



**Kantonale Verwaltung
Staatskanzlei
Digitale Verwaltung und E-Government**

Strategie und Konzept «FrontOffice»

11. Juni 2019

Autoren

Nicolas Hebting und Loïc Schülé
Schülé Beratung GmbH
Rebhalde 16
8903 Birmensdorf
schuele-beratung.ch

Auftraggeberin

Staatskanzlei des Kantons Zürich

Projektmitarbeitende

Lukas Weibel, Lukas Steudler, Peppino Giarritta und Luzia Gähwiler, Staatskanzlei
Alenka Bonnard und Danny Bürkli, staatslabor
Amanda Sauter, Grafik

Lizenz

Dieses Werk ist lizenziert unter einer «Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Schweiz»-Lizenz.

CC BY-SA 3.0 CH, 2019



Einführung

Alle Anspruchsgruppen des Kantons Zürich, insbesondere Bevölkerung und Unternehmen sowie andere Behörden, sollen effizient und effektiv mit kantonalen Leistungen bedient werden. Die Verwaltung, die diese Leistungen erbringt, befindet sich dabei in einem Spannungsfeld zwischen Rechten und Pflichten. Gerade weil sie dabei Dienste an der Bevölkerung erbringt, ist Dienstleistungsexzellenz unabdingbar. Die Autoren der vorliegenden Arbeit skizzieren eine Vision, was das genau bedeutet (Kapitel 1), zeigen einen Weg, wie die Vision umgesetzt werden kann (Kapitel 2) und was die Konsequenzen dieses Wegs sind (Kapitel 3) sowie welche konkreten Schritte sie als Nächstes vorschlagen (Kapitel 4). Im Anhang erläutern die Autoren die Ausgangslage, ihre Methode und das Vorgehen.

Die folgende Studie ist grösstenteils in der Wir-Form verfasst. Wer sind «wir»? «Wir» im Rahmen dieser Studie sind all diejenigen Personen, die exzellente Verwaltungsdienstleistungen anbieten wollen. Dieser Kreis ist bewusst offengehalten und beschränkt sich nicht auf die Auftraggeberin. Es ist eine Einladung an alle, die sich angesprochen fühlen.

Zusammenfassung

Was bedeutet FrontOffice?

In der zukünftigen Verwaltung stehen die Nutzerinnen und Nutzer im Zentrum. Sie beziehen Verwaltungsdienstleistungen ohne den Schrecken der Bürokratie; alles ist einfach, transparent, effizient und verständlich. Die Verwaltung und ihre Dienstleistungen sind exzellent. Um einen Schritt Richtung Exzellenz zu machen, haben wir neun handlungsleitende Prinzipien definiert. Diese sind inspiriert von internationalen Beispielen und angepasst an die Verhältnisse im Kanton Zürich; sie sollen uns als Richtschnur dienen und uns dabei unterstützen, digitale Dienstleistungen zu entwickeln, die exzellent sind.

Ein zentraler Aspekt davon ist der Fokus auf den Menschen und nicht bloss auf die Technik. Grossartige Technik alleine bringt uns keinen Schritt weiter Richtung Exzellenz. Um einen Schritt weiter zu gehen, müssen wir die Kultur, die Arbeitsweise, die Prozesse *und* die Technik der heutigen Internetära anwenden. Wir müssen ausprobieren, scheitern, lernen und wieder versuchen und dabei unsere Erkenntnisse und Ergebnisse mit anderen teilen. Die Grundhaltung, die dies optimal ermöglicht, nennen wir FrontOffice. FrontOffice ist der Weg zu Exzellenz.

Die vorliegende Studie ist eine Einladung an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung, sich mit diesen Ideen auseinanderzusetzen und sie weiter zu entwickeln. Die handlungsleitenden Prinzipien sind weit davon entfernt, perfekt zu sein – sie sind ein Anfang.

Einführung	3
Zusammenfassung	4
1. Die Vision der Verwaltung der Zukunft	6
2. Prinzipien	8
3. Konsequenzen und Konkretisierung	18
4. Nächste Schritte	25
Anhang	27
1. Auftrag	28
2. Quellen	29

1. Die Vision der Verwaltung der Zukunft

Die grosse Frage, die diese Studie erhellen soll, lautet: Wie kann die Verwaltung des Kantons Zürich in Zukunft nachhaltige, bürgerfreundliche und skalierbare – mit einem Wort: exzellente – Dienstleistungen erbringen?

Um diese Frage zu beantworten, braucht es zunächst Klarheit darüber, wie eine solche exzellente Dienstleistung aussieht. Lassen Sie uns zur Veranschaulichung Lisa, eine Bewohnerin des zukünftigen Kantons Zürich, über die Schulter schauen.

Lisa braucht eine Leistung der Verwaltung. Sie sucht online nach einschlägigen Schlüsselwörtern und landet auf ZHweb, dem Webauftritt des Kantons. Das gesuchte Thema ist dort ganzheitlich vorgestellt und Lisa findet gleich den Weg, um den Leistungsprozess online zu starten. Lisa kann sich identifizieren und wird gefragt, ob bestehende Daten, die schon bei der Verwaltung vorhanden sind, im Rahmen dieses Prozesses wiederverwendet werden dürfen, um den Prozess zu beschleunigen. Lisa ist damit einverstanden, versteht, was auf sie zukommt, was sie zur Verfügung stellen muss, wie lange der Ablauf dauert und wer dafür verantwortlich ist. Während des Prozesses wird sie aufgefordert, ein Dokument zu liefern, das sie nicht hat. In diesem Moment wird Lisa von ihrer Nachbarin, die zu Besuch kommt, unterbrochen. Lisa pausiert den Prozess und entscheidet, alles zusammen am nächsten Tag am zentralen Schalter zu erledigen. Am Schalter ist sie herzlich willkommen. Der Mitarbeiter der Verwaltung loggt sich zusammen mit Lisa in den laufenden Fall ein, sieht, was fehlt, ohne Details oder private Daten zu sehen, und kann das fehlende Dokument sofort bei der zuständigen Amtsstelle bestellen. Zusammen können sie die offenen Punkte erledigen und Lisa erhält später eine SMS, sobald der Leistungsprozess für sie abgeschlossen ist. Das zuvor fehlende Dokument wurde erfasst und integriert, ohne dass Lisa dafür sorgen musste. Lisa muss dabei gar nicht wissen, dass die von ihr benötigte Leistung vom Kanton kommt und dass das fehlende Dokument bei ihrer Gemeinde bestellt werden musste. Für Lisa ist dies nicht wichtig; für die Verwaltung ist diese reibungslose, automatische Zusammenarbeit dank neu gelebter Haltung möglich.

Lisa kann jederzeit mit einem per SMS erhaltenen Code den Status ihrer Leistung abfragen oder eine Übersicht ihrer Daten und der Verwaltung online erfahren.

Was für Lisa stimmt, gilt für alle Einwohnerinnen und Einwohner, alle Neuzuzügerinnen und Neuzuzüger, alle Bürgerinnen und Bürger und alle Mitarbeitenden von Unternehmen des Kantons. Die Umsetzung dieser Vision bietet der Verwaltung die Chance, sich auf die Zukunft auszurichten und ihre Leistungen ganzheitlich und kontinuierlich zu optimieren und neu zu gestalten. Sie bietet die Chance, mit anderen zusammenzuarbeiten, von anderen zu profitieren – auch über föderale Strukturen hinweg – und dabei das Rad nicht neu erfinden zu müssen.

Um dies zu ermöglichen, müssen wir die Art und Weise, wie wir arbeiten, überdenken. Dazu geben wir uns folgende Prinzipien.



Die Vision der Verwaltung der Zukunft.

Hallo, Ich bin Lisa.



Ich brauche heute etwas von der Verwaltung.

Mal sehen, wie das funktioniert... Ah, hier ist alles erklärt.

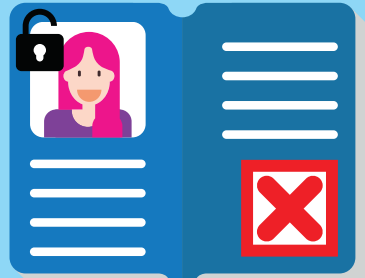


Alles klar! Dann kann ich ja gleich loslegen!



Dürfen wir Ihre bereits vorhandenen Daten verwenden?

JA **NEIN**



Ein für Ihre Anfrage benötigtes Dokument ist nicht vorhanden. Möchten Sie es gleich bestellen?

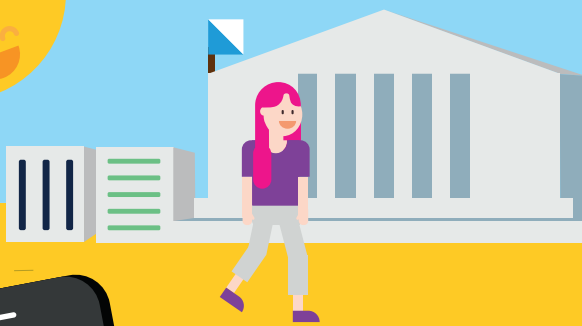
JETZT BESTELLEN



Schon so spät? Lisa möchte lieber am nächsten Tag weitermachen. Ihre Anfrage bleibt gespeichert.

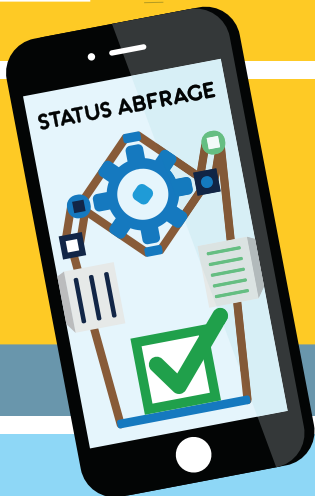
Am nächsten Morgen...

Als Lisa unterwegs ist, fällt ihr ein, dass sie ihre Anfrage auch gleich persönlich am Schalter der Verwaltung fertigstellen könnte.



Herzlich willkommen, Lisa! Schauen wir uns das zusammen an.

Ich sehe, was hier noch fehlt. Gerne kümmere ich mich um die Bestellung. Sobald alles da ist, informieren wir Sie automatisch.



Ich habe die fehlenden Informationen bei den zuständigen Stellen eingeholt.

Und zusammen haben wir das Dokument für Lisa erfasst und integriert.



Was für Lisa stimmt, stimmt für alle Einwohnerinnen und Einwohner, alle Neuzugewinnerinnen und Neuzugewinner, alle Bürgerinnen und Bürger und alle Unternehmen des Kantons.

Super!



Um dies möglich zu machen, müssen wir die Art und Weise, wie wir arbeiten, überdenken.
Dazu geben wir uns folgende Prinzipien.

2. Prinzipien



Unsere Prinzipien

Wir stellen die Nutzerinnen und Nutzer ins Zentrum

1. Die Nutzerinnen und Nutzer zuerst – dann Design, zuletzt Technologie
2. Unsere Dienstleistungen sind verständlich, einfach und zugänglich
3. Transparenz und Ermächtigung – Die Nutzerinnen und Nutzer entscheiden darüber, wie ihre Daten verwendet werden

Wir streben nach Dienstleistungs-Exzellenz

4. Bedürfnisse antizipieren – wir gehen auf die Nutzerinnen und Nutzer zu
5. Die Nutzerinnen und Nutzer informieren sich und vollziehen Dienstleistungen am gleichen Ort
6. Omnikanal – wir begleiten die Nutzerinnen und Nutzer optimal physisch und elektronisch

Wir erschaffen Dienstleistungen für die Zukunft

7. Digital bedeutet Kultur, Arbeitsweise, Prozesse und Technologie der Internet-Ära anwenden, um auf die Anforderungen der Gesellschaft einzugehen
8. Offen, lernfähig und ressourcenbewusst – wir veröffentlichen, teilen und verwenden Prozesse, Technologie und Erfahrungen voneinander
9. Wir bilden entscheidungskompetente, interdisziplinäre Team

2.1. Wir stellen die Nutzerinnen und Nutzer ins Zentrum

2.1.1. Prinzip 1: Die Nutzerinnen und Nutzer zuerst, dann Design, zuletzt Technologie

Was bedeutet das?

Neue Dienstleistungen entwickeln beginnt mit der Identifikation von Nutzerbedürfnissen aus der Sicht der Nutzerinnen und Nutzer. Das bedeutet, laufend Forschung betreiben, Daten analysieren, mit Nutzerinnen und Nutzern sprechen, Annahmen validieren. Dabei geht es nicht darum, den Nutzerinnen und Nutzern jeden Wunsch zu erfüllen, sondern um die Frage, wie eine Interaktion gestaltet werden muss, damit sie für alle Beteiligten vorteilhaft ist. Um die dadurch gewonnenen Erkenntnisse umzusetzen, haben wir klare Methoden und Abläufe. Erst am Schluss reden wir über Technologie. Technologie ist nie Selbstzweck.

Zu oft basieren Investitionsentscheide ausschliesslich auf Technologie. Dies führt zu grossen Risiken und Kompromissen, die für die Verwaltung und die Nutzenden nicht nachhaltig sind. Der Ansatz «Nutzerin zuerst, Technologie zuletzt» führt indirekt zu einer Beschaffung von IT-Lösungen, die tendenziell flexibler, offener, nachhaltiger und ausserdem unabhängiger von Anbietern sind, was effiziente und ressourcenbewusste Marktdynamiken und Transparenz ermöglicht.

Beispiel

Die Dienstleistungsbranche macht es vor

Zeitgemässe Webanwendungen für Konsumierende sind in der Regel bedürfnisorientiert und nutzerzentriert. Die Dienstleistungsbranche sammelt seit Jahren Erfahrungen und schafft heute zielgerichtete und einfache Applikationen, mit denen die Nutzerinnen und Nutzer selbstständig und effizient arbeiten können. Auch öffentliche Verwaltungen handeln teilweise so: GOV.UK ist seit mehr als zehn Jahren nutzerzentriert und im Vergleich mit typischen Schweizer Verwaltungsanwendungen anders. Ein Beispiel ist die Seite betreffend die Auswirkungen des Brexit auf Unternehmen: GDS – Prepare for Brexit.

2.1.2. Prinzip 2: Unsere Dienstleistungen sind verständlich, einfach und zugänglich

Was bedeutet das?

Wir kommunizieren mit den Nutzerinnen und Nutzern auf Augenhöhe, sind empathisch, hören zu. Wir bemühen uns um verständliche Sprache und ein einheitliches Erlebnis. Wir sorgen dafür, dass die Nutzerinnen und Nutzer beim ersten Versuch zum Ziel kommen und erfolgreich sind.

Die Nutzerinnen und Nutzer von Verwaltungsdienstleistungen haben diverse Hintergründe und Fähigkeiten. Während des ganzen Lebenszyklus einer Dienstleistung müssen wir daher User Testing vornehmen, um sicherzustellen, dass wir so umfassend wie möglich sind.

Wenn wir eine Dienstleistung auf die Bedürfnisse derjenigen Personen massschneiden, die am meisten Hilfe benötigen, wird die Dienstleistung für alle einfacher nutzbar. Grössere Klarheit bedeutet weniger Hin und Her und gezielter angesprochene Personen.

Beispiel

Der Living Styleguide

Für ZHweb wird konsistentes Design von grosser Bedeutung. Dabei geht es nicht nur um Fragen wie «Welche Farbe hat ein Knopf?», sondern auch um konsistente Barrierefreiheit. Wie dies konkret aussieht, ist in einem öffentlichen Living Styleguide aufgeführt. «Hier klicken» vs. «Die Einleitung der Beantragung»: Dienstleistungen sind konsistent benannt und tragen einen verständlichen Namen. Im Optimalfall enthalten sie ein Verb, z B. «Einen Ausweis beantragen».

2.1.3. Prinzip 3: Transparenz und Ermächtigung – Die Nutzerinnen und Nutzer entscheiden darüber, wie ihre Daten verwendet werden

Was bedeutet das?

Eine transparente Verwaltung ist eine vertrauenswürdige Verwaltung. Um Transparenz herzustellen, zeigen wir den Nutzerinnen und Nutzern, dass wir den Schutz ihrer Daten ernst nehmen, indem wir dokumentieren und zeigen, wer wann aus welchem Grund darauf zugreift. Die Nutzerinnen und Nutzer erhalten so nicht nur eine Gesamtsicht über ihre Daten, sondern auch Transparenz über deren Einsicht und Verwendung. Die Nutzerin oder der Nutzer hat sodann die Möglichkeit, im Rahmen einer Dienstleistung ein Organ fallweise zu ermächtigen, bereits bei einem anderen Organ vorhandene Informationen zu verwenden. Gleichzeitig besteht die Alternative, die Ermächtigung nicht zu erteilen, die Informationen jedoch selbst zur Verfügung zu stellen. Dies bedeutet nicht, dass immer selbst entschieden werden kann, ob Informationen gegeben werden. In gewissen Fällen ist die Informationsangabe von Gesetzes wegen zwingend und nicht verhandelbar. Nutzerinnen und Nutzer haben jedoch die Möglichkeit, den Weg zu wählen. Dieser Ansatz ist benutzerfreundlich und ökonomisch. Er hilft menschliche Fehler zu vermeiden und schafft volle Transparenz für die Nutzerinnen und Nutzer, da sie wissen, wer ihre Daten wann verwendet hat. In diesem Sinn ist Datenschutz kein Hindernis, sondern stärkt die Rechte der Nutzerinnen und Nutzer.

Beispiel

Daten importieren in die Steuererklärung

Beim Ausfüllen der Steuererklärung online kann die oder der Steuerpflichtige der Dienstleistung erlauben, die Daten vom letzten Jahr wiederzuverwenden, wie es heute bereits auf ZHservices angeboten wird. Sodann ist es auch möglich, Daten von anderen Organen zu importieren, indem die Dienstleistung ermächtigt wird, diese Daten einzuholen. In einem ersten Schritt sind dies Daten von anderen Verwaltungsstellen (z. B. Einwohnerkontrolle), in Zukunft auch von anderen Unternehmen (z. B. Lohnausweis). «Ermächtigung» bedeutet in diesem Fall aber nicht, zu entscheiden, ob eine Steuererklärung ausgefüllt werden soll.

Weitere Beispiele für eine einmalige oder dauerhafte Datenfreigabe wären:

- Bankauszüge
- Säule-3a-Zahlungsangaben
- Krankenkassenprämien-Zahlungen
- Prämienverbilligung
- Wertschriftenverzeichnis (hier könnte die Bank autorisiert werden, dieses zu prüfen und direkt mit dem Steueramt abzurechnen – so entfällt auch die Arbeit der Veranlagung im Steueramt).

2.2. Wir streben nach Dienstleistungsexzellenz

2.2.1. Prinzip 4: Bedürfnisse antizipieren – wir gehen auf die Nutzerinnen und Nutzer zu

Was bedeutet das?

Die Verwaltung soll wenn möglich durch antragslose Prozesse aktiv auf die Nutzerin oder den Nutzer zugehen. Der Nutzer definiert seinen bevorzugten Kanal einmal und wird entsprechend kontaktiert: per Brief, E-Mail, SMS oder Notifikation. Selbstverständlich kann dieser Kanal bei Bedarf gewechselt werden. Die Chance ist eine höhere Zufriedenheit und Effizienz – die Dienstleistungsexzellenz. Das Risiko ist, die perfekte Grenze zwischen aktivem und bevormundendem Vorgehen zu überschreiten. Für klare Pflichten ist es relativ einfach, aber für Themen, bei denen eine Dienstleistung Varianten vorstellen kann, wird das richtige Niveau an Antizipation entscheidend. Der Weg dazu führt durch nutzerzentrierte Konzeption, Testing und konstante Datenbewertung sowie Zufriedenheitsanalyse. Mit der Zeit wird die Grenze immer klarer und schärfer.

Beispiele

Bekomme ich Prämienverbilligung?

Ob eine Person Anrecht auf Prämienverbilligung hat, wird bereits heute antragslos geprüft. In Zukunft sollte der Nutzer zudem entscheiden können, auf welche Weise er diesbezüglich kontaktiert werden soll.

Was tun beim Hauskauf?

Menschen kaufen nur einmal, höchstens zweimal im Leben ein Haus, haben also wenig Erfahrung darin. Ein Trigger-Ereignis wie der Kauf einer Liegenschaft (Notariatstermin) könnte dazu führen, dass der Käufer von der kantonalen Verwaltung automatisch einschlägige, weiterführende Informationen erhält (z. B. zu Gebäudeversicherung, E-Umzug usw.). Wenn eine Person das gekaufte Haus umbauen will und eine Baubewilligung einreicht, sind viele Daten über eine Liegenschaft schon bei diversen Amtsstellen gespeichert. Daten, die z. B. schon im GIS oder im Grundbuch bekannt sind, müssen daher nicht noch einmal durch die Gesuchstellenden eingereicht werden.

2.2.2. Prinzip 5: Die Nutzerinnen und Nutzer informieren sich und beziehen Dienstleistungen an ein und demselben Ort

Was bedeutet das?

Nicht alle Dienstleistungen können antragslos gestartet werden; häufig kommen die Nutzerinnen und Nutzer auf uns zu. Auch in diesen Fällen streben wir nach Dienstleistungsexzellenz. Das grösste Bedürfnis der Nutzerin im Austausch mit der Verwaltung ist Orientierung. Es ist zentral, dass die Nutzerin nicht ständig weitergeleitet wird, sich gar mehrmals registrieren muss und Informationen an verschiedenen, nicht miteinander verknüpften Quellen suchen muss. Dafür braucht sie einen Ort, wo sie sich informieren kann, orientiert wird und auch direkt ihre Dienstleistungen vollzogen wird. Der Kanton Zürich erschliesst sein Leistungsangebot über seinen Internetauftritt www.zh.ch.

Beispiele

Verknüpfte Information

Nach einer Google-Suche zu einem Thema landet der Nutzer am richtigen Ort auf www.zh.ch. Er kann sich ganzheitlich über ein Thema informieren und erfährt, dass weitere Themen auch interessant sein könnten. Relevante Dienstleistungen werden gelistet und sind dort direkt initiiierbar.

Wir schauen das Formular zusammen an

Wenn eine Kundin eine Dienstleistung an einem Schalter beziehen will und dort von einem Verwaltungsmitarbeiter begrüsst wird, geht dieser zusammen mit der Kundin ebenfalls auf www.zh.ch, wo beide sämtliche Informationen auf einen Blick haben. Wenn die Kundin sich identifizieren lässt, kann der Mitarbeiter Auskunft geben, neue Prozesse starten und sie so in allen Belangen unterstützen. Beide nutzen dieselbe Dienstleistung, egal ob Verwaltungsmitarbeiter oder Kundin, egal ob zu Hause oder am Schalter.

2.2.3. Prinzip 6: Omnikanal – wir begleiten die Nutzerinnen und Nutzer physisch und elektronisch optimal

Was bedeutet das?

Die Natur der Interaktion bei Dienstleistungen kann sehr unterschiedlich sein. Gewisse Dienstleistungen benötigen eine Zusammenarbeit oder eine Verhandlung zwischen Nutzenden und Verwaltung. Einige Nutzerinnen und Nutzer brauchen grundsätzlich Unterstützung. Weiter gibt es Dienstleistungen, bei denen eine physische Anwesenheit unerlässlich ist, oder es gibt Nutzer, die zu Hause blockiert sind und mitten in einem Formular stecken bleiben: Eine Telefonnummer oder ein Chatbot zur Verfügung zu haben, wäre ideal. Gleichzeitig möchten wir nah an den Menschen sein und eine gewisse Präsenz und ein Gesicht zeigen – einen öffentlichen Schalter.

Um diese Dimensionen optimal zu verknüpfen und Dienstleistungsexzellenz zu schaffen, brauchen wir eine Omnikanal-Strategie. Omnikanal heisst nicht, dass die Nutzerinnen und

Nutzer alles durch alle Kanäle erledigen können, sondern dass wir für jede Dienstleistung das richtige Niveau an Zusammenarbeit und Unterstützung definieren und umsetzen. Das heisst auch, dass die Begleitperson auf Verwaltungsseite über den richtigen Zugang verfügt und die Abläufe kennt, um immer hilfreich zu sein, ohne zu viel zu sehen oder können zu müssen.

Eine weitere Bedeutung dieses Prinzips ist die konsequente Fokussierung auf jederzeitige Auskunftsbereitschaft. Prozesse und Lösungen sind deshalb in der Regel zuerst elektronisch gedacht, konzipiert und umgesetzt. Alle weiteren Kanäle nutzen den elektronischen Kanal als Basis. Das ermöglicht einen unkomplizierten Wechsel des Kanals bei dem alle involvierten Parteien den gleichen Wissensstand haben und immer Auskunft geben können, wo der Prozess steht und was als Nächstes kommt.

Beispiel

Welcher Kanal für welche Transaktion?

Wahrscheinlich wird der Kanal nicht für jede Dienstleistung oder Transaktion derselbe sein. Einige Dienstleistungen brauchen einen persönlichen Austausch, andere können wir voll automatisieren. Abhängig von der Natur einer Transaktion definieren wir die möglichen Kanäle.

Die Auswahl könnte beispielsweise so aussehen:

- nur Online
- Online + Bot
- Online + Bot + telefonische Begleitung
- Online + Bot + persönliche generische Begleitung (Online + Telefon + Schalter)
- Online + Bot + persönlicher Fachbegleiter (Online + Telefon + Schalter)
- physisch am Schalter

2.3. Wir erschaffen Dienstleistungen für die Zukunft

2.3.1. Prinzip 7: «Digital» bedeutet Kultur, Arbeitsweise, Prozesse und Technologie der Internetära anwenden, um auf die Anforderungen der Gesellschaft einzugehen

Was bedeutet das?

Wir leben digitale Kultur. Zeitgemässe Technologie bietet der Verwaltung die Chance, das Leben der Einwohnerinnen und Einwohner zu vereinfachen und zu verbessern. Dies geschieht jedoch nicht durch Technologie allein. Gestalter von Innovationen im öffentlichen Bereich müssen bereit sein, neben zeitgemässer Technologie das zeitgemässe Drumherum anzuwenden, auszuprobieren und damit zu scheitern und zu lernen. Diese Art öffentliche Wertschöpfung zu generieren, unterscheidet sich fundamental von herkömmlichen Weisen. «Digital» bedeutet insofern mehr als elektronisch, mehr als Technologie, mehr als

Software. Es bedeutet die Kultur, Arbeitsweise, Prozesse *und* Technologie der Internetära anzuwenden.

Beispiel

Was bedeutet Human Centered Design?

In Zukunft gibt es einen Kurs zum Thema «digitale Verwaltung und Civic Tech». Der Kurs steht allen Mitarbeitenden offen, unabhängig von ihrer Fachrichtung, und dauert berufsbegeleitend zwei Monate. Die Teilnehmenden lernen anhand konkreter Beispiele die Grundlagen des Human Centered Design kennen und anwenden. Themen des Lehrgangs sind: User-Research-Interview, Journey Map, Canvas, Prototyping, Testing, Iterating, agiles Projektmanagement.

Erfolg dank Daten

Um für die Nutzerenden eine Dienstleistung zu verbessern, gehen wir evidenzbasiert vor. Wir stützen uns auf Daten und machen Tests zu User-Präferenzen (indem wir z. B. verschiedene Vorgehen testen, sogenannter A/B-Test).

2.3.2. Prinzip 8: Offen, lernfähig und ressourcenbewusst – wir veröffentlichen, teilen und verwenden Prozesse, Technologie und Erfahrungen

Was bedeutet das?

Auf eine offene Art zu arbeiten, bedeutet, zu ermöglichen, dass andere von unserer Arbeit lernen, unsere Ergebnisse für ihre Arbeit wiederverwenden und potenziell unsere Arbeit dadurch verbessern. Dies ermöglichen wir, indem wir die Ergebnisse unserer Arbeit veröffentlichen Code, Designs, Ideen, Konzepte und Erfahrungen teilen wir – mit Kollegen, Nutzenden oder der Öffentlichkeit. Dabei geht es nicht nur um positive Ergebnisse. Auch wenn etwas nicht wie geplant funktioniert, teilen wir die Resultate. Wir wagen zu scheitern.

Auch wir selbst profitieren von Offenheit: Wir müssen das Rad nicht jedes Mal neu erfinden und können von den Erfahrungen anderer lernen und dadurch Ressourcen schonen. Gleichzeitig *dürfen* wir das Rad auch nicht jedes Mal neu erfinden. Um wirklich ressourcenschonend zu sein, müssen wir Dinge wiederverwenden. Die Nutzung von geteilter Infrastruktur, die interoperabel und standardisiert ist, gehört zur Grundlage eines lernfähigen und ressourcenbewussten Betriebs.

Beispiele

Gutes tun und darüber sprechen

An der Team-Wall sind die Aktivitäten des gesamten Teams und deren Status für alle Mitglieder sichtbar. Alle Projektleiterinnen treffen sich alle zwei Wochen zu einer Kaffeepause und berichten einander über ihre Aktivitäten (keine Sitzung!). Es ist sodann Teil der Aufgabe von Teams, über ihre Erfahrungen beim Design von Dienstleistungen zu berichten. Auf ZHweb gibt es dafür die Möglichkeit Blogs zu betreiben.



Team-Wall der Abteilung Datashop, Statistisches Amt Kanton Zürich, Foto: Andreas Amsler

Der interoperable Dienstleistungsverbund

Ein Amt entwickelt eine neue, kostenpflichtige, elektronisch verfügbare Dienstleistung. Diese Dienstleistung verfügt über eine offene und standardisierte Schnittstelle und kann dadurch sofort die verwaltungsweite, einheitliche Bezahlungsdienstleistung verwenden. Das Amt muss nichts neu erfinden und kann auf eine bestehende Ressource zurückgreifen. Falls eine benötigte Funktion nicht vorhanden ist, kann das für die Bezahlungsdienstleistung zuständige Team die Funktion entwickeln und allen Verwendern sofort und gleichzeitig ausbringen (z. B. Integration von Twint, Bitcoin, Revolut, Apple Pay). Die einheitliche Bezahlungsdienstleistung ist Teil eines interoperablen Verbundes an einheitlichen Dienstleistungen, die allen Organisationseinheiten der Verwaltung zur freien Verfügung offenstehen.

Beispiele für interoperable Dienstleistungen sind:

- Einheitliche Authentifizierung: ZHweb braucht ein sicheres Mittel, um die Identität der Nutzerinnen und Nutzer zweifelsfrei festzustellen.

- Einheitliche Benachrichtigung: Für die Verwaltung soll es so einfach wie möglich sein, die Nutzerinnen und Nutzer zu informieren. Diese wählen dazu ihren bevorzugten Kanal.
- Einheitliche Bezahlung: Bezahlen soll für die Nutzerinnen und Nutzer möglichst einfach sein. Für die Verwaltung soll es ausserdem möglichst einfach sein, zu überprüfen, ob die Nutzerinnen und Nutzer bezahlt haben.
- Einheitliches Daten-Dispatching: Damit Daten zwischen Dienstleistungen effizient ausgetauscht werden können, braucht es eine zentrale Dienstleistung, die diesen Austausch orchestriert, liefert und dokumentiert (vgl. <http://x-road.eu>).
- Einheitliche Übersicht: Die einheitliche Übersicht liefert den Nutzerinnen und Nutzern eine Gesamtsicht aller ihrer offenen und vergangenen Geschäftsfälle.

2.3.3. Prinzip 9: Wir bilden entscheidungskompetente, interdisziplinäre Teams

Was bedeutet das?

Nutzerzentrierte Dienstleistungen sind oft direktionsübergreifend, ja sogar verwaltungsebenenübergreifend und befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen verschiedenen Abläufen und bestehenden Organisationsstrukturen (Datenmanagement, Archivierung, andere Projekte). Um sicherzustellen, dass eine Dienstleistung konsequent konzipiert, umgesetzt und weiterentwickelt wird, braucht es ein Team, das für die Dienstleistung verantwortlich ist. Die Grösse und Expertise des Teams ist variabel und kann sich während verschiedener Lebenszyklusphasen der Dienstleistung ändern. Wichtig ist, dass das Team die Kompetenz hat, Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen.

Beispiel

Die Entdeckergruppe

Eine Abteilung möchte eine neue Dienstleistung entwickeln. Dafür stellt sie ein Team zusammen. Die Rollen im Team sind klar verteilt: es gibt eine Produktmanagerin, die das Ziel im Auge behält und sicherstellt, dass die Dienstleistung in die gesamte Strategie passt; einen Forscher, der User Research betreibt und eine Interaktions-Designerin, die zugängliche Dienstleistungen entwirft. Wichtig ist, dass die Produktmanagerin die Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung trägt, Entscheide zu fällen und umzusetzen. Dafür braucht sie den Rückhalt ihrer Vorgesetzten.

3. Konsequenzen und Konkretisierung

Dieses Kapitel beschreibt Konsequenzen, die sich aus den vorgeschlagenen Prinzipien ergeben und deren konkrete Umsetzung. Diese sind in kurz-, mittel- und langfristige Schritte eingeteilt, d. h. jetzt startbereit; innerhalb der nächsten zwei Jahre startbereit; mit Zeithorizont länger als zwei Jahre. Es versteht sich, dass die Konsequenzen exemplarisch und nicht abschliessend sind.

3.1. FrontOffice ist eine Grundhaltung

Der ganzheitliche FrontOffice-Ansatz kann Schritt für Schritt gelebt werden. Es gibt diverse Projekte innerhalb der Verwaltung, die schon fast nach diesen Prinzipien leben oder in die richtige Richtung gehen. Die Vision der Verwaltung der Zukunft zeigt einen Weg, wie alles verknüpft und nachhaltig gebaut werden kann, um die Zukunft nach dieser Vision zu gestalten. Wichtig dabei ist, dass FrontOffice eine Grundhaltung ist – und keine neue Applikation.

Basierend auf Prinzip 1 und 7.

Konkret

Kurzfristig:

- Gap-Analyse: Ist - Soll
- Eine Priorisierung definieren, um die Prinzipien intern zu leben.
- Aktiv nach weiteren Mitmachenden suchen – Gemeinden, Direktionen, Kantone, Begleiter, um das Ökosystem so schnell wie möglich umzusetzen.

Verbindung zu bestehenden Projekten:

- Datenstrategie: IP3.1 Datenmanagement,
- Pilot / Use Case: IP1.2 eEinbürgerungZH
- IP4.1 ZHweb 2019
- «Der interoperable Dienstleistungsverbund» + Datenhaltung generell: Dies wird durch das Projekt Geschäftsarchitektur digitale Verwaltung und E-Government IP7.3 sichergestellt.
- IP 5.2 Kulturwandel

3.2. Zeit einsetzen für Problemanalyse, Forschung und Innovation statt von Anfang an in der Lösung denken

Am Anfang eines Projekts gibt es eine Explorationsphase, während deren wir herausfinden, was überhaupt zu tun ist. Zu häufig glauben wir, etwas zu wissen, ohne dass wir es tatsächlich wissen. Forschung erlaubt es, Sicherheit zu erlangen.

Basierend auf Prinzip 1, 7 und 8.

Konkret

Kurzfristig:

- Nächstes ausgewähltes Projekt mit Design-Sprint oder einer anderen Customer-Design-Methodik testen und anwenden.
- Beim nächsten ausgewählten Projekt mit Lean Canvas sowie Value Proposition Canvas arbeiten unter Begleitung eines Service Designers.

Mittelfristig:

- Die Methodik der Problemdefinition in den Qualitätsstandard einbetten und dadurch Teil des normalen Lebenszyklus von Leistungen werden lassen.

3.3. Qualitätsstandards für Dienstleistungen und für die Entwicklung von Dienstleistungen definieren

Dienstleistungen erfüllen unsere Qualitätsstandards und folgen definierten und messbaren Prinzipien: Alle öffentlichen Dienstleistungen müssen diesem Standard und den Prinzipien genügen. Dieser Standard ist definiert durch klare Kriterien, an denen sich jede neue Dienstleistung messen lassen muss. Nur wenn die Standards eingehalten werden, wird eine Dienstleistung öffentlich gemacht (vgl. GDS Service Standards).

Beispiele

Jede elektronische Dienstleistung muss responsive sein, d. h., auf jedem üblichen Gerät und mit jedem üblichen Betriebssystem und Browser verwendet werden können.

Ein Entwicklungsteam ist multidisziplinär aufgestellt und muss dies belegen.

Basierend auf Prinzip 7, 8 und 9.

Konkret

Kurzfristig:

- Einen ersten Standard erstellen, inspiriert von internationalen Beispielen.
- Diesen Standard in einem ausgewählten Projekt anwenden.

Mittelfristig:

- Ein Mittel finden, um sicherzustellen, dass sich alle an die Standards halten.

3.4. Design verstehen und leben

Die Bedeutung von Design, Service Design und User Experience Design ist klar und adaptiert. Applikationen und Dienstleistungen gehen über das reine Abfüllen von Daten hinaus und unterstützen die Nutzerinnen und Nutzer bei jedem ihrer Schritte.

Basierend auf Prinzip 2 und 7.

Konkret

Kurzfristig:

- Die Begriffe definieren, damit alle vom gleichen reden.
- Ein Informationsblatt zusammenstellen mit existierendem Kursangebot in Service Design.
- Nächstes ausgewähltes Projekt von A bis Z durch externe Service Designer begleiten lassen.

Mittelfristig:

- Die kantonale Lernwelt anpassen und Kurse in Design anbieten.
- Dafür sorgen, dass Mitarbeitende genügend Zeit haben, um Kurse zu besuchen.

3.5. Datenhaltung neu denken

Ein ganzheitliches Datenverständnis über die Verwaltung hinweg ist grundlegend für sinnvolle Leistungen. Die Datenhaltung muss deshalb definiert, orchestriert und dokumentiert werden. Auf der einen Seite müssen wir uns für jede Dienstleistung die folgende Frage stellen: «Warum brauchen wir die angeforderten Daten für diese Dienstleistung? Brauchen wir sie wirklich?» und auf der anderen Seite muss der gesamte Datenaustausch orchestriert und dokumentiert werden.

Basierend auf Prinzip 3 und 6.

Konkret

Kurzfristig:

- IP 3.1 «Strategie Datenmanagement und Data Governance» wo möglich unterstützen und beschleunigen.

Mittelfristig:

- Ein Projekt beginnen für die Basisinfrastruktur «Einheitliches Daten-Dispatching».
- Die Datenstrategie definieren.

3.6. Übersicht und Transparenz für die Nutzerinnen und Nutzer drastisch verbessern

Die Nutzerinnen und Nutzer brauchen Übersicht und Transparenz über ihre Geschäftsfälle. Sie sollen jederzeit wissen können, was gewesen und was bei wem offen ist und was von wem kommt. Dies ist auch Voraussetzung für eine omnikanale Begleitung.

Basierend auf Prinzip 3, 5 und 6.

Konkret

Kurzfristig:

- Bedürfnis der Nutzerinnen und Nutzer validieren. Braucht es ein Portal oder braucht es eine unabhängige Dienstleistung für Übersicht und Transparenz?

Langfristig:

- Eine zentrale Übersicht schaffen, die zeigt, wo, wofür und wann Daten der Nutzerinnen und Nutzer gebraucht worden sind. Damit verbunden könnte die Möglichkeit sein, Konflikte aufzuzeigen und aufzulösen.
- Voraussetzung: Eine zentrale API liefert die konsolidierten Daten.

3.7. Die Verwaltung kulturell und organisatorisch verändern

Diese Konsequenz ist die grösste Herausforderung für die Verwaltung und gilt auch ausserhalb des Kontexts dieser Studie. Die eingangs skizzierte Vision der Verwaltung der Zukunft wird jedoch nur dann möglich, wenn die Organisation anders funktioniert. Änderungen

sind teilweise jetzt schon sichtbar, und es ist klar, dass es sich hier um einen Prozess handelt. Es ist eine Reise, und es ist zu hoffen, dass diese Studie als Chance dafür genutzt wird.

Basierend auf Prinzip 7, 8 und 9.

Konkret

Kurzfristig:

- Projekt Kulturwandel des Impulsprogramms lancieren. Das Projekt hat hohe Priorität und den Mitarbeitenden muss genügend Zeit zur Verfügung stehen.
- Nächstes ausgewähltes Projekt von A bis Z durch externe Service Designer begleiten lassen.

Mittelfristig:

- Prozess- und Strukturvorschläge für die Umsetzung der Prinzipien erarbeiten.
- Ein Bildungsangebot zum Thema digitale Verwaltung entwickeln.
- «Wie werden Kompetenzen an Teams abgegeben?» definieren.

Langfristig:

- Die Verwaltung nach Themen organisieren.

3.8. Eine offene und lernfähige Verwaltung sein

«Offen und lernfähig» heisst, dass wir früh miteinander kommunizieren und den Austausch suchen. Dies kann transparent und ohne Scheu vor schlechten Rückmeldungen erfolgen. Unidirektionale Medienmitteilungen sind damit nicht gemeint. «Offen und lernfähig» heisst auch, dass wir Ideen und Ergebnisse teilen. Open Source führt zu mehr Qualität, Transparenz und Nachhaltigkeit. «Offen und lernfähig» heisst sodann, auf die Nutzerinnen und Nutzer zu hören und somit die eigenen Leistungen zu verbessern.

Basierend auf Prinzip 7 und 8.

Konkret

Kurzfristig:

- Einen «Github» für die Verwaltung aufsetzen.
- Eine Verwaltungslizenz erstellen (wie Open Government Licence)
- Für heutige Web-Anwendungen: Feedback-Funktionalität (z. B. qualitative Wirkungsmessung, NPS) und Bewertungsmethoden (Data-Analytics) entwickeln.

Mittelfristig:

- Die Möglichkeit einführen, auf ZHweb einen Blog zu schreiben.
- Mitarbeitenden die Zeit zum Bloggen einräumen.

Langfristig:

- Bauliche Veränderungen anstossen, z. B. ein einladendes Gebäude konzipieren.

3.9. Die Erneuerung von Dienstleistungen «digital first» konzipieren

Diese Konsequenz wird schon heute in den meisten Fällen umgesetzt und ist für die Vision der Verwaltung der Zukunft ein kritischer Aspekt. Der Fokus auf elektronische Dienstleistungen ermöglicht es, uns vorzubereiten auf eine Zukunft mit mehr Nutzerinnen und Nutzern und gleichbleibenden finanziellen und personellen Ressourcen, und gibt uns die Chance, Leistungen sinnvoll anzubieten und nutzerzentriert zu denken. Wenn der elektronische Prozess klar ist, ist eine Omnikanal-Lösung einfach.

Basierend auf Prinzip 5 und 6.

Konkret

Kurzfristig:

- Nächstes ausgewähltes Projekt von A bis Z mit Fokus auf «digital first» begleiten lassen.
- Projekt IP2.1 «Gesetzliche Grundlagen für Digitalisierung schaffen» vorantreiben
- Projekt IP6.6 «Ausbreitung verwaltungsinterne elektronische Geschäftsabwicklung» starten

Mittelfristig:

- Prozess- und Strukturvorschläge für die Umsetzung erarbeiten.

3.10. Die Erneuerung von Dienstleistungen intern «digital-only» konzipieren

Unabhängig von der Art des Inputs, sollen Prozesse verwaltungsintern ausschliesslich elektronisch ablaufen. Die Zeit ist reif, um sich die Frage zu stellen: Warum gibt es den Medienbruch immer noch? Die konsequente Umsetzung von «digital only» führt zu Effizienz, Transparenz und Optimierungen allenthalben. Vorausgesetzt, die Erneuerung von Dienstleistungen geschieht sinnvoll und ganzheitlich, damit wir Risiken wie Kostenexplosion, unerwünschte Abhängigkeiten und Verantwortlichkeits- sowie Kontrollverlust vermeiden können.

Basierend auf Prinzip 5 und 6.

Konkret

Kurzfristig:

- Nächstes ausgewähltes Projekt von A bis Z mit Fokus auf «digital only» begleiten lassen.

Mittelfristig:

- Prozess- und Strukturvorschläge für die Umsetzung erarbeiten.

4. Nächste Schritte

4.1. Generell und abstrakt von einem Projekt: Prinzipien leben

Wie geht es nun weiter? Drei Fragen stehen im Vordergrund:

1. Wie können wir sicherstellen, dass die Prinzipien richtig und die *richtigen* sind?
2. Wie können wir sicherstellen, dass die Prinzipien angewendet werden?
3. Wie können wir sicherstellen, dass das Resultat der Studie verwaltungsintern akzeptiert wird?

Frage 1 scheint auf den ersten Blick die wichtigste zu sein. Haben wir die richtigen Prinzipien definiert? Gibt es *wichtigere*, die wir vergessen haben? Sind einige irrelevant? Und: Stimmen die Prinzipien überhaupt? Sind die Annahmen, auf denen sie beruhen, wahr? Das wollen wir herausfinden.

Die zweite Frage erscheint uns gegenüber der ersten nachgelagert. Erst wenn die Prinzipien richtig sind, können wir sie anwenden und damit arbeiten. Wir müssen zuerst die Arbeit «fertig» machen. Und dann dafür sorgen, dass die Prinzipien nicht in einer Schublade verstauben.

Doch ist dieses Vorgehen sinnvoll? Vielleicht können uns hier unsere Prinzipien schon ein erstes Mal Orientierung bieten. Schauen wir uns Prinzip 7 an und vergleichen: Entspricht «fertig machen» und dann – wenn alles perfekt ist – live gehen der Arbeitsweise der Internetära?

In der Internetära ist die beste Art, Arbeit gut zu machen, ein iteratives Vorgehen. Das bedeutet z. B. früh ein Minimum Viable Product (MVP) zu veröffentlichen; mit tatsächlichen Anwendern zu testen; anhand von Feedback von der Alpha-Version zur Beta-Version weiterzugehen.

Die Prinzipien sind unser MVP. Sie sind sicher weit von perfekt entfernt. Aber sie sind gut genug, um sie zu veröffentlichen und zu testen. Und sie mit dem dadurch erhaltenen Feedback zu verbessern. Die tatsächlichen Anwenderinnen und Anwender sind die Mitarbeitenden des Kantons Zürich, die Dienstleistungen designen. Dank ihrem Feedback werden die Prinzipien besser.

Was heisst das? Wir schlagen folgendes Vorgehen vor:

1. Die Prinzipien veröffentlichen (auf zh.ch) und
2. Verkünden, dass die Staatskanzlei, oder ein klarer Teil davon, ab jetzt gemäss diesen Prinzipien arbeitet.
3. Zu Feedback einladen.
4. Die Prinzipien anwenden.

Der Vorteil dieses Vorgehens ist, dass sich durch die Anwendung der Prinzipien zeigt, ob sie richtig und die richtigen sind. Bei jedem neuen Projekt, das die Staatskanzlei beginnt, sollten sich die beteiligten Personen fragen, ob sie gemäss den Prinzipien arbeiten und falls nicht, warum. Abweichen ist erlaubt, sofern es begründet werden kann. Dadurch können wir lernen.

Dieses Vorgehen ist ausserdem methodisch einfach. Da es sich bei den Prinzipien um handlungsweisende Richtlinien handelt und nicht um ein Gesetz, können wir sie anwenden, ohne ein aufwändiges Verfahren durchlaufen zu müssen. Wir freuen uns über Feedback, müssen aber nicht durch eine Vernehmlassung oder ein Mitberichtsverfahren. Wir suchen nicht den politisch machbaren Kompromiss.

Trotzdem besteht die Gefahr, dass andere Verwaltungsstellen die Prinzipien ablehnen, da diese nicht ihren Erwartungen des Projekts entsprechen. Wer sich den Fahrplan für die Einführung eines Bürgerkontos gewünscht hat, wird enttäuscht werden. Um diese Gefahr zu entschärfen, schlagen wir eine parallele Begleitung durch eine Kommunikationsagentur vor.

4.2. Individuell und auf ein konkretes Projekt bezogen: Methoden kennenlernen

Wir schlagen vor, ein konkretes anstehendes oder laufendes Projekt zu identifizieren und eine Frage daraus mit den Methoden des nutzerzentrierten Designs anzugehen (Design Sprint o.ä.). Die Frage kann sich auf das gesamte Projekt oder auch einen kleinen Teil davon, der besonders schwierig scheint, beziehen. Idealerweise leitet ein geübter, externer Service Designer diesen Prozess. Dadurch können Verwaltungsmitarbeitende die Methoden kennenlernen und im kleinen Rahmen für sich testen, die ihnen und der Organisation am meisten zusagt. Mit der Zeit braucht es dann keine externe Begleitung mehr.

Das involvierte Team berichtet öffentlich über sein Vorgehen und seine Arbeit, wodurch das Projekt zu einem Showcase für die Prinzipien wird.

Anhang

Einführung	3
Zusammenfassung	4
1. Die Vision der Verwaltung der Zukunft	6
2. Prinzipien	8
3. Konsequenzen und Konkretisierung	18
4. Nächste Schritte	25
Anhang	27
1. Auftrag	28
2. Quellen	29

1. Auftrag

Der Regierungsrat hat am 25. April 2018 mit Beschluss Nr. 390/2018 die «Strategie Digitale Verwaltung 2018-2023» festgesetzt. Teil dieser Strategie ist ein Impulsprogramm mit insgesamt 28 Vorhaben, die vorrangig und eng koordiniert angegangen werden.

Unter dem Strategieziel 2 «Verbesserung der Rahmenbedingungen für Akzeptanz, Zugänglichkeit und Anwendung von Online-Angeboten» führt das Impulsprogramm das Projekt «FrontOffice»-Strategie/Konzept, IP2.3. auf. Zudem befindet sich das Vorhaben im Projektportfolio von egovpartner.zh.ch (P031).

Die Abteilung «Digitale Verwaltung und E-Government» der Staatskanzlei ist für die verwaltungsweite Koordination und Unterstützung der Strategieumsetzung zuständig. Sie verantwortet zudem die Realisierung mehrerer Projekte des Impulsprogramms. Eines davon ist das Projekt «FrontOffice».

Für die Umsetzung des Projekts «FrontOffice»-Strategie/Konzept beauftragte die Staatskanzlei im Sommer 2018 Nicolas Hebling und Loïc Schülé.

2. Quellen

Best in Class digitale Verwaltung

- [GDS Service Manual](#)
- [Prinzipien des Finnischen Finanzministeriums](#)
- [UK Local Government Digital Service Standard](#)
- [Australian Government Digital Service Standard](#)
- [The U.S. Digital Service Digital Services Playbook](#)
- [Ontario Digital Service Standard](#)
- [Die handlungsleitenden Prinzipien des statistischen Amtes Kt. Zürich](#)

Best in Class Service Infrastruktur

- [Einheitliche Authentifizierungs-Dienstleistung](#)
- [Einheitliche Benachrichtigungs-Dienstleistung](#)
- [Einheitliche Bezahlungs-Dienstleistung](#)
- [Einheitliche Daten-Dispatching-Dienstleistung](#)

Quellen zu den grundlegenden Ansätze für die Prinzipien

- [Start with user needs / Verstehen, was Menschen brauchen](#)
- Der Datenschutz und die Datensicherheit sind geleitet durch komplette Transparenz und Ermächtigung/Souveränität der Nutzer:
 - [Principles of digitalisation, Finanzministerium, Finnland](#)
 - [Tallinn Declaration on eGovernment](#)
 - [eGovernment Monitor 2018](#)
- Der Nutzer braucht nicht immer ein Konto
 - [eGovernment Monitor 2018](#) (p. 36)
- Es gibt klare Standards für Dienstleistungen
 - [GDS Service Standard](#)
- Offene Schnittstellen bereitstellen und veröffentlichen
 - [Principles of digitalisation, Finanzministerium, Finnland](#)
- Keine Apps
 - [GDS Blog](#)
- Es gibt Prinzipien für die Beschaffung von Technologie
 - [GDS Service Manual](#)
- Digital ist mehr als IT
 - [Loosemore, 2016](#)
- Prinzipien werden eingehalten
 - [GDS Academy](#)
 - [Public Service Lab](#)
- Kurs zum Thema «digitale Verwaltung und Civic Tech»
 - [Code for Canada / Ryerson University](#)
- Film über wie Technologie die Funktionsweise von Verwaltungen ändern kann
 - [The Gubbins of Government](#)