

Sachdokumentation:

Signatur: DS 1310

Permalink: www.sachdokumentation.ch/bestand/ds/1310



Nutzungsbestimmungen

Dieses elektronische Dokument wird vom Schweizerischen Sozialarchiv zur Verfügung gestellt. Es kann in der angebotenen Form für den Eigengebrauch reproduziert und genutzt werden (private Verwendung, inkl. Lehre und Forschung). Für das Einhalten der urheberrechtlichen Bestimmungen ist der/die Nutzer/in verantwortlich. Jede Verwendung muss mit einem Quellennachweis versehen sein.

Zitierweise für graue Literatur

Elektronische Broschüren und Flugschriften (DS) aus den Dossiers der Sachdokumentation des Sozialarchivs werden gemäss den üblichen Zitierrichtlinien für wissenschaftliche Literatur wenn möglich einzeln zitiert. Es ist jedoch sinnvoll, die verwendeten thematischen Dossiers ebenfalls zu zitieren. Anzugeben sind demnach die Signatur des einzelnen Dokuments sowie das zugehörige Dossier.



Kanton Zürich

Strategie Digitale Verwaltung **2018–2023**

Festgesetzt vom Regierungsrat am 25. April 2018



Vorwort	3
1. Einleitung	4
1.1 Ausgangslage	4
1.2 Bedeutung der Digitalisierung	4
2. Leitbild «Digitale Verwaltung»	6
3. Grundsätze	7
4. Strategische Ziele 2018–2023	8
5. Umsetzung	9
5.1 Vorgehen	9
5.2 Impulsprogramm	9
5.3 Organisation	9
6. Wirtschaftlichkeit und Finanzierung	11
6.1 Wirtschaftlichkeit	11
6.2 Finanzierungsgrundsätze	11
Anhang: Glossar	12

Vorwort

Die Digitalisierung unserer Gesellschaft und Wirtschaft ist allgegenwärtig. So lassen sich digitale Technologien aus unserem täglichen Leben, aus Arbeit, Bildung, Kommunikation, Konsum, Sport und selbst Freizeit und Erholung, nicht mehr wegdenken. Diese Digitalisierung passiert nicht einfach mit Daten in Maschinen, durch Algorithmen oder draussen in Gesellschaft und Wirtschaft, sie bestimmt die Erwartungshaltung der Menschen als Nutzerinnen und Nutzer unserer kantonalen und kommunalen Angebote und Dienstleistungen.



Die kantonale Verwaltung hat die Chance, in Zusammenarbeit mit dem Bund, den Kantonen und den Gemeinden, die digitale Transformation zum Nutzen der Bevölkerung, der Wirtschaft und auch der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzugesten. Wir haben aber auch die Pflicht, unser Leistungsangebot fortwährend auf die Erwartungen auszurichten und die notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, um den öffentlichen digitalen Raum zu gestalten. Damit tragen wir zu einem stabilen Fundament bei, auf dem unsere Wirtschaft und Gesellschaft ihre digitale Zukunft bauen können.

In den letzten Jahren haben wir laufend neue Grundlagen erarbeitet und viele einzelne Dienstleistungen, wie Passbestellung, Umzugsmeldung an die Gemeinde, das Einreichen der Steuererklärung oder Gesuche um Stipendien sowie zahlreiche weitere Angebote vieler Ämter und Fachstellen digitalisiert und teilweise gar automatisiert. Als kantonale und kommunale Verwaltungen stehen wir bezüglich der Digitalisierung der eigenen Aufgabenerfüllung, des Geschäftsverkehrs mit der Bevölkerung und der Wirtschaft und bezüglich neuer Arbeitsformen vor erheblichen Herausforderungen. Die Verwaltung muss daher mit höherer Dynamik innovative digitale Geschäftsmodelle unter Nutzung neuster Technologien entwickeln.

Der Regierungsrat will seinen Anteil an den digitalen Kanton leisten. Mit der *Strategie Digitale Verwaltung des Kantons Zürich 2018–2023* schafft er eine Grundlage für die zielgerichtete digitale Transformation der kantonalen Verwaltung. Dabei fördert er den dazu notwendigen kulturellen Wandel innerhalb der Verwaltung und setzt sich für eine verantwortungsvolle Umsetzung zum Nutzen aller ein.


Dr. iur. Kathrin Arioli, Staatsschreiberin

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Digitalisierung betrifft alle Lebens- und Wirtschaftsbereiche und hat sich in den letzten Jahren immer mehr beschleunigt. Treiber dieser Entwicklung sind die sich wandelnden Anforderungen und Erwartungen der Bevölkerung und der Wirtschaft sowie die technologischen Fortschritte. Davon ist auch die Verwaltung betroffen. Was im Privatleben als selbstverständlich wahrgenommen wird, fordert man auch im Kontakt mit der Verwaltung. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung erwarten heute eine digitale Arbeitsumgebung, mit der sie möglichst einfach ihre Aufgaben erfüllen und untereinander kommunizieren können. Demografische und finanzielle Rahmenbedingungen erfordern, dass die Prozesse optimiert und durch Digitalisierung auch kundenorientierter gestaltet werden. Die Digitalisierung eröffnet vielfältige Potenziale, die Verwaltung weiter zu modernisieren und effizienter zu machen. Der Einsatz neuer digitaler Technologien birgt aber auch Risiken, wie einen möglichen «Digital Divide», also eine Chancenungleichheit beim Zugang zu digitalen Angeboten, hinsichtlich sich verändernder Berufsfelder oder Gefahren für den Datenschutz und die Datensicherheit. Diesen Risiken muss mit geeigneten Massnahmen begegnet werden.

Obwohl sich die kantonale Verwaltung seit Ende der Neunzigerjahre mit der digitalen Entwicklung (E-Government) befasst und das Angebot an Online-Dienstleistungen laufend ausgebaut hat, vergrössert sich die Lücke zwischen den Erwartungen der Anspruchsgruppen und der tatsächlichen Leistungserbringung der Verwaltung. Diese gilt es zu schliessen. Der Regierungsrat stellt sich dieser Herausforderung. Er will die mit der Digitalisierung verbundenen Chancen beim Behördenverkehr mit Einwohnerinnen und Einwohnern und Unternehmen zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und des Wirtschaftsstandorts sowie der Effizienz der Verwaltung nutzen. Mit der Festsetzung dieser Strategie legt er den Grundstein, um die digitale Transformation der Verwaltung zielgerichtet, koordiniert und wirkungsvoll zu gestalten. Die Strategie gilt für die Direktionen und die Staatskanzlei und ist für die nächsten sechs Jahre ausgelegt.

1.2 Bedeutung der Digitalisierung

Der Begriff «Digitalisierung» meint in der ursprünglichen Bedeutung die Bereitstellung von Informationen in digitaler Form und die Automatisierung von (wiederkehrenden) Aufgaben durch Informatiklösungen. Heute wird Digitalisierung als gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungstrend, der durch digitale Technologien geprägt ist, verstanden. Die Digitalisierung wird mit digitalen Geschäftsmodellen, der Verbreitung der sozialen Medien, intensiver Nutzung der Daten für die Geschäftstätigkeit sowie umfassender Vernetzung der Akteure und Entstehung von digitalen Ökosystemen in Verbindung gebracht. Sie ist gleichbedeutend mit der digitalen Transformation (Digital Change), der Wirtschaft und Gesellschaft unterworfen sind. Dabei stehen weniger die technologischen Aspekte im Vordergrund als der gesellschaftliche und der kulturelle Wandel, der mit der Nutzung der neuen Technologien einhergeht. Die digitale Transformation verändert die Geschäftstätigkeit und Produktion in grundlegender Weise, macht Anpassungen der Strukturen und Prozesse notwendig und verlangt nach neuen Formen der Zusammenarbeit.

Von diesem Wandel ist auch die öffentliche Verwaltung betroffen. Die digitale Verwaltung ist eine Verwaltung, die den digitalen Wandel aktiv und umfassend angeht und gestaltet. Im Sinne von «Digital Government», gemäss der Definition der OECD¹ verstanden, bedeutet digitaler Wandel die Modernisierung der Verwaltung im Zuge der Digitalisierung von Gesellschaft und Wirtschaft, mit dem Ziel, die Anspruchsgruppen bei der Ausübung ihrer Rechte und Pflichten zu unterstützen und öffentlichen Mehrwert («public value») zu schaffen.

¹ <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>

Eine der wichtigsten Entwicklungen, die mit der digitalen Transformation einhergehen, ist der **kulturelle Wandel**. Er wird durch die Digitalisierung bzw. den Einsatz digitaler Instrumente und Technologien geprägt. Der volle Nutzen der Digitalisierung ergibt sich aber erst, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, neue Wege zu gehen, bestehende Gewohnheiten zu ändern, Abläufe und Arbeitsweisen anzupassen sowie offen für Neues zu sein und dadurch Innovation zu ermöglichen. Mit der vermehrten abteilungs-, direktions- oder auch kantonsübergreifenden Zusammenarbeit in Fachgremien, Arbeitsgruppen oder Projekten wird der dazu notwendige Wissens- und Erfahrungsaustausch bereichsübergreifend verstärkt. Die Schaffung einer zeitgemässen Arbeitsumgebung und die Bereitstellung von entsprechenden Kommunikationsmöglichkeiten fördern diesen Prozess. Die damit einhergehende Veränderung der Arbeitsweise und der Zusammenarbeitsformen verleiht der Verwaltung **Agilität**, d. h., die Verwaltung kann schneller auf technologische, rechtliche oder gesellschaftliche Veränderungen reagieren. Die Mitarbeitenden werden durch diesen Wandel allerdings auf allen Stufen gefordert und müssen dabei unterstützt werden (Change Management).

Die Digitalisierung der kantonalen Verwaltung trägt zum langfristigen **Nutzen** bei:

Volkswirtschaftlicher Nutzen: Bequeme, zeitsparende, durchgängige und auf die Anspruchsgruppen ausgerichtete digitale Dienstleistungen erhöhen die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts und tragen zur volkswirtschaftlichen Entwicklung des Kantons bei. Die Digitalisierung der Verwaltung vereinfacht die Zusammenarbeit mit deren Anspruchsgruppen durch innovative und nahtlos integrierte Lösungsansätze und erhöht dadurch deren Produktivität.

Agilität und Effizienz der Verwaltung: Die Digitalisierung befähigt die Verwaltung, rasch auf sich ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren, und steigert die Leistungsfähigkeit. Digitale Lösungen vereinfachen die Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungsmitarbeitenden, mit den Gemeinden, anderen Kantonen sowie dem Bund und verbessern dadurch die Effizienz der Leistungserbringung innerhalb des Kantons.

Förderung von Vertrauen und Reputation: Digitale Lösungsansätze bieten neue Wege zur Meinungsbildung und Einbindung der Anspruchsgruppen in geschäftliche und politische Prozesse der Verwaltung. Außerdem ermöglicht die Digitalisierung unter Berücksichtigung des Datenschutzes mehr Transparenz im Verwaltungsgeschäft, fördert dadurch das Vertrauen in die Verwaltung und stärkt das damit verbundene Ansehen des Kantons Zürich.

Begünstigung der Inklusion (Gleichwertigkeit): Die neuen, einfachen und ortsunabhängigen Möglichkeiten digitaler Zugangskanäle steigern Erreichbarkeit und Zugänglichkeit der Verwaltung. Bei der Umsetzung der digitalen Verwaltung ist sicherzustellen, dass niemand, unabhängig von Bildung, Herkunft und Alter, benachteiligt wird.

Aufgrund der verschiedenen Aspekte und vielfältigen Ausprägungen der Digitalisierung sind eine gemeinsame Haltung, ein breit getragenes Zielbild und die Verständigung auf Grundsätze und Ziele wichtige Erfolgsfaktoren für die Umsetzung in der Verwaltung.

2. Leitbild «Digitale Verwaltung»

Auf dem Weg zur digitalen Transformation und dem damit verbundenen kulturellen und organisatorischen Wandel verfolgen wir ein gemeinsames Leitbild. Dieses orientiert sich an den Bedürfnissen der Öffentlichkeit, der Mitarbeitenden, den Entwicklungen im Umfeld und dessen gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen und den langfristigen Regierungsratszielen sowie an der Strategie «Digitale Schweiz»² und der E-Government-Strategie Schweiz³:

Leitbild Digitale Verwaltung des Kantons Zürich

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

Wir erhöhen unsere **Wirkung und Leistungsfähigkeit**, indem wir uns zu einer offeneren und vernetzten Verwaltung wandeln und die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen, seien es Verwaltungsmitarbeitende oder Externe, ins Zentrum stellen. Die Digitalisierung der Verwaltung nutzen wir als Chance für Erneuerung, Leistungssteigerung und Imageförderung unserer Verwaltungstätigkeit. Zur einfacheren Erfüllung unserer Aufgaben setzen wir die Möglichkeiten der Digitalisierung zielgerichtet, sicher und **konsequent** ein, zum Nutzen aller Beteiligten. Analoge Kanäle, wo unverzichtbar, um alle zu erreichen und teilhaben zu lassen, werden in die digitale Leistungserbringung eingebunden.

Zur Erschliessung der digitalen Potenziale leiten wir einen **Paradigmenwechsel und Kulturwandel** in der Verwaltung ein, welche die Art, wie intern zusammengearbeitet wird, wie Leistungen gegen aussen erbracht und Projekte umgesetzt werden, unterstützend verändern. Sowohl unsere Führungskräfte als auch unsere Mitarbeitenden fördern und gestalten diese digitale Transformation aktiv mit. Wir haben den Mut, bestehende Prozesse, Verfahren und Strukturen grundlegend zu hinterfragen und falls nötig anzupassen. Wir setzen etablierte digitale Technologien durchgängig ein und schaffen dafür die organisatorischen, rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen. Mit der Bereitschaft, vertretbare Risiken einzugehen, schaffen wir Raum für Innovationen und eine agile Umsetzung von Vorhaben.

Wir verstehen die kantonale Verwaltung als **digitale Dienstleisterin**. Wir setzen das digitale Leistungsangebot gemäss den Bedürfnissen unserer Anspruchsgruppen durchgängig und daher aus der **360-Grad-Sicht** aller Beteiligten um. Wir betrachten dabei die gesamten Wirkungszusammenhänge und sorgen dafür, dass niemand benachteiligt wird. Die digitale Leistungserbringung ist aus Sicht der Anspruchsgruppen selbstverständlich. Die Leistungen sind leicht zugänglich, einfach, sicher und bieten einen Mehrwert.

² <https://www.bakom.admin.ch/bakom/de/home/digital-und-internet/strategie-digitale-schweiz/strategie.html>

³ <https://www.egovernment.ch/de/umsetzung/e-government-strategie/>

3. Grundsätze

Um dieses Leitbild zu verwirklichen, setzen wir die Digitalisierung und die damit verbundenen Vorhaben nach folgenden Grundsätzen um:

Zugänglichkeit, Einfachheit und Durchgängigkeit

Wir erfüllen die Erwartungen der digitalen Gesellschaft an eine einfache und für alle zugängliche Leistungserbringung. Wir vereinfachen die Geschäftsabwicklung und verkürzen die Durchlaufzeiten mithilfe digitaler Lösungen. Diese werden durchgängig, d. h. über alle Direktionen, föderalen Stufen und externen Partnerinnen und Partner hinweg, umgesetzt. Die Einfachheit und Durchgängigkeit erleichtert unseren Anspruchsgruppen die Ausübung der staatlichen, demokratischen Rechte und Pflichten.

Nachhaltige Steigerung der Leistungsfähigkeit

Durch den Einsatz digitaler Technologien und durch die Umsetzung digitaler Lösungen erhöhen wir die Effizienz unseres staatlichen Handelns, indem der Arbeitsaufwand reduziert, Abläufe vereinfacht und beschleunigt und die Qualität gesteigert wird. Wir erleichtern den Mitarbeitenden dadurch die Aufgabenerfüllung und werten ihren Aufgabenbereich auf. Wir vermeiden manuelle Arbeit und den Papieraustausch (Medienbrüche), automatisieren die Verfahren und fördern den digitalen Datenaustausch mit allen Anspruchsgruppen unter Berücksichtigung der Datenschutzbestimmungen.

Kulturwandel und Organisationsentwicklung

Wir fördern und begleiten den Kulturwandel auf allen Stufen und unter Einbezug der Mitarbeitenden mit geeigneten Massnahmen und schaffen die entsprechenden organisatorischen Rahmenbedingungen. Wir richten die Personalentwicklung so aus, dass die notwendigen Kompetenzen für eine zielorientierte und bedürfnisgerechte Umsetzung der Digitalisierung vorhanden sind. Wir schaffen die erforderlichen Organisationsstrukturen sowie die rechtlichen und technischen Voraussetzungen, die eine durchgängige und vernetzte Leistungserbringung bzw. Geschäftsabwicklung ermöglichen.

Leistungsentwicklung aus 360-Grad-Sicht

Wir betrachten die Leistungserbringung der Verwaltung als Teil eines gesamtheitlichen Ökosystems mit verschiedenen verwaltungsinternen und externen Anspruchsgruppen wie Bevölkerung und Unternehmen. Wir bauen ein Verständnis für deren Bedürfnisse auf und entwickeln digitale Lösungen aus einer umfassenden Rundumsicht.

Konsequente Umsetzung der Digitalisierung

Wir nutzen die Digitalisierung als grundlegende Erneuerung und setzen Lösungen konsequent digital um. Die Entwicklung beginnt losgelöst von bestehenden Denkmustern, Abläufen und Strukturen und mit dem Mut, auf Bestehendes zu verzichten und Neues zu wagen. Die Art und Weise, wie die Leistungserstellung zukünftig ausgestaltet wird, ist aus allen Perspektiven wie Recht, Kultur, Organisation, Abläufe und Technik zu hinterfragen. Die Möglichkeiten digitaler Technologien werden ausgeschöpft.

Offenheit, Transparenz und verantwortungsvolle Datennutzung

Wir gehen mit Informationen und Ressourcen offen, transparent und verantwortungsvoll um und fördern dadurch neue Möglichkeiten und Leistungen rund um die Wirkungsfelder der kantonalen Verwaltung. Wir treiben dazu die zweckmässige Einbindung externer Dienstleistungen in Systeme und Prozesse voran. Ressourcen und Informationen stellen wir unseren Anspruchsgruppen als gemeinsames, möglichst breit nutzbares Gut zur Verfügung. Dabei gewährleisten wir die dazu notwendige Datenpolitik. Wir wahren und fördern die informationelle Selbstbestimmung der Anspruchsgruppen, schützen deren Identität und persönliche Daten und stärken deren Rechte.

Kooperation und Partnerschaften

Wir schaffen die Voraussetzungen für eine durchgängige Leistungserbringung, indem wir die Zusammenarbeit mit allen Beteiligten fördern. Wir verstärken unsere Anstrengungen, die Partnerschaft sowohl zwischen verwaltungsinternen als auch mit externen Stellen auszubauen. Wichtige Anspruchsgruppen sind insbesondere die Gemeinden, der Bund, die anderen Kantone, politische Gremien, Organisationen der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft sowie wissenschaftliche Institutionen. Wir setzen uns aktiv für die gemeinsame Ausgestaltung von verwaltungsinternen und kantonsübergreifenden Lösungen ein.

4. Strategische Ziele 2018–2023

Mit den strategischen Zielen legen wir die Handlungsschwerpunkte für die Umsetzung der Digitalisierung für die Jahre 2018–2023 fest:

1. Vereinfachung und Ausbau des digitalen Leistungsangebotes

Das digitale Leistungsangebot für Bevölkerung, Wirtschaft und Verwaltung ist gezielt ausgebaut. Vorrangig sind die Verwaltungsverfahren in den Bereichen Steuern, politische Rechte, Bildung, Bauwesen, Arbeitsmarkt und Rechtswesen. Diese erfolgen durchgängig digital, führen zum Abbau oder Verzicht von papierbezogenen Abwicklungsschritten und zu Effizienzgewinnen bei allen Anspruchsgruppen.

2. Verbesserung der Rahmenbedingungen für Akzeptanz, Zugänglichkeit und Anwendung von Online-Angeboten

Der Amtsverkehr mit der Verwaltung ist allgemein elektronisch möglich. Der Zugang zu digitalen Leistungsangeboten für Bevölkerung und Wirtschaft ist vereinfacht und auf die erkannten Bedürfnisse und die Stärkung der Rechte der Nutzenden ausgerichtet. Die Nutzung von Online-Angeboten wird dadurch deutlich gesteigert.

3. Nutzung der Behördendaten als strategische Ressource

Die Verwaltungstätigkeit ist mittels intensiverer und bereichsübergreifender Nutzung von Behördendaten vereinfacht und der Umfang an offenen, frei zugänglichen Behördendaten (Open Government Data) für Bevölkerung und Wirtschaft erweitert.

4. Förderung der digitalen Information, Kommunikation und Mitwirkung an der Verwaltungstätigkeit

Die digitalen Kommunikationsmittel gewährleisten eine gute Erreichbarkeit der Anspruchsgruppen und eröffnen Bevölkerung und Wirtschaft neue Möglichkeiten zur Teilhabe an Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen der Verwaltung.

5. Etablierung des Kulturwandels und Entwicklung digitaler Kompetenzen

Der digitale Kulturwandel ist auf allen Führungsstufen angestoßen und als Aufgabe verankert. Kompetenzen und Bewusstsein für die digitale Arbeitskultur sind bei Mitarbeitenden nachhaltig gestärkt und entsprechende Anreize und Rahmenbedingungen, insbesondere auch zur Innovationsförderung, geschaffen.

6. Umsetzung des digitalen Arbeitsplatzes für Zusammenarbeit und Geschäftsabwicklung

Mitarbeitende der kantonalen Verwaltung arbeiten in einer bedürfnisgerechten Arbeitsumgebung, die auf eine direktionsübergreifende Zusammenarbeit sowie einfache Kommunikation und Erfahrungsaustausch ausgerichtet ist und den digitalen Austausch mit den Anspruchsgruppen ermöglicht bzw. erleichtert.

7. Verbesserung der technischen Grundlagen für die Digitalisierung

Die Umsetzung von digitalen Leistungen ist durch Vereinheitlichung der technologischen Grundlagen und Bereitstellung von bedarfsorientierten IKT-Basisdienstleistungen, Plattformen und Planungsgrundlagen wirtschaftlich und beschleunigt.

5. Umsetzung

5.1 Vorgehen

Die Direktionen und die Staatskanzlei setzen die Strategie im Auftrag des Regierungsrates gemeinsam und geleitet durch die Grundsätze und die strategischen Ziele um.

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.

Die Umsetzung der Strategie wird unterstützt durch

- eine direktions- und fachbereichsübergreifende Steuerung,
- Koordination und Bereitstellung von Schlüsselfähigkeiten,
- Bündelung ausgewählter Initiativen in einem Impulsprogramm zur breiten und nachhaltigen Verankerung sowie
- zeitlich beschränkte zentrale Bereitstellung von personellen und finanziellen Mitteln für den spürbaren Anschub.

Damit erhält die digitale Transformation der Verwaltung zusätzlichen, notwendigen Antrieb.

5.2 Impulsprogramm

Die strategisch bedeutendsten und mehrheitlich direktionsübergreifenden Vorhaben sind in einem zeitlich befristeten Impulsprogramm gebündelt. Das Programm 2018/2019 ist vom Regierungsrat freigegeben.

Das Impulsprogramm umfasst neben Umsetzungsprojekten vor allem Massnahmen zur Vorbereitung und Entwicklung von Grundlagen und neuen Projekten mit strategischer Bedeutung sowie zur Förderung des Kulturwandels. Es enthält Projekte, die stark nachgefragte digitale Leistungen bereitstellen, und Vorhaben mit Innovationscharakter, bei denen mögliche Einsatzgebiete von neuen Technologien, wie Blockchain und künstlicher Intelligenz, für die Verwaltung erklärt werden.

Das Impulsprogramm wird jährlich überprüft und bei Bedarf angepasst. Ausserhalb des Impulsprogramms setzen die Direktionen und die Staatskanzlei weitere Projekte um. Diese werden im Rahmen des zentralen Projektportfolios mit dem Impulsprogramm koordiniert.

5.3 Organisation

Mit der Umsetzung der Digitalisierung wird ein für die Mitarbeitenden aller Stufen herausfordernder Transformationsprozess angestoßen. Der Einsatz neuer Technologien und neue Zusammenarbeitsformen sowie der Anspruch, auch Innovatives anzugehen, setzen entsprechende Fähigkeiten und Unterstützungsleistungen voraus, die aus- und aufzubauen sind. Um diese Herausforderungen meistern zu können und eine koordinierte Umsetzung zu gewährleisten, sind auf die digitale Transformation ausgerichtete Organisationsstrukturen sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene vorgesehen:

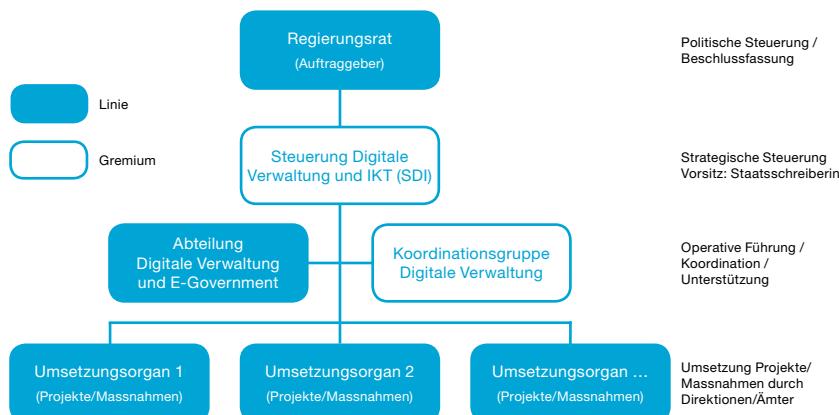


Abbildung: Organe der Strategieumsetzung Digitale Verwaltung

Der **Regierungsrat** setzt die Strategie fest und genehmigt die Umsetzungsorganisation sowie die notwendigen finanziellen Mittel. Er nimmt jährlich den aktuellen Umsetzungsstand zur Kenntnis und beschliesst allfällige Anpassungen, die sich aus der Umsetzung bzw. Weiterentwicklung der Strategie ergeben.

Für die strategische Steuerung und Koordination der Umsetzung der Strategie Digitale Verwaltung und auch der Strategie der kantonalen Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT-Strategie) ist das Gremium **Steuerung**

Digitale Verwaltung und IKT (SDI) verantwortlich. Es bildet den Programm-ausschuss für das Impulsprogramm und entscheidet dabei über die Aufnahme und Priorisierung von Projekten und den Mitteleinsatz. Das Steuerungsgremium setzt sich aus der Vorsteherin oder dem Vorsteher der Finanzdirektion, zwei weiteren Vertreterinnen oder Vertretern des Regierungsrates und der Staatsschreiberin zusammen. Als Vertreterinnen und Vertreter der weiteren Direktionen werden die jeweiligen Generalsekretärinnen und Generalsekretäre oder die von der jeweiligen Direktionsvorsteherin oder dem jeweiligen Direktionsvorsteher bestimmte Person ernannt. Den Vorsitz des Gremiums hat die Staatsschreiberin oder der Staatsschreiber inne, wo auch die Geschäftsstelle für die Planung und Vorbereitung der Sitzungen angegliedert ist. Es beschliesst Vorgaben und Hilfsmittel für die Umsetzung der Strategie, wirkt vorberatend für Anträge und Berichterstattungen an den Regierungsrat und stellt die direktionsübergreifende Abstimmung und Mitwirkung sicher. Es kann direktionsübergreifende Arbeits- und Fachgruppen einsetzen.

Für die operative Führung und Koordination der Strategieumsetzung ist die **Abteilung Digitale Verwaltung und E-Government** der Staatskanzlei zuständig. Sie hat in der kantonalen Verwaltung die direktionsübergreifende Themenführerschaft für die Digitale Verwaltung inne. Sie unterstützt die Direktionen mit entsprechenden digitalisierungsspezifischen Leistungen für die Umsetzung in ihrer eigenen Organisation. Sie ist für die Kommunikation, die Umfeldanalyse, d. h. die Beobachtung der gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen der Digitalisierung, sowie die Weiterentwicklung der Strategie zuständig. Sie koordiniert die Umsetzung auf operativer Ebene und führt dazu das Impulsprogramm sowie ein übergreifendes Projektportfolio. Sie stellt zudem sicher, dass für das Impulsprogramm die notwendigen Digitalisierungskompetenzen, wie z. B. Geschäftsmodell- und Organisationsentwicklung, Business-Analyse, Projekt- und Change-Management vorhanden sind. Die Abteilung Digitale Verwaltung und E-Government wirkt darauf ein, dass Basisdienste und Schlüsselanwendungen der digitalen Verwaltung bereitgestellt bzw. weiterentwickelt werden. Sie erarbeitet dafür in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen die notwendigen Grundlagen, Standards und Vorgaben und prüft, ob diese zur Anwendung kommen.

Die **Direktionen, Ämter und Querschnittsbereiche** planen ihre fachspezifischen Digitalisierungsvorhaben und setzen diese strategiekonform und mit den benötigten personellen und finanziellen Ressourcen um. Dabei werden sie fallweise von der Abteilung Digitale Verwaltung und E-Government unterstützt. Sie sind einerseits über das Steuerungsgremium und anderseits über ein Koordinationsgremium **Koordinationsgruppe Digitale Verwaltung** (KDV) sowie im Rahmen der Projekte in die Umsetzungsorganisation eingebunden. Die unter der Leitung der Abteilung Digitale Verwaltung und E-Government eingesetzte Koordinationsgruppe dient insbesondere dem Erfahrungsaustausch sowie der Beratung von übergreifenden Fragestellungen und Anforderungen, die sich aus der Umsetzung der Strategie ergeben. Das Koordinationsgremium setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Direktionen sowie der Querschnittsbereiche IKT und Personal zusammen, die vom Steuerungsgremium bestimmt werden.

Die **Kooperation** mit externen Anspruchsgruppen wird gefördert und weiterentwickelt. Mit den Gemeinden erfolgt sie über die bestehende Zusammenarbeitsorganisation egovpartner.zh.ch, mit den anderen Kantonen und dem Bund vornehmlich über E-Government Schweiz (Rahmenvereinbarung E-Government Schweiz). Zudem soll bei der Umsetzung der Strategie den Anliegen von Bevölkerung, Wirtschaft und Wissenschaft mit geeigneten Massnahmen verstärkt Rechnung getragen werden. Bei strategischen Fragestellungen bezüglich Datenschutz und Datensicherheit wird der Datenschutzbeauftragte des Kantons Zürich frühzeitig einbezogen.

6. Wirtschaftlichkeit und Finanzierung

6.1 Wirtschaftlichkeit

Mit der Umsetzung der Strategie positioniert sich die kantonale Verwaltung als «Fast Follower», der mit den Entwicklungen Schritt hält, es aber auch versteht, in ausgewählten Bereichen Impulse mit nationaler Ausstrahlung zu setzen, und Innovationsgeist zeigt. Die kantonale Verwaltung soll in der Öffentlichkeit als zeitgemäss Leistungserbringerin und attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen werden. Die dazu notwendige Digitalisierung bedingt zusätzliche Mittel, die der Regierungsrat bewusst und für eine befristete Zeit einsetzt.

Mit der Strategie soll insbesondere die Ausgangslage für Digitalisierungsvorhaben wesentlich verbessert werden. Dazu zählen namentlich Massnahmen, wie die Schaffung von Grundlagen, der Aufbau der entsprechenden Kompetenzen, die Förderung von Innovationen und des Kulturwandels. Diese Vorleistungen sollen zu kürzeren Projektlaufzeiten und tieferen Projekt- und Betriebskosten führen (z. B. auch durch Nutzung modularer 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 sich erst im Rahmen von konkreten Projekten zeigen. Zur effizienten Umsetzung dienen auch die in dieser Strategie festgelegten Grundsätze, die an den Erfahrungen digitaler Unternehmen anknüpfen.

6.2 Finanzierungsgrundsätze

Die Direktionen und die Staatskanzlei budgetieren und finanzieren Vorhaben und Projekte, die fachspezifische Lösungen für ihren Bereich entwickeln, jeweils selbst. Die Finanzierung der Strategieumsetzung erfolgt im Wesentlichen über diese Mittel. Die Staatskanzlei bzw. die Abteilung Digitale Verwaltung und E-Government trägt u. a. die Kosten für Leistungen, die sie für die Direktionen im Rahmen des Impulsprogramms zentral erbringt. Dazu gehören die Umsetzung strategischer und direktionsübergreifender Vorhaben und Massnahmen, die Bereitstellung von spezifischen Digitalisierungskompetenzen und die Schaffung von Grundlagen und Vorgaben.

Die Finanzierung von Zusammenarbeitsprojekten mit den Gemeinden (Zusammenarbeitsorganisation egovpartner.zh.ch) sowie dem Bund und den Kantonen (E-Government Schweiz) ist in den jeweiligen Zusammenarbeitsvereinbarungen geregelt.

Anhang: Glossar

Begriff	Erklärung
360-Grad-Sicht	Leistungen werden aus der (Helikopter-)Sicht unter Einbezug aller Beteiligten und ihres Umfeldes entwickelt.
Anspruchsgruppe	Verwaltungsinterne und externe Stellen/Organisationen, mit denen die Verwaltung interagiert: Diese sind u. a. Bevölkerung und Unternehmen, andere Behörden wie Gemeinden, Kantone und Bund sowie weitere Organisationen (z. B. Verbände).
Digital Government Digitale Verwaltung	Die digitale Verwaltung bzw. «Digital Government»* bezieht sich auf die Modernisierung der Verwaltung im Zuge der Digitalisierung der Gesellschaft, um die Wirkungsziele der Verwaltung zu steigern. Treibende Kräfte dieser Modernisierung sind die sich wandelnden Anforderungen und Erwartungen der Bevölkerung und der Wirtschaft an die Verwaltung sowie die zunehmende Vernetzung der Verwaltung mit ihren Anspruchsgruppen. * «Digital Government refers to the use of digital technologies, as an integrated part of governments' modernisation strategies, to create public value. It relies on a digital government ecosystem comprised of government actors, non-governmental organisations, businesses, citizens' associations and individuals which supports the production of and access to data, services and content through interactions with the government.» (OECD 2014) (http://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf)
Open Government	Open Government ist ein Synonym für die Öffnung von Regierung und Verwaltung gegenüber der Bevölkerung und der Wirtschaft. Dies soll zu mehr Transparenz, zu mehr Teilhabe, zu einer intensiveren Zusammenarbeit, zu mehr Innovation und zu einer Stärkung gemeinschaftlicher Belange führen. (https://de.wikipedia.org/wiki/Open_Government)
Open Government Data (OGD)	«Offene Behördendaten» (oder auch «Open Government Data») sind Daten, die von Behörden kostenlos, regelmässig und in maschinenlesbarer Form für die Öffentlichkeit bereitgestellt werden und von Dritten weiterverwendet werden dürfen.