielerreichung werden laufend überwacht. Für eine nachhaltige Umsetzung ist zudem der Kulturwandel auf allen Führungsstufen zu verankern bzw. mit Massnahmen zu fördern. Die notwendigen fachlichen Kompetenzen sind aus- bzw. aufzubauen. Die Aufgabenbereiche, die im Organisationskonzept zur Strategieumsetzung näher umschrieben sind, können wie folgt zusammengefasst werden:

- *Verankerung und Wissensaustausch zur Digitalisierung:*  
Der direktionsübergreifende Wissensaustausch soll mit geeigneten Mitteln unterstützt und gefördert werden. Geeignete Massnahmen und die kommunikative Begleitung sollen die Strategieumsetzung unterstützen.
- *Aufbau von Methoden- und Fachkompetenz, Innovationsförderung:*  
Fach- und Methodenkompetenzen insbesondere in den Bereichen Geschäftsmodellentwicklung, Business-Analyse, Prozessmanagement und Innovationsmanagement sowie entwicklungspezifisches Wissen, wie z. B. das User Experience Design oder die kundenzentrierte Anforderungsanalyse, sollen gefördert und aufgebaut werden.

– *Stakeholder Management, Begleitung des kulturellen Wandels und Change Management:*

In Zusammenarbeit mit den Querschnittbereichen (insbesondere Kommunikationsabteilung des Regierungsrates und Personalamt der Finanzdirektion) und gegebenenfalls mit externer Unterstützung sollen Massnahmen und Hilfsmittel für die Förderung und Unterstützung des Kulturwandels umgesetzt werden.

– *Unterstützung für das Impulsprogramm:*

Die Transformation hin zur digitalen Leistungserbringung ist mit Kapazitäten für Programmmanagement und Kommunikation sowie mit entsprechenden Fachleuten für Organisationsentwicklung und Business Engineering zu begleiten. Für Grundlagenprojekte sind spezialisierte Projektleitungen bereitzustellen.

– *Förderung von Kooperationen, Koordination und Standardisierung:*

Die Zusammenarbeit mit wichtigen Anspruchsgruppen (z. B. Gemeinden über die Zusammenarbeitsorganisation egovpartner.zh.ch) und der Austausch auf interkantonaler Ebene sollen gezielt weiterentwickelt werden. Kooperationen mit der Wirtschaft (auch Startups) und der Bevölkerung sind aufzubauen. Nationale und internationale Standards sind zu verfolgen und für die Nutzung in der Verwaltung zu prüfen bzw. anzupassen.

– *Steuerung der Strategieumsetzung:*

Für eine koordinierte Strategieumsetzung sind Strategiecontrolling, Berichterstattung und ein aktives Projektportfoliomanagement sicherzustellen. Die Strategie muss sich dynamisch, fachbereichsübergreifend und gemäss den gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen weiterentwickeln.

– *Fachliches Anforderungsmanagement zu digitalen Leistungsangeboten:*

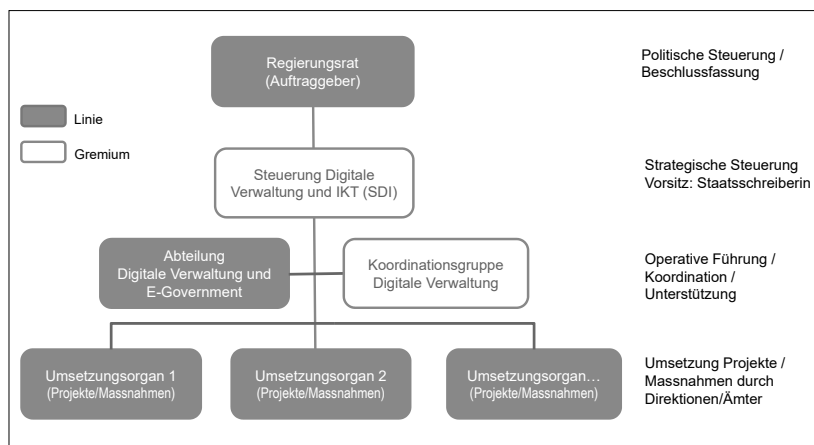
Die bereichsübergreifenden fachlichen Anforderungen für die Bereitstellung und Weiterentwicklung von Basisdiensten und Leistungen (z. B. Business-Architektur) sollen koordiniert entwickelt und verbindlich festgelegt werden.

Der laufende Prozess der Digitalisierung in der Verwaltung wird gezielt und umfassend unterstützt. In der Strategieperiode 2018–2023 sollen die Grundlagen geschaffen und Massnahmen umgesetzt werden, um in allen strategischen Zielfeldern Fortschritte zu erzielen und weitergehende Digitalisierungsschritte angehen zu können. Dazu werden Schlüsselkompetenzen und Personalkapazität für die Unterstützung gezielt zentral, aber befristet, aufgebaut. Bei zunehmender Verankerung der Digitalisierung soll die Umsetzung später stärker von den dezent-

ralen Verwaltungseinheiten getragen werden, um damit, nahe an den geschäftlichen und fachlichen Bedürfnissen, den Digitalisierungsgrad weiter zu erhöhen.

### **D.3 Organisationsstruktur**

Um die Strategie Digitale Verwaltung wirkungsvoll umzusetzen und zu steuern, ist eine Organisation mit einer strategischen und operativen Ebene vorgesehen:



#### **a) Steuerungsgremium**

Für die strategische Steuerung und Koordination der Strategieumsetzung wird ein Steuerungsgremium eingesetzt. Es setzt sich unter dem Vorsitz der Staatschreiberin aus der Vorsteherin oder dem Vorsteher der Finanzdirektion, zwei weiteren Vertreterinnen oder Vertretern des Regierungsrates sowie den Generalsekretärinnen und Generalsekretären der weiteren Direktionen oder der von der jeweiligen Direktionsvorsteherin oder dem jeweiligen Direktionsvorsteher bestimmten Person zusammen. Das Gremium ist Programmausschuss des Impulsprogramms und soll vorberatend für Anträge und Berichterstattungen an den Regierungsrat wirken, so bei Änderungen der Strategie oder des Impulsprogramms oder bei Anpassungen der Umsetzungsorganisation. Es beschliesst über Vorgaben und die Verwendung von Hilfsmitteln und entscheidet über den Einsatz von direktionübergreifenden Arbeits- und Fachgruppen. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Gremiums mit Bezug zur Digitalen Verwaltung sind im Organisationskonzept näher beschrieben.

Das Steuerungsgremium ist als «Steuerung Digitale Verwaltung und IKT» (nachstehend SDI) auch für die Steuerung der auf die Digitale Verwaltung ausgerichteten IKT-Strategie verantwortlich (RRB Nr. 383/2018). Auf strategischer Ebene steuert die SDI sowohl die Digi-

alisierung als auch die IKT. Nachfolgend sind die für die Steuerung und Führung zuständigen Organe der Digitalisierung und der IKT schematisch dargestellt:

	Digitale Transformation der kantonalen Verwaltung		
	IKT-Grundversorgung	Fach- und Kantonsapplikationen	Datenmanagement
Übergeordnete Steuerung	Regierungsrat		
Strategische Steuerung	Steuerung Digitale Verwaltung und IKT (SDI)		
Führung und Koordination	Amt für Informatik	Abteilung Digitale Verwaltung und E-Government	
	Operative Informatiksteuerung (OIS)	Koordinationsgruppe Digitale Verwaltung (KDV)	
Datenbewirtschaftung, Umsetzung Projekte	Direktionen / Staatskanzlei		
Technischer Betrieb (gemäss Dreischichtenmodell)	Amt für Informatik		
	IKT-Controlling		

Mit der Vorbereitung der Sitzungen und Dokumentierung der Sitzungsergebnisse wird eine bei der Staatskanzlei angegliederte Geschäftsstelle betraut (Geschäftsstelle Digitale Verwaltung und IKT). Die Ausgestaltung und Zusammensetzung des Steuerungsgremiums ist in RRB Nr. 392/2018 festgelegt.

#### b) Abteilung Digitale Verwaltung und E-Government

Die operativen Führungs- und Koordinationsaufgaben zur wirkungsvollen Unterstützung der Digitalisierung (Abschnitt D.2) werden von der in der Staatskanzlei neu zu bildenden Abteilung Digitale Verwaltung und E-Government wahrgenommen.

Die Abteilung berät und unterstützt die Umsetzungsorgane (Direktionen, ihre Ämter und Fachstellen) bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Digitalisierungsprojekte mit Bezug zu den Strategiezielen. Sie begleitet die Transformation hin zur digitalen Leistungserbringung mit entsprechenden Fachspezialisten für Organisationsentwicklung und Business Engineering. Diese Leistungen orientieren sich an den jeweiligen Bedürfnissen und den Möglichkeiten der Umsetzungsorgane und werden durch den Programmausschuss beschlossen.

Zu den Führungsaufgaben der Abteilung zählen das Projektportfoliomangement, die Leitung des Impulsprogramms (Programmkoordination), Projektleitungen zentraler Vorhaben sowie die fachliche Themen-



führerschaft betreffend digitalisierungsspezifischen Fragestellungen und Basisdiensten. Die Koordinationsaufgaben umfassen die Unterstützung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs sowie des Change Managements, Kommunikationsaufgaben, Beratung und Kooperationen.

Die neuen Aufgaben sind fachbereichsübergreifende Querschnitt-, Führungs- und Koordinationsaufgaben mit Leistungen für die gesamte kantonale Verwaltung. Die Angliederung der Abteilung bei der Staatskanzlei entspricht dem Auftrag der Staatskanzlei zur Unterstützung der gesamtheitlichen Führung und Steuerung der Verwaltung (§ 26 Abs. 2 Gesetz über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung, LS 172.1). Im Weiteren nimmt die Staatskanzlei bzw. die Stabsstelle E-Government schon seit Jahren gleiche oder ähnliche Aufgaben im Zusammenhang mit E-Government wahr und hat entsprechend Erfahrung in der Strategieentwicklung, Planung, Koordination, Umsetzung und Pflege von Grundlagen und digitalen Leistungen (vgl. RRB Nr. 333/2013).

*c) Umsetzungsorgane (Direktionen, Ämter, Querschnittbereiche)*

Die Direktionen, die Staatskanzlei, die Ämter und die Querschnittbereiche planen ihre fachspezifischen Digitalisierungsvorhaben und setzen diese strategiekonform mit ihren Mitteln um. Sie stellen in der Regel die entsprechenden personellen und finanziellen Mittel bereit oder beantragen gegebenenfalls Unterstützungsleistungen des Impulsprogramms, z. B. für innovative Projekte, für die sie derzeit keine oder zu wenig Mittel zur Verfügung haben. Sie sind einerseits über das Steuerungsgremium und andererseits über ein Koordinationsgremium (Koordinationsgruppe Digitale Verwaltung) sowie im Rahmen der Projekte in der Umsetzungsorganisation eingebunden.

*d) Koordinationsgruppe Digitale Verwaltung*

Die Koordinationsgruppe dient dem Erfahrungs- und Wissensaustausch sowie der Beratung von direktionsübergreifenden Fragestellungen und Anforderungen, die sich aus der Umsetzung der Strategie ergeben. Sie setzt sich aus je einer Vertreterin bzw. einem Vertreter der Direktionen sowie der Querschnittbereiche IKT und Personal zusammen. Die Leitung obliegt der Chefin oder dem Chef der Abteilung Digitale Verwaltung und E-Government.

*e) Einbindung der Querschnittbereiche*

Die Querschnittbereiche werden über die Koordination durch die Abteilung Digitale Verwaltung und E-Government eng in die Umsetzungsorganisation einbezogen. Sie stellt die Abstimmung mit den Querschnittbereichen IKT (Amt für Informatik) und Personal (Per-

sonalamt) der Finanzdirektion sicher. Dazu zählt auch der regelmässige Abgleich der Projektportfolios. Mit weiteren fachlichen und direktionsübergreifenden Stellen, wie z. B. dem Regierungscontrolling, dem Gesetzgebungsdienst, dem Staatsarchiv (als Kompetenzzentrum für Informationsverwaltung und Archivierung), der Finanzverwaltung, den Gremien des kantonalen Beschaffungswesens und dem CC Projektmanagement der Baudirektion erfolgt die Abstimmung situativ und aufgabenbezogen.

*f) Zusammenarbeit mit den Gemeinden und weiteren externen Anspruchsgruppen*

Für eine durchgängige Umsetzung der Digitalisierung ist die Zusammenarbeit mit den Gemeinden von grosser Bedeutung. Sie ist im Bereich E-Government mit einer Vereinbarung geregelt (RRB Nr. 1092/2012). Die Zusammenarbeitsorganisation (egovpartner.zh.ch) bildet das Gefäss, um sich über die Belange zur Umsetzung der Strategie Digitale Verwaltung, welche die Gemeinden betreffen, auf strategischer und taktischer Ebene auszutauschen. Mitglieder des Regierungsrates sind im gemeinsamen Steuerungsausschuss vertreten. Fachpersonen der kantonalen und kommunalen Verwaltung sowie der Privatwirtschaft und der Hochschulen bilden unter dem Vorsitz des Leiters der Stabsstelle E-Government den Fachrat.

Bei der Umsetzung der Strategie werden die Bevölkerung und die Wirtschaft sowie die Wissenschaft mit geeigneten Massnahmen verstärkt einbezogen. Sie sollen in die Projektentwicklung und die Weiterentwicklung der Strategie geeignet eingebunden werden. Bei strategischen und rechtlichen Fragestellungen bezüglich Datenschutz und Datensicherheit wird der Datenschutzbeauftragte des Kantons Zürich frühzeitig einbezogen.

## **E. Mittelbedarf**

### ***E.1 Dezentrale Umsetzung***

Die Mittel für die direktions- bzw. fachspezifischen Projekte und Vorhaben sind wie bisher grundsätzlich durch die zuständigen Verwaltungseinheiten der Direktionen und der Staatskanzlei im ordentlichen Budgetprozess zu planen und zu beantragen. Dies betrifft auch die Mittel für die dezentralen Steuerungs-, Führungs- und Koordinationsaufgaben wie auch die Mitwirkung im Steuerungsgremium und der Koordinationsgruppe sowie in allfälligen Fach- und Arbeitsgruppen.

Für die Vorhaben des Impulsprogramms 2018/2019 sind Fr. 13 640 000 für externe Kosten erforderlich. Davon sind Fr. 9 440 000 im Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF) 2018–2021 eingestellt

(einschliesslich der Fördermittel von Fr. 1 900 000 der Staatskanzlei für Anschubfinanzierungen). Diese Mittel dienen dazu, einerseits die laufenden Projekte umzusetzen, andererseits um Grundlagen für weitere Projekte zu schaffen oder Projektideen zur Umsetzungsreife zu bringen und die dafür notwendigen Vorabklärungen durchzuführen. Die nicht eingestellten Mittel von Fr. 4 200 000 sind von den zuständigen Direktionen und der Staatskanzlei im KEF 2019–2022 für ihre Projekte einzustellen.

Die Mittel verteilen sich über mehrere Jahre. Im Rahmen der Umsetzung des Impulsprogramms wird eine rollende Planung bezüglich benötigter Mittel durchgeführt. Der laufende Mittelbedarf wird anlässlich der jährlichen Berichterstattung an den Regierungsrat ausgewiesen.

### ***E.2 Zentrale Koordination und Unterstützung***

Mittel für die überdirektionalen Koordinations- und Führungsaufgaben und für die von ihr begleiteten und unterstützten Projekte werden in der Staatskanzlei zentral eingestellt.

Die Stabsstelle E-Government der Staatskanzlei verfügt derzeit über neun Stellen (Vollzeiteinheiten, VZE). Eine Analyse, die von einem externen Berater angeleitet wurde, hat gezeigt, dass auf diesen Stellen aufgebaut werden kann, da für einige der sich aus der Strategieumsetzung ergebenden Aufgaben die entsprechenden Kompetenzen vorhanden sind (z. B. für Projektentwicklung und -leitung oder Strategieentwicklung/-controlling). Vier VZE sind für die Bereitstellung und Weiterentwicklung der E-Government-Basisdienste ZHweb und ZHservices (IKT-Kantonsanwendungen), eine VZE für die Leitung der Stabsstelle und eine VZE für die Zusammenarbeitsorganisation egovpartner.zh.ch (Geschäftsstelle) vorgesehen.

Die vorhandenen Stellen reichen jedoch nicht aus, um die neuen Aufgaben und Anforderungen im Hinblick auf die Umsetzung der Strategie wirkungsvoll erfüllen zu können. Die Analyse hat ergeben, dass mit einem Personenaufwand von insgesamt bis zu 20 Vollzeitstellen zu rechnen ist, um die Umsetzung der Strategie durch die Abteilung Digitale Verwaltung und E-Government wirkungsvoll zu unterstützen. Grundlagen für diese Berechnung sind das Aufgabenportfolio, das die Staatskanzlei bzw. die Stabsstelle E-Government bereits wahrnimmt (RRB Nr. 333/2013), die zusätzlichen Aufgaben der Strategieumsetzung (Programmkoordination, Kommunikation) und der erhobene Unterstützungsbedarf für das Impulsprogramm (Projektbegleitung mit Fachexpertise).

Da der personelle Bedarf über die Strategieperiode hinweg ungleichmässig verteilt ist (Aufbauphase 2019, Schaffung von Grundlagen/Aufbau von Kompetenzen 2020 und 2021, Stabilisierungsphase 2022 und Dezentralisierung gewisser Aufgaben und Kompetenzen 2023), werden befristete Stellen geschaffen und ein Teil des Bedarfs wird je nach Art der Fragestellung in Form von externen fachspezifischen Beratungs- und Projektdienstleistungen abgedeckt.

Gestützt auf diese Überlegungen und auf Erfahrungswerte wurde eine Personalkapazitätsplanung erstellt. Gemäss dieser Planung (Tabelle 1) wird der Personalbestand ab 2019 um drei Vollzeitstellen, ab 2020 um fünf Vollzeitstellen erweitert, wovon vier Stellen befristet sind. Der Leistungsbedarf im Umfang von sechs Stellen wird durch Mandate für externe Beratungs- und Projektdienstleistung abgedeckt.

Personalbedarfsplanung 2018–2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Personalkapazität (einschliesslich externe Unterstützung)	10	16	20	20	17	13
Abteilungsleitung	1	1	1	1	1	1
Geschäftsstelle egovpartner	1	1	1	1	1	1
Applikationsmanagement E-Government	4	4	5	5	5	5
Basisdienste						
Fachexpertise, Programmkoordination, -kommunikation	4	10	13	13	10	6
Externe Beratungs- und Projektdienstleistungen (in Vollzeitstellen)	-1	-4	-6	-6	-4	-2
<b>Stellenplan</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>11</b>
Abweichung Stellenplan 2018 (zu bewilligende Stellen)		3	5	5	4	2

Tabelle 1: Personalkapazitätsplanung 2018–2023 für die Abteilung Digitale Verwaltung und E-Government (gerundete Werte)

Für die Umsetzung dieser Planung muss der Stellenplan der Staatskanzlei von 9 Stellen auf 12 Stellen (2019) bzw. auf 14 Stellen (2020 und 2021) erweitert werden, wovon 4 Stellen befristet sind. Die Stellenplananpassung wird dem Regierungsrat gesondert beantragt.

Die nachfolgend aufgeführten Kosten sind auf den Zeitraum der Strategieperiode, d. h. auf sechs Jahre, ausgerichtet. Die Aufstellung zeigt eine Übersicht über die Personalkosten für die Führungs- und Koordinationsaufgaben einschliesslich der personellen Unterstützung (Fachexpertise). Ein Teil der Mittel ist für die Anschubfinanzierung reserviert, mit denen kurzfristige Finanzierungslücken für Vorhaben von Direktionen überbrückt oder Projektvorbereitungsarbeiten finanziert werden können, wie z. B. Studienaufträge.

Führung und Koordination (Beträge in 1000 Franken)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Personalkosten (Leitung und Geschäftsstelle egovpartner)	340	350	350	350	350	350
Projekte der Abteilung	200	400	500	500	500	500
Kooperationsbeiträge E-Government Schweiz (RRB Nr. 1106/2015)	440	440	440	440	440	440
Unterstützung Strategieumsetzung						
Personalkosten (Fachexpertise, Programmmanagement)	470	940	1400	1400	1080	790
Externe Beratungs- und Projektdienstleistungen	360	1380	2160	2160	1440	720
Anschubfinanzierung/Kostenbeteiligungen	300	1200	1200	1200	1200	800
<b>Total</b>	<b>2110</b>	<b>4710</b>	<b>6050</b>	<b>6050</b>	<b>5010</b>	<b>3600</b>
Abweichung Budget 2018		-2600	-3940	-3940	-2900	-1490

Tabelle 2: Zentrale Mittel für die Strategieumsetzung

## F. Finanzierung

Für die Koordinations- und Unterstützungsaufgaben (Abteilung Digitale Verwaltung und E-Government und Anschubfinanzierung) werden für die nächsten sechs Jahre zusätzliche Mittel zwischen 1,49 Mio. und 3,94 Mio. Franken benötigt, die von der Staatskanzlei getragen werden. Die 2018 anfallenden Aufwände werden durch die Mittel finanziert, die im KEF 2018–2021 eingestellt sind. Die jährlichen Mittel für den KEF 2019–2022 werden um die geplanten Mittel (Tabelle 2) gegenüber dem Budget 2018 erhöht. Die Planwerte werden jährlich überprüft und mit dem Impulsprogramm abgeglichen.

Die Direktionen sind für die Budgetierung ihrer eigenen Vorhaben verantwortlich und stellen die Mittel für ihre dezentral umzusetzenden Vorhaben gesondert in den KEF ein. Diese Mittel sind im Rahmen des Budgetierungsprozesses mit den Mitteln der Staatskanzlei für die Strategieumsetzung abzustimmen, damit keine doppelte Budgetierung erfolgt.

## G. Auswirkungen und Wirtschaftlichkeit

Um mit der fortschreitenden Digitalisierung Schritt zu halten und den steigenden Ansprüchen von Bevölkerung und Unternehmen bezüglich digitaler Leistungsangebote der Verwaltung gerecht zu werden, sind bezüglich der strategischen Ziele und der Schwerpunkte im Impulsprogramm weitere Fortschritte erforderlich.

Die Strategie zielt darauf, die Ausgangslage für Digitalisierungsvorhaben wesentlich zu verbessern. Dazu dienen Massnahmen wie die Schaffung von Grundlagen, der Aufbau der entsprechenden Kompetenzen, die Förderung von Innovation und des Kulturwandels. Diese Vorleistungen sollen zu kürzeren Projektlaufzeiten und tieferen Projektkosten führen (z. B. durch Nutzung gemeinsamer Basisdienste) und damit die Voraussetzungen schaffen, um auf künftige und immer schnellere Veränderungen und Entwicklungen besser reagieren zu können.

Die eigentliche Wirtschaftlichkeit der Digitalisierung und der damit verbundenen Transformation kann nur im Rahmen von konkreten Projekten ausgewiesen werden. Mit der Befolgung der in der Strategie festgelegten Grundsätze, die an Erfahrungen aus der Privatwirtschaft anknüpfen, lassen sich mittel- und langfristig Effizienzgewinne erzielen und die Kosten für gleichbleibende Leistungen senken.

Insgesamt soll die kantonale Verwaltung in der Öffentlichkeit als zeitgemässer Leistungserbringer und attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. Mit der Umsetzung der Strategie positioniert sich die Verwaltung bezüglich Digitalisierung als «Fast Follower», der mit den Entwicklungen Schritt hält, es aber auch versteht, in ausgewählten Bereichen Impulse mit nationaler Ausstrahlung zu setzen.

#### **H. Berichterstattung**

Dem Regierungsrat wird jährlich ein Bericht über den Stand der Umsetzung der Strategie vorgelegt. Änderungen der Strategie, des Impulsprogramms und gegebenenfalls der Umsetzungsorganisation werden nach Vorberatung im Steuerungsgremium von der Staatskanzlei beantragt.

Auf Antrag der Staatskanzlei

beschliesst der Regierungsrat:

I. Die Strategie Digitale Verwaltung des Kantons Zürich 2018–2023 wird festgesetzt.

II. Das Impulsprogramm 2018/2019 wird genehmigt.

III. Die Direktionen und die Staatskanzlei werden beauftragt, die Strategie und das Impulsprogramm umzusetzen.

IV. Die Staatskanzlei wird beauftragt, die Aufgaben gemäss den Erwägungen in Abschnitt D.3 wahrzunehmen.

V. Mitteilung an die Direktionen des Regierungsrates und die Staatskanzlei.



Vor dem Regierungsrat  
Die Staatsschreiberin:

**Kathrin Arioli**