

Vorlage an den Landrat

**Digitale Verwaltung 2022 –
Digitalisierungsstrategie BL mit Umsetzungsprogramm 2018 - 2022
2018/378**

vom 20. März 2018

1. Übersicht

1.1. Zusammenfassung

Die Begriffe Digitalisierung respektive digitale Transformation beschreiben einen grundlegenden Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft, der durch digitale Technologien vorangetrieben wird. Im Alltag wirkt sich dieser Wandel auf das Konsum-, Informations- und Kommunikationsverhalten der Menschen aus. Ein grosser Teil der Bevölkerung ist täglich online und nutzt das Internet, um Produkte zu bestellen, sich zu informieren oder mit anderen zu kommunizieren. Smartphones ermöglichen den ortsunabhängigen Zugriff auf digitale Angebote rund um die Uhr. In der Wirtschaft entstehen auf der Basis digitaler Technologien neue Produkte und Geschäftsmodelle. Digitale Plattformen bringen weltweit auf einfache Weise Konsumenten, Anbieter, Produzenten und Lieferanten direkt zusammen. Intelligente Geräte werden digital vernetzt und regeln selbstständig diverse Anwendungsbereiche. Prozesse werden mit Hilfe von Robotern und Systemen künstlicher Intelligenz automatisiert und rationalisiert. Daten werden im Zuge dieser Entwicklungen zunehmend zum Rohstoff der digitalen Wirtschaft.

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

Auch der Landrat hat sich anlässlich der Behandlung der Vorlage 2016-288 „E-Government BL – Nächste Schritte, Verpflichtungskredit Paket I 2017-2018“ mit dem Thema digitale Transformation befasst. Der Regierungsrat wurde mit Beschluss vom 15. Dezember 2016 beauftragt, eine Digitalisierungsstrategie inklusive Schwerpunkte vorzulegen. Der Regierungsrat hat mit Beschluss vom 20. Januar 2017 die Landeskanzlei und die Zentrale Informatik beauftragt, eine solche gemeinsam mit den Direktionen zu erarbeiten¹. Das Ergebnis ist in der vorliegenden Vorlage dokumentiert. Da die digitale Transformation nicht nur technisch-organisatorische Aspekte umfasst, wurden auch Grundsätze festgelegt, die der kantonalen Verwaltung die Bewältigung des damit einhergehenden Kulturwandels ermöglichen.

Die Verwaltung des Kantons Basel-Landschaft möchte sich mittelfristig zu einer agilen Dienstleistungsorganisation entwickeln, die den Anforderungen des technologischen Wandels gerecht wird und mit künftigen Entwicklungen Schritt halten kann. Dies hat zur Konsequenz, dass die kantonale Verwaltung zukünftig

- bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und bei der Kommunikation mit der Bevölkerung, den Unternehmen und anderen Institutionen konsequent auf digitale Technologien und Verfahren setzt;
- bei der Gestaltung von Leistungen mit Dienstleistungscharakter die Anliegen der Bevölkerung und der Unternehmen im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben in den Mittelpunkt stellt und
- den Mitarbeitenden ein motivierendes und modernes Arbeitsumfeld bietet, das auf Vertrauen und Eigenverantwortung setzt und neue Arbeitsformen auf der Basis digitaler Technologien aktiv fördert.

¹ Siehe Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates vom 17.01.2017 (Nr. 0083) resp. Projektauftrag Digitalisierungsstrategie BL 2017 – 2020, 20.01.2017 V1-0

Dieses Zukunftsbild soll in den kommenden vier Jahren in Form des Umsetzungsprogramms „Digitale Verwaltung 2022“ entlang von drei strategischen Stossrichtungen realisiert werden. Die erste Stossrichtung hat zum Ziel, die notwendige gesetzliche, organisatorische, technische und ressourcenbezogene Basis für die digitale Transformation der Verwaltung zu legen. Dazu gehören unter anderem

- die Schaffung der gesetzlichen Grundlagen für die papierlose Abwicklung von Behördengeschäften und von verwaltungsinternen Führungs- und Supportprozessen;
- die Bereitstellung der notwendigen technischen Plattformen unter Berücksichtigung der Aspekte der Informationssicherheit;
- die Bereitstellung der notwendigen Strukturen und Ressourcen für die digitale Transformation sowie
- die Befähigung der Mitarbeitenden der Verwaltung hinsichtlich digitaler Kompetenzen und die Schaffung der Strukturen für die organisationsübergreifende Zusammenarbeit.

Die zweite Stossrichtung verfolgt das Ziel, die häufigsten Behördengänge von Unternehmen und Privatpersonen mit steigendem Anteil papierlos über das Internet abzuwickeln und medienbruchfrei mit den verwaltungsinternen Fachanwendungen zu bearbeiten. Dazu gehören unter anderem

- die Überprüfung der Notwendigkeit der heute vorhandenen Bewilligungen und Meldungen;
- die vollständige digitale Abwicklung von 20 weiteren Behördengängen;
- die Etablierung eines Bürger- respektive Unternehmenskontos, über das Gesuche und Meldungen elektronisch eingereicht sowie Dokumente und Mitteilungen sicher ausgetauscht werden sowie
- die Etablierung einer digitalen Zusammenarbeitsplattform mit Gemeinden, behördennahen Institutionen und weiteren Vollzugspartnern.

Im Rahmen der dritten Stossrichtung sollen die verwaltungsinternen Führungs- und Supportprozesse digitalisiert werden. Dazu gehören unter anderem

- die Vereinfachung und Verschlankung von administrativen Prozessen sowie die Abschaffung von Papierformularen und -korrespondenz durch elektronische Formulare und Workflows;
- die zielgruppengerechte Bereitstellung von Führungsinformationen aus verschiedenen Datenquellen;
- die vollständig elektronische Abwicklung der Korrespondenz und des Datenaustausches mit den Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung sowie
- die konsequente Unterstützung von mobilen und modernen Arbeitsformen durch digitale Mittel.

Die Umsetzung des Programms soll Mitte 2018 beginnen und bis Ende 2022 abgeschlossen sein. Es umfasst rund 40 Einzelmassnahmen und wird auf die Aktivitäten von E-Government Schweiz abgestimmt. Darunter befinden sich viele Quick Wins, die realisiert werden können, wenn einmal die Basis für die digitale Transformation vorhanden ist.

In finanzieller Hinsicht werden ausgabenrelevante Mittel in der Höhe von CHF 7.6 Mio. benötigt, die in Form eines Verpflichtungskredits bereitgestellt werden müssen. Nach Abschluss des Programms erhöhen sich die Informatikausgaben im Weiteren um CHF 0.95 Mio. pro Jahr, die für die Wartung, den Support und die Weiterentwicklung der Digitalisierungsplattformen benötigt werden.

Summiert über die Anzahl der rund 40 Massnahmen resultiert ein Effizienzgewinn von ca. 6'500 Personentagen pro Jahr. Dieser Nutzen fällt jedoch noch nicht vollumfänglich sofort nach Programmende an, sondern nimmt proportional mit der zunehmenden Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft zu. Die Effizienzgewinne dienen einerseits dazu, mit dem bestehenden Personalbestand ein steigendes Arbeitsvolumen zu bewältigen. Andererseits wird dadurch auch eine Verlagerung von Routinetätigkeiten zu qualifizierter Sach- und Facharbeit und ein besserer Service public möglich.

Bei einer Betrachtung über 10 Jahre werden die Kosten (interne Aufwände sowie Ausgaben) innerhalb von vier Jahren nach Programmende amortisiert. Nach einer fünfjährigen Nutzungsphase resultiert ein kumulierter Netto-Gesamtnutzen von rund CHF 6.8 Mio.

1.2.	Inhaltsverzeichnis	
1.	Übersicht	2
1.1.	Zusammenfassung	2
1.2.	Inhaltsverzeichnis	5
2.	Einleitung	6
2.1.	Auftrag	6
2.2.	Vorgehen	6
2.3.	Zweck der Digitalisierungsstrategie	7
2.4.	Aufbau der Strategie	8
2.5.	Strategische Verankerung	8
2.6.	Rechtsgrundlagen	9
3.	Ausgangslage	10
3.1.	Megatrend Digitalisierung	10
3.2.	Aktivitäten auf Stufe Bund und Kantone	13
3.3.	Die Schweiz im internationalen Vergleich	15
3.4.	Stand der Digitalisierung in der kantonalen Verwaltung BL	16
3.5.	SWOT-Analyse	18
3.6.	Fazit	18
4.	Leitbild Digitale Verwaltung BL	19
4.1.	Mission, Vision und Handlungsmaximen	19
4.2.	Erläuterungen zu den Handlungsmaximen	19
4.3.	Auswirkungen auf Bevölkerung und Unternehmen	21
4.4.	Auswirkungen auf Mitarbeitende	21
5.	Strategische Ziele	23
5.1.	Strategielandkarte	23
5.2.	Beschreibung der strategischen Ziele	25
5.3.	Begründung der Priorisierung	26
5.4.	Rahmenbedingungen	27
6.	Umsetzungsprogramm 2018 – 2022	28
6.1.	Stossrichtungen	28
6.2.	Massnahmenkatalog	30
6.3.	Umsetzungsorganisation	35
6.4.	Finanzielle Auswirkungen	38
6.5.	Qualitativer Nutzen	43
6.6.	Risikobetrachtung	43
6.7.	Finanzrechtliche Prüfung	45
7.	Anträge	46
7.1.	Beschluss	46
8.	Anhang	46

2. Einleitung

Die digitale Transformation verändert Wirtschaft und Gesellschaft massiv und nachhaltig. Im Alltag wirkt sie sich auf das Konsum-, Informations- und Kommunikationsverhalten der Menschen aus. Das Internet ist omnipräsent und ermöglicht den ortsunabhängigen Zugriff auf digitale Angebote rund um die Uhr. Das Smartphone wird zum ständigen Begleiter und digitalen Assistenten für sämtliche Lebensbereiche. In der Wirtschaft entstehen auf der Basis digitaler Technologien neue Produkte und Geschäftsmodelle. Digitale Plattformen bringen weltweit auf einfache Weise Konsumenten und Anbieter direkt und ohne Zwischenhandel zusammen. Intelligente Geräte werden digital vernetzt und regeln selbstständig diverse Anwendungsbereiche. Prozesse werden mit Hilfe von Robotern oder Systemen künstlicher Intelligenz automatisiert und rationalisiert. Daten werden zum Rohstoff für Unternehmen.

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

2.1. Auftrag

In der kantonalen Verwaltung fehlt bisher eine übergreifende Strategie zum Umgang mit der digitalen Transformation. Es existieren zwar Teilstrategien in den Bereichen Informatik, E-Government, Kommunikation, Enterprise Resource Planning oder auch im Bereich der Strafjustiz. Sie entstanden jedoch in unterschiedlichen Kontexten und sind infolgedessen nur lose miteinander gekoppelt. Der Informatik- und Organisationsrat (ITO-Rat) hat sich daher bereits im Jahr 2016 mit dieser Thematik befasst und dem Regierungsrat empfohlen, eine übergreifende Digitalisierungsstrategie für die kantonale Verwaltung zu erarbeiten. Der Regierungsrat hat dieses Anliegen mit Beschluss vom 20. Januar 2017 unterstützt und einen entsprechenden Auftrag erteilt².

Die Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie BL wird auch vom Landrat gefordert. So hat dieser sich anlässlich der Behandlung der Vorlage 2016-288 „E-Government BL – Nächste Schritte, Verpflichtungskredit Paket I 2017-2018“ mit dem Thema digitale Transformation befasst. Der Regierungsrat wurde mit Beschluss vom 15. Dezember 2016 beauftragt, eine solche Strategie inklusive Setzung der Schwerpunkte bis Ende 2017 vorzulegen.

2.2. Vorgehen

Die Erarbeitung der vorliegenden Strategie erfolgte unter der Federführung der Landeskantlei und der Zentralen Informatik sowie mit breiter Beteiligung aller Direktionen. In mehreren Grossgruppen-Workshops wurden Ausgangslage, Chancen und Risiken analysiert, ein Leitbild mit einer Strategielandkarte entwickelt und geeignete Umsetzungsmassnahmen diskutiert. Gesteuert wurde der Strategieprozess durch einen Projektausschuss, der sich aus Dienststellenleitern und -leiterinnen sowie Generalsekretären zusammensetzte. Die Ergebnisse wurden dem ITO-Rat³ unterbreitet, der die Strategie der Regierung zur Annahme empfohlen hat.

² Siehe Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates vom 17.01.2017 (Nr. 0083) resp. Projektauftrag Digitalisierungsstrategie BL 2017 – 2020, 20.01.2017 V1-0

³ Informatik- und Organisationsrat (strategisches, direktionenübergreifendes Informatiksteuerungsgremium)

2.3. Zweck der Digitalisierungsstrategie

Mit der Digitalisierungsstrategie BL wird definiert, welche Voraussetzungen zu schaffen und welche Massnahmen zu ergreifen sind, damit die kantonale Verwaltung die Chancen der Digitalisierung nutzen kann.

Da diese nicht nur technische Aspekte umfasst, legt die Strategie auch Grundsätze fest, die der kantonalen Verwaltung die Bewältigung des mit der Digitalisierung einhergehenden Kulturwandels ermöglichen. Die Strategie erschöpft sich entsprechend nicht in einer Liste von Softwarelösungen zur effizienteren Leistungserbringung der Verwaltung. Ausgehend vom Grundauftrag der Verwaltung gibt sie vielmehr auch Prinzipien für die Organisation und die Arbeitsweise der Verwaltung vor. Sie sollen sicherstellen, dass die Verwaltung ihre Aufgaben auch in der digitalen Welt erfüllen kann.

Das Ergebnis einer gelungenen Digitalisierung sind eine effizientere Leistungserbringung der Verwaltung und eine Optimierung ihrer Angebote für die Bevölkerung, die Wirtschaft und andere staatliche Einheiten sowie ein erweiterter und verbesserter Informationsaustausch zwischen der Verwaltung und ihren Anspruchsgruppen.

Abgrenzung

Die Digitalisierungsstrategie macht keine Aussagen über politische Inhalte und Schwerpunkte. Sie liefert die Grundsätze für die kundenorientierte, effektive und effiziente Wahrnehmung der öffentlichen Aufgaben und die Umsetzung von politischen Aufträgen in einer digitalisierten Welt, die sich unvermeidlich und unaufhaltsam entwickelt.

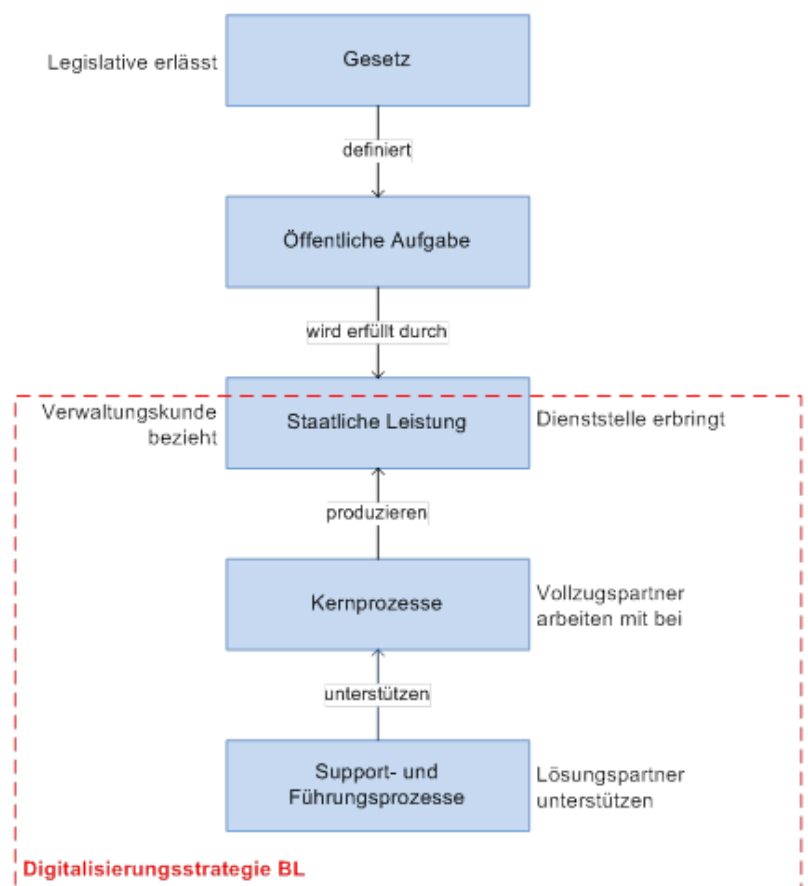


Abbildung 1: Fokus der Digitalisierungsstrategie BL

2.4. Aufbau der Strategie

Der Aufbau der Digitalisierungsstrategie BL ist in der folgenden Abbildung dargestellt:



Abbildung 2: Aufbau Digitalisierungsstrategie BL

Ausgangspunkt der Strategie bildet das *strategische Leitbild*. Es setzt sich zusammen aus der Mission, der Vision und den Handlungsmaximen. Die Mission umfasst den wesentlichen Zweck respektive den Grundauftrag der kantonalen Verwaltung. Die Vision beschreibt das Zukunftsbild und zeigt auf, wohin sich die Verwaltung langfristig entwickeln will respektive wie sie von aussen wahrgenommen werden möchte. Handlungsmaximen bilden einen normativen Rahmen für die Priorisierung von Zielen sowie die Planung und Umsetzung von Massnahmen zur Annäherung an die Vision.

Die *strategischen Ziele* werden in einer Strategielandkarte in ihren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen dargestellt. Die Landkarte gibt die notwendige Orientierung mit dem Blick auf das grosse Ganze und dient zur Verortung von einzelnen Massnahmen. Sie enthält ebenfalls eine Gewichtung der strategischen Ziele.

Das *Umsetzungsprogramm 2018-22* enthält die strategischen Stossrichtungen für die kommende vierjährige Umsetzungsperiode. Sie leiten sich aus den priorisierten Zielen ab. Innerhalb der strategischen Stossrichtungen werden Umsetzungsmassnahmen definiert. Aus deren Umlegung auf eine vierjährige Zeitachse entsteht die Umsetzungsplanung.

Alle Elemente der Strategie setzen sich mit der Art der Leistungserbringung der Verwaltung auseinander. Es geht nie um eigene politische Zielsetzungen der Verwaltung, sondern immer um das WIE der Umsetzung der politischen Aufträge.

2.5. Strategische Verankerung

Die Digitalisierungsstrategie und das damit verbundene Umsetzungsprogramm unterstützen das Legislaturziel 7: Effizientes und effektives staatliches Handeln (EESH-LZ 7)⁴.

⁴ Regierungsprogramm 2016 – 2019, Seite 51

2.6. Rechtsgrundlagen

Die Vorlage stützt sich auf das Gesetz über die Organisation des Regierungsrats und der Verwaltung des Kantons Basel-Landschaft (Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz Basel-Landschaft, RVOG BL)⁵ ab:

§ 17 Grundsätze der Verwaltungsorganisation

¹ Der Regierungsrat:

- a. sorgt für eine zweckmässige Verwaltungsorganisation mit effizienten Abläufen und fördert die Leistungs- und Erneuerungsfähigkeit der Verwaltung;
- b. beachtet die Grundsätze zeitgemässer Verwaltungsführung und insbesondere den Grundsatz der Übereinstimmung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung;
- c. koordiniert und steuert die Verwaltungstätigkeit der Direktionen und passt die Organisation der Verwaltung veränderten Verhältnissen an.

Im Weiteren werden die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit, der Leistungs- und Wirkungsorientierung der Haushaltführung gemäss Finanzhaushaltsgesetz (FHG)⁶ mit der Vorlage unterstützt:

§ 3 Grundsätze der Haushaltführung

¹ Die Haushaltführung richtet sich nach den Grundsätzen der Gesetzmässigkeit, des Haushaltgleichgewichtes, der Sparsamkeit, der Wirtschaftlichkeit, der Verursacherfinanzierung und der Vorteilsabgeltung, der Leistungs- und Wirkungsorientierung, der Dringlichkeit der Aufgaben sowie der ordnungsgemässen Rechnungslegung.

Zu guter Letzt wird mit der Vorlage ein Auftrag des Landrats an die Regierung erfüllt (siehe Kapitel 2.1).

⁵ SGS-Nr. 140

⁶ SGS-Nr. 310

3. Ausgangslage

3.1. Megatrend Digitalisierung

Die Begriffe Digitalisierung respektive digitale Transformation beschreiben einen grundlegenden Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft, der durch digitale Technologien vorangetrieben wird. Die damit verbundenen Veränderungsprozesse beeinflussen sowohl das Konsum-, Informations- und Kommunikationsverhalten von Individuen als auch die Produkte, Prozesse und Strukturen der Wirtschaft.

Wie rasch dieser Strukturwandel tatsächlich kommt und was er konkret bewirken wird, ist umstritten. Die einen erhoffen sich einen Innovationsschub und eine Steigerung der Wertschöpfung. Die anderen befürchten umfassende Umwälzungen auf dem Arbeitsmarkt mit grossen Verlusten an traditionellen Arbeitsplätzen. Bundesrat Johann Schneider-Amman sprach am 26. Pfeffinger Forum von einem Tsunami, der über die Schweiz komme. Eine Studie der Avenir Suisse⁷ wiederum kommt zum Schluss, dass die digitale Revolution nichts wirklich Neues sei.

Unbestritten ist im Zusammenhang mit der digitalen Transformation eine Reihe von Trends, die nachfolgend kurz beschrieben werden.

Trend 1: Die Bevölkerung ist täglich online

Ein Grossteil der Bevölkerung in industrialisierten Ländern ist heute täglich online. Man tätigt Einkäufe über Web-Shops, wickelt Geschäfte mit Dienstleistern über virtuelle Schalter ab, informiert sich über Newsportale im Internet, konsumiert Musik und Filme über Streaming-Portale und kommuniziert über E-Mail oder soziale Medien wie Facebook, Twitter oder WhatsApp. Der Zugang zu diesen Online-Ressourcen erfolgt bereits heute mehrheitlich über mobile Geräte respektive Smartphones. Damit einher geht die Erwartung, dass die genutzten Online-Ressourcen während 365 Tagen im Jahr 7x24 Stunden zugänglich sind.

Auch in der Schweiz lässt sich dieser Trend beobachten: So zeigen zum Beispiel die neusten Zahlen der Internet-Forschungsfirma Net-Matrix AG⁸, dass heute 90% der Schweizer Bevölkerung regelmässig online ist – um die Jahrtausendwende waren es noch 40%. Von den über 70-Jährigen ist rund die Hälfte regelmässig online, von den unter 30-Jährigen fast ausnahmslos alle. Sieben von zehn Menschen nutzen regelmässig ein Smartphone.

Trend 2: Daten sind der Rohstoff der digitalen Wirtschaft

Mit digitalen Technologien lassen sich besser als je zuvor Daten erheben, speichern und auswerten. Daten werden dabei nicht mehr alleine vom Menschen, sondern zunehmend auch durch miteinander kommunizierende Sensoren und Systeme produziert. Als Folge davon wächst das digital gespeicherte Datenvolumen exponentiell. 90 Prozent der heute weltweit vorhandenen Daten wurden erst in den letzten zwei Jahren generiert. Man rechnet mit einem weiteren jährlichen Anstieg um 40 Prozent.

Daten werden damit zu einem wichtigen Rohstoff für die Wirtschaft. Mittels neuer Technologien und Verfahren – sog. Big Data Analytics – können sie immer besser ausgewertet und für kommerzielle Zwecke genutzt werden. Deren Aufzeichnung und Auswertungen stehen aber häufig im Konflikt mit den Anliegen des Datenschutzes und bergen grosse Missbrauchspotentiale. Eine klare rechtliche Einordnung digitaler Daten fehlt oder kann noch nicht im erforderlichen Umfang international durchgesetzt werden.

⁷ Avenir suisse – Wenn die Roboter kommen, Oktober 2017

⁸ Publiziert in der Basellandschaftlichen Zeitung vom 5.09.2017.

Trend 3: Geräte sind „smart“ und vernetzt

Geräte werden als smart bezeichnet, wenn sie neben mechanischen und elektrischen Bauteilen auch intelligente Komponenten wie softwaregesteuerte Sensoren und Aktoren aufweisen und sich mit anderen Geräten vernetzen können. Solche intelligenten, vernetzten Geräte bieten gegenüber konventionellen Produkten einen enorm gestiegenen Funktionsumfang und werden in verschiedensten Bereichen eingesetzt.

Im Wohnbereich werden damit zum Beispiel Heizung, Lüftung, Beschattung oder Licht gesteuert (sog. Smart Home). Das Kontrollzentrum steht in Form einer App auf Smartphones zur Verfügung und kann ortsunabhängig bedient werden. Im Bereich der Stromversorgung werden damit dezentrale Stromerzeuger und –speicher sowie Stromverbraucher und Netzbetriebsmittel vernetzt und gesteuert (sog. Smart Grid). Dieses System geht mit Schwankungen um und gewährleistet sowohl national als auch international eine stabile Stromversorgung für Verbraucher. Im Bereich der Fertigungstechnik werden Fertigungsanlagen und Logistiksysteme vernetzt, so dass sie sich ohne menschliche Eingriffe weitgehend selbst organisieren und steuern (sog. Smart Factory).

Trend 4: Künstliche Intelligenz ersetzt menschliche Entscheidungen

Der Begriff Künstliche Intelligenz steht für den Versuch, mittels Software eine menschenähnliche Intelligenz abzubilden. Computer oder Roboter sollen so programmiert werden, dass sie eigenständig Probleme bearbeiten und hinzulernen.

Mittlerweile haben Systeme der künstlichen Intelligenz einen Reifegrad erreicht, der den Einsatz im Geschäftsalltag möglich macht. Selbständig fahrende Autos werden zum Beispiel bereits weltweit getestet. Amazon und DHL haben autonom fliegende Drohnen erprobt, die bestellte Waren an Kunden ausliefern. In der Medizin wird künstliche Intelligenz im Bereich der Diagnose und für Diagnoseempfehlungen eingesetzt. Bei grösseren Schweizer Firmen werden Systeme mit künstlicher Intelligenz z. B. bereits bei der Analyse von Verträgen und Risiken verwendet.

Trend 5: Digitale Plattformen ermöglichen neue Geschäftsmodelle

Neue digitale Plattformen bringen weltweit auf einfache und standardisierte Weise Konsumenten und Anbieter direkt und ohne Zwischenhandel zusammen. Sie ermöglichen neue Geschäftsmodelle in Branchen, die bisher vom Staat reguliert wurden, schaffen damit aber auch Erwerbsformen, die sich oft im rechtlichen Graubereich zwischen Selbständigkeit und Angestelltenverhältnis bewegen.

Die bekanntesten Beispiele sind UBER und Airbnb. UBER vermittelt weltweit Fahrgäste an private Fahrer mit eigenem Auto oder an reguläre Taxis. Die Vermittlung, Abrechnung und auch die Bewertung der Fahrt erfolgt vollständig über eine Smartphone-App respektive via Internet. Airbnb hat eine vergleichbare Online-Plattform für die Vermittlung von privaten Unterkünften. Weder UBER noch Airbnb besitzen eigene Fahrzeuge respektive Liegenschaften und übernehmen daher auch nicht die damit verbundenen rechtlichen Verpflichtungen. Sie verdienen ihr Geld alleine mit den Provisionen pro Buchung.

Zusammenfassung

Die Digitalisierung ist trotz der vielen genannten Beispiele aus unterschiedlichsten Bereichen schwer fassbar. Sie findet zweifelslos laufend und rasch statt, wird aber durch viele Einzelinitiativen von innovativen Unternehmen getrieben. Zusammenfassend lassen sich vier Hebel identifizieren, über welche die Digitalisierung wirkt⁹:

1. **Digitale Daten:** Durch Erfassung, Verarbeitung und Auswertung digitalisierter Massendaten lassen sich bessere Vorhersagen und Entscheidungen treffen.
2. **Automatisierung:** Durch Kombination klassischer Technologien mit künstlicher Intelligenz entstehen zunehmend autonom arbeitende, sich selbst organisierende Systeme, welche die Fehlerquote senken, die Geschwindigkeit erhöhen und die Betriebskosten reduzieren.
3. **Vernetzung:** Durch die mobile oder leitungsgebundene Vernetzung der Aktivitäten der gesamten Wertschöpfungskette über hochbreitbandige Telekommunikation werden Lieferketten synchronisiert, es verkürzen sich Produktionszeiten und Innovationszyklen.
4. **Digitaler Kundenzugang:** Durch das (mobile) Internet erlangen neue Intermediäre direkten Zugang zum Kunden und bieten ihm vollständige Transparenz und völlig neuartige Services.

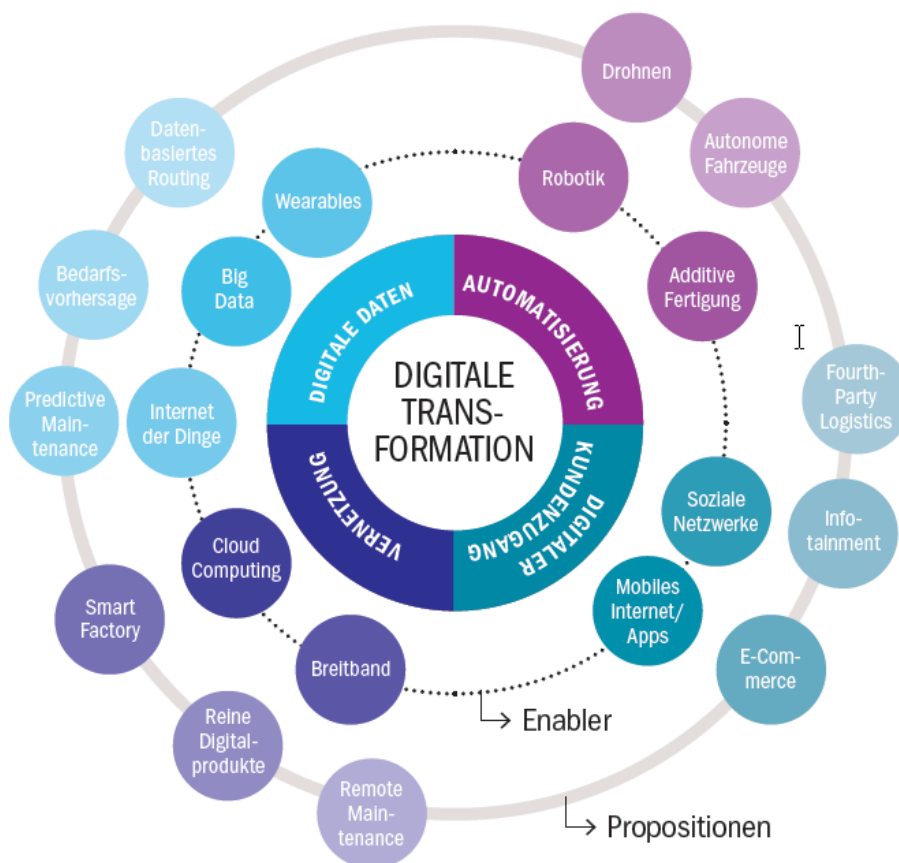


Abbildung 3: Hebel und Treiber-Technologien der Digitalisierung (nach Roland Berger)

⁹ Quelle: Roland Berger Strategy Consultants / Bundesverband der Deutschen Industrie, Die digitale Transformation der Industrie

3.2. Aktivitäten auf Stufe Bund und Kantone

3.2.1. Strategie „Digitale Schweiz“

Die bundesrätliche Strategie „Digitale Schweiz“ vom April 2016 gibt die Leitlinien für das staatliche Handeln vor. Sie zeigt auf, wie Behörden, Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung sowie Zivilgesellschaft zusammenarbeiten sollen, damit die mit der Digitalisierung einhergehenden Transformationsprozesse zum Nutzen der Schweiz gestaltet werden können. Im Zentrum der Strategie steht die konsequente Nutzung der Chancen der Digitalisierung, damit sich die Schweiz als attraktiver Lebensraum und innovativer, zukunftsorientierter Wirtschafts- und Forschungsstandort positionieren kann. Die Strategie „Digitale Schweiz“ ist daher eine bundesrätliche Massnahme der Legislaturplanung 2015 – 2019.

In der Strategie werden drei Grundsätze postuliert:

1. Raum geben zur digitalen Entfaltung: Die politischen Instanzen erleichtern die digitale Transformation nach Möglichkeit und unterstützen sie wo nötig.
2. Den Strukturwandel aktiv angehen: Der Bund stellt die entsprechende Weichen für den Strukturwandel und trägt zu einer nachhaltigen Entwicklung unserer Wissensgesellschaft bei.
3. Transformationsprozess vernetzt gestalten: Der Bund lanciert und moderiert den nationalen Dialog zur Digitalisierung mit allen Akteuren.

Für detailliertere Informationen zu Zielen und Aktionsfeldern wird auf das Strategiedokument des Bundes verwiesen¹⁰.

Die Strategie „Digitale Schweiz“ hat den Charakter einer Digitalpolitik des Bundesrats. Sie ist nicht unmittelbar anwendbar auf die vorliegende Digitalisierungsstrategie BL, bei der die Leistungserbringung der kantonalen Verwaltung und die Schnittstelle zu den Adressaten der Verwaltungsleistungen im Mittelpunkt stehen.

3.2.2. E-Government Schweiz

Die aktuelle E-Government Strategie der Schweiz umschreibt E-Government als den „Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) in den öffentlichen Verwaltungen in Verbindung mit organisatorischen Änderungen und neuen Fähigkeiten“, „um öffentliche Dienste und demokratische Prozesse zu verbessern und die Gestaltung und Durchführung staatlicher Politik zu erleichtern“¹¹. Staatliche Leistungen sollen über das Internet in Anspruch genommen werden können, damit der Gang zum Schalter respektive der Schriftverkehr per Briefpost entfallen.

Es gibt bereits eine Reihe von Beispielen, die auf nationaler Ebene realisiert wurden. So können Mehrwertsteuerpflichtige ihre Steuererklärungen seit Ende 2015 elektronisch einreichen. Über das Portal StartBiz.ch können Unternehmen in Gründung Anmeldungen beim Handelsregister oder bei der AHV-Ausgleichskasse online vornehmen. Bis Ende 2019 soll dieses Portal Unternehmen darüber hinaus ermöglichen, die zehn am meisten nachgefragten elektronischen Behördendienstleistungen gegenüber Bund, Kantonen und Gemeinden medienbruchfrei abzuwickeln. eUmzug richtet sich in erster Linie an Privatpersonen respektive Haushalte, die in verschiedenen Kantonen ihren Zu- oder Wegzug bereits über das Internet melden können. Mit der vom Bund betriebenen Plattform sedex¹² können Daten zwischen Behörden oder behördennahen Institutionen sicher ausgetauscht werden. Im Bereich Open Data stehen auf dem Portal opendata.swiss rund 2'300 Behördendaten und auf geo.admin.ch circa 600 Geodatensätze gratis zur Verfügung.

¹⁰ Strategie „Digitale Schweiz“, April 2016, Bundesamt für Kommunikation BAKOM

¹¹ E-Government-Strategie Schweiz (2016 - 2019), 16.06.2017

¹² secure data exchange

Auf der Grundlage der E-Government Strategie Schweiz wurde für die Jahre 2017-2019 ein Schwerpunktplan¹³ entwickelt, der im Rahmen von strategischen Projekten umgesetzt werden soll. Dazu gehören neben dem Ausbau des obenerwähnten Portals für die Wirtschaft und der Ausbreitung von eUmzug die folgenden Vorhaben:

- Etablierung einer national und international gültigen elektronische Identität (eID)
- Durchsetzung eines einheitlichen Anmeldeverfahrens für E-Government-Portale verschiedener föderaler Ebenen
- Validator für digitale Urkunden (eSignatur-Validierung)
- Ausweitung der elektronischen Stimmabgabe in den Kantonen (eVoting)
- Aufbau einer gemeinsamen Organisation für Beschaffung, Betrieb und Pflege gemeinschaftlicher E-Government-Lösungen (eOperations)
- usw.

3.2.3. Kantone und Gemeinden

Der Stand der Umsetzung von E-Government in den Kantonen ist sehr unterschiedlich. Im kantonalen Vergleich liegen gemäss E-Government-Landkarte des Informatiksteuerungsorgans des Bundes¹⁴ die Kantone Zug und Schwyz mit 38 bzw. 37 medienbruchfreien elektronischen Dienstleistungen an der Spitze. Die häufigsten, in verschiedenen Kantonen angebotenen elektronischen Dienstleistungen sind die

- Ausstellung von Daten der amtlichen Vermessung,
- Veröffentlichung von Zonenplänen,
- Fristverlängerung für die Einreichung der Steuererklärung,
- Ausstellung eines Handelsregisterauszugs,
- Erteilung einer Baubewilligung,
- Entgegennahme der Steuererklärung,
- Erteilung einer Arbeitsbewilligung,
- Ausstellung eines Lernfahrausweises und der
- Ersatz der Kontrollschilder bei Verlust oder Diebstahl

Es ist jedoch zu beachten, dass viele dieser Dienstleistungen nicht vollumfänglich medienbruchfrei abgewickelt werden. Die Schweizer Behörden befinden sich erst am Beginn einer umfassenden digitalen Transformation. Voraussetzung für viele weitere digitale Dienstleistungsangebote ist eine elektronische Identität. Die rechtlichen Abklärungen auf Bundesebene und erste Implementationen (z. B. Kantone Jura, Zug oder Schaffhausen) sind im Gange.

3.2.4. Übergreifende bereichsspezifische Initiativen

Kantonsübergreifende Digitalisierungsinitiativen existieren auch in verschiedenen Bereichen staatlicher respektive hoheitlicher Aufgaben.

Im Bereich der Strafjustiz haben Bund und Kantone das Programm HIS (Harmonisierung der Informatik in der Strafjustiz) etabliert¹⁵. Darin geht es einerseits um die Optimierung der Geschäftsprozesse durch einen durchgängigen, medienbruchfreien und halbautomatisierten Datenaustausch zwischen den involvierten Partnern der Justizkette. Andererseits unterstützt und treibt HIS die Digitalisierung in der Justiz durch gesetzgeberische Massnahmen und den Aufbau der Kompetenzen und Mittel zum Beherrschen der elektronischen Akte und des elektronischen Rechtsverkehrs voran. Zu den aktuellen Projekten von HIS gehören:

¹³ E-Government Schweiz: Schwerpunktplan 2017-2019, 16.06.2017

¹⁴ E-Government Schweiz: E-Government-Landkarte, 13.07.2017

¹⁵ Siehe auch Website „HIS – Harmonisierung der Informatik in der Strafjustiz“ (<https://www.his-programm.ch>)

- eJus2020 – Einführung der elektronischen Aktenführung
- Vorgangsbearbeitung – Standardisierung der Schnittstellen
- Video-Konferenzen (virtuelles Sitzungszimmer)
- Strafvollzug-Statistiken

Im Bereich des Polizeiwesens haben die kantonalen Polizeibehörden sowie die Bundesstellen mit polizeilichen oder polizeinahen Aufgaben das Programm HPi (Harmonisierung der Schweizer Polizeiinformatik) etabliert¹⁶. HPi basiert auf einer milizbasierten Organisationsstruktur, die die Kooperation für gemeinsame polizeiliche IT-Lösungen ermöglichen und unterstützen soll. Ein professionelles Kernteam dient als Informationsdrehscheibe und Kompetenzzentrum für die Abwicklung von informatiklastigen, interdisziplinären und interkantonalen Projekten. Über das Programm können gemeinsame Projekte organisationsübergreifend abgewickelt werden. Zu den HPi-Produkten gehören zum Beispiel:

- Suisse ePolice (zentrale Plattform für die Onlineerfassung von Meldungen)
- secEMAIL (Lösung für den sicheren Email-Verkehr zwischen den Polizeibehörden)
- OAWR (Online-Abfrage des Waffenregisters)
- HCT (Harmonisierung der Codetabellen)

Im Gesundheitswesen planen Bund und Kantone die Digitalisierung des Gesundheitswesens. Die Geschäftsstelle von eHealth Suisse stellt sicher, dass die einzelnen Projekte zielorientiert und gesetzeskonform sind und dass Synergien genutzt werden. Unter dem Begriff «eHealth» werden alle elektronischen Gesundheitsdienste zusammengefasst: Mit elektronischen Mitteln werden im Gesundheitswesen die Abläufe verbessert und die Beteiligten vernetzt.

3.3. Die Schweiz im internationalen Vergleich

Die Stellung der Staaten im Bereich E-Government wird regelmässig in internationalen Studien untersucht und verglichen. Zu den Stärken der Schweiz gehören die allgemeine Infrastruktur und die Abdeckung mit Breitband-Internet. Dazu kommen sehr gut ausgebildete Arbeitskräfte sowie die weit verbreitete Verwendung und Akzeptanz des Internets durch die Bevölkerung. So rangiert die Schweiz im *United Nations E-Government Survey* aus dem Jahr 2016¹⁷ auf Platz 28 von 193 Ländern. An der Spitze liegen gemäss dieser Studie Grossbritannien, Australien, Südkorea, Singapur und Finnland.

Trotz dieser positiven Voraussetzungen werden die Chancen, welche die Digitalisierung mit sich bringt, seitens öffentlicher Verwaltung noch unzureichend genutzt. So zeigt der *Global Information Technology Report*¹⁸ auf, dass die Schweizer Regierung in Bezug auf die Nutzung und Anwendung von IKT-Lösungen sowie ihrem Erfolg bei der Entwicklung und Implementierung von Digitalisierungsstrategien international lediglich auf Rang 38 fungiert. Gemessen an der Qualität der Online-Angebote der Verwaltung belegt die Schweiz im internationalen Vergleich sogar nur den 64. Rang. Aufgrund der Ergebnisse aus diversen Studien ist daher anzunehmen, dass die Schweizer Verwaltungen noch ein erhebliches Optimierungspotential aufweisen, das durch die digitale Transformation erschlossen werden könnte.

Ein Vergleich zu Dänemark verdeutlicht das. In Dänemark wird die Kommunikation zwischen der Verwaltung und den Bürgern und Bürgerinnen seit 2015 elektronisch abgewickelt. Digitale Self-Service-Leistungen sind verpflichtend, wobei die Ausnahmen definiert sind. Mit Stand 2016 empfangen 4.3 Millionen der Einwohner und Einwohnerinnen (89%) und 100% der privaten Unternehmen ihre Post vom Staat digital. 81% der Einwohnerschaft sind zufrieden oder sehr zufrieden mit

¹⁶ Siehe auch Website "HPi – Harmonisierung der Schweizer Polizeiinformatik", <https://www.hpi-programm.ch>.

¹⁷ United Nations E-Government Survey 2016, 07.10.2017

¹⁸ Dutta, S. / Geiger, T. / Lanvin, B., 2015: The Global Information Technology Report 2015, 06.09.2016

dieser Zustellungsform. Die aktuelle, fünfte digitale Strategie Dänemarks für die Jahre 2016 – 2020 adressiert alle staatlichen Ebenen (staatliche, regionale und kommunale Ebene) in der Kernverwaltung sowie andere vollziehende Behörden (wie beispielsweise Spitäler und Schulen). Im europäischen Vergleich liegt Dänemark damit gemessen am *Digital Economy and Society Index (DESI)*¹⁹ an erster Stelle vor Finnland, Schweden und den Niederlanden.

3.4. Stand der Digitalisierung in der kantonalen Verwaltung BL

3.4.1. Informatiksysteme

Die Mehrzahl der Fachanwendungen der kantonalen Verwaltung wurde vor der Jahrtausendwende installiert. Sie wurden als Insellösungen für einen bestimmten Fachbereich entwickelt und sind nicht oder nur punktuell geeignet, die digitalen Anforderungen des 21. Jahrhunderts zu erfüllen. Da sie jedoch unerlässlich sind, um die tägliche Verwaltungsarbeit zu bewältigen, und das Angebot an Lösungen verhältnismässig klein ist, können sie auch nicht rasch ersetzt werden. Dies muss sehr behutsam und eingebettet in eine IT-Gesamtarchitektur erfolgen.

Die verwaltungsweit genutzten Informatikplattformen fokussieren hauptsächlich auf die Einsatzgebiete Büroautomation und Bürokommunikation sowie Enterprise Resource Planning (ERP). Für den kontrollierten Zugriff von aussen auf Informatikressourcen im Kantonsnetz wird die sogenannte „elektronische Online Service Plattform (eOSP)“ eingesetzt. Obwohl diese Plattformen ihren Zweck auf anforderungsgerechte und wirtschaftliche Weise erfüllen, genügen sie für sich alleine nicht als sichere technische Grundlage für die digitale Transformation der Verwaltung.

Gegenwärtig fehlt eine auf die digitale Zukunft ausgerichtete Geschäfts- und Informatikarchitektur, die den Rahmen für die Digitalisierung von Geschäftsprozessen bildet. Auf deren Basis müssen gemeinsam genutzte technische Bausteine (E-ID, E-Signatur, Bürgerkonto usw.) erarbeitet, beschafft und eingeführt werden.

3.4.2. Aktivitäten im Bereich E-Government

Mit der Landratsvorlage 2015-237²⁰ hatte der Landrat die Landeskanzlei beauftragt, die Aktivitäten im Bereich E-Government nachhaltig und ganzheitlich anzugehen und ein erstes Paket mit der Bezeichnung "Strategie & Organisation" umzusetzen. Im Rahmen dieses Pakets wurde ein konsolidierter Online-Schalter in den Webauftritt des Kantons integriert, die Antragsstellung für Aufenthalts- und Arbeitsbewilligungen über das Internet optimiert sowie ein neues E-Government-Konzept²¹ erarbeitet. Im Weiteren wurde ein Schwerpunktplan E-Government für die Jahre 2017 und 2018 erstellt. Dieser fokussierte auf kurzfristig umsetzbare Vorhaben, welche die Wirtschaftsoffensive im Rahmen des Teilprojekts „Vereinfachte Administration: Liste möglicher administrativer Vereinfachungen“ bereits erkannt hatte und deren Nutzen unbestritten war:

- Online-Quellensteuerung-Abrechnung für KMU
- Elektronische Eingabe von Baugesuchen
- Online-Erhebung der Baustatistik
- Elektronische Mutationsgesuche für Grundstücke

Technische Basis für die Realisierung dieser Geschäftsfälle bildet eine neue Lösung für das Management von Web-Formularen. Ergänzend wurde die Erarbeitung einer Vorstudie für E-Voting vorgesehen. Die längerfristige Planung sollte als Bestandteil einer umfassenden Digitalisierungsstrategie BL in Form eines Masterplans erarbeitet werden.

¹⁹ European Commission, 2017: The Digital Economy and Society Index (DESI), 07.10.2017.

²⁰ 2015-237 vom 9.06.2015: Vorlage „Projekt E-Gov BL – zur ganzheitlichen und nachhaltigen Umsetzung der E-Government-Aktivitäten im Kanton Basel-Landschaft“

²¹ Landeskanzlei, E-Government-Konzept, Juni 2016

Der Verpflichtungskredit (Landratsvorlage 2016-288) für die Umsetzung dieser kurzfristigen Massnahmen wurde am 15.12.2016 im Landrat behandelt und genehmigt. Die Massnahmen befinden sich zurzeit unter Federführung der Landeskantlei in der Realisierung und werden Ende 2018 abgeschlossen. Der Regierungsrat wurde vom Landrat zusätzlich beauftragt, bis Ende 2017 eine Digitalisierungsstrategie vorzulegen.

Mit Unterzeichnung der öffentlich-rechtlichen Rahmenvereinbarung über die E-Government-Zusammenarbeit in der Schweiz 2016-2019 hat sich der Landrat weiterhin für das Vorantreiben und die gemeinsame Umsetzung von E-Government entschieden.

Als weiterer Meilenstein im Bereich E-Government darf die Neugestaltung des kantonalen Webauftritts im Jahr 2016 betrachtet werden. Dadurch erhielten Bevölkerung, Wirtschaft und andere Behörden einen modernen, benutzungsfreundlichen und einfacheren Zugang zu Informationen über den Kanton Basel-Landschaft.

3.4.3. Aktivitäten auf Stufe Direktionen und Dienststellen

Auf Stufe der Direktionen und Dienststellen wurde in den letzten Jahren eine Reihe von Einzelvorhaben umgesetzt, die eine Optimierung von Verwaltungsprozessen oder eine Verbesserung der Angebote gegenüber Verwaltungskunden zum Ziel hatten. So ist mittlerweile eine Vielzahl von Formularen im Online-Schalter verfügbar, die als PDF-Datei heruntergeladen, ausgefüllt und per Mail oder Briefpost eingeschickt werden können. Einzelne Gesuche, Meldungen oder Bestellungen können auch über Web-Formulare online abgewickelt werden, zum Beispiel:

- Betriebsregisterauszug
- Grundbuchauszug
- Handelsregisterauszug
- Familienausweise
- Geburtsurkunde
- Adressänderung MFK
- Diebstahl oder Verlust von Lern-, Führer- und Fahrzeugausweisen
- Fristverlängerung Steuererklärung
- Ratenzahlung Steuern
- Kontoauszug Steuern
- Wildschadenmeldung

All diesen Dienstleistungen ist jedoch gemein, dass sie zwar über das Internet angestossen, aber nicht vollständig medienbruchfrei abgearbeitet werden können. Die Eingabeformulare folgen keinen einheitlichen Standards und es gelangen unterschiedliche Technologien zum Einsatz.

Grössere Projekte, die zurzeit am Laufen sind und die in erster Linie auf die Optimierung von Geschäftsprozessen mittels digitaler Technologien setzen, sind „Mobile Computing Polizei“, „Enterprise Resource Planning Teil 3 (ERP3)“ oder die „Harmonisierung der Informatik in der Strafjustiz (HIS)“.

Ein Musterbeispiel für die organisationsübergreifende gemeinsame Nutzung von digitalen Daten ist das kantonale Personenregister arbo, das unter der Leitung des Statistischen Amtes im Rahmen der Registerharmonisierung aufgebaut wurde und mittlerweile von über 20 Institutionen und Dienststellen genutzt wird²².

²² Siehe auch Website „Personenregister arbo“
<https://www.baselland.ch/politik-und-behorden/direktionen/finanz-und-kirchendirektion/statistisches-amt/arbo>

3.5. SWOT-Analyse

Anhand einer SWOT-Analyse wurden unter dem Gesichtspunkt der Digitalisierung die internen Stärken und Schwächen sowie die externen Chancen und Risiken identifiziert. Zusammengefasst ergibt sich das folgende Bild:

Stärken	Chancen
<ol style="list-style-type: none"> 1. Notwendigkeit einer Digitalisierungsstrategie von Landrat und Regierung erkannt, Erarbeitung einer solchen Strategie beauftragt. 2. Bewusstsein über und Zustimmung zur Digitalisierung in Direktionen vorhanden. 3. Kantonale Verwaltung als Organisation überschaubar. Entscheidungswege im Vergleich zu anderen Behörden relativ kurz. 4. Informatik bereits weitgehend zentralisiert. Läuft problemfrei im Alltagsbetrieb. Ermöglicht eine Fokussierung auf neue Herausforderungen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimierung der Angebote für die Adressaten von Verwaltungsleistungen durch vereinfachte Behördengänge. 2. Schnellere Durchlaufzeiten von Standard-Verwaltungsgeschäften. 3. Bessere Nutzung vorhandener Ressourcen respektive Fachkräfte durch Entlastung von Routinegeschäften und -tätigkeiten. 4. Abbau von administrativem Overhead. 5. Attraktive Arbeitsplätze durch modernes Arbeitsumfeld. 6. Verbesserung des Images der Verwaltung.
Schwächen	Risiken
<ol style="list-style-type: none"> 1. Übergeordnete gesetzliche Grundlagen für die Abwicklung von Behördengängen über das Internet fehlen weitgehend. 2. E-Government-Projekte wurden bisher als Silo-Lösungen angegangen. Es fehlt eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie. 3. Zuwenig direktionenübergreifende Ressourcen und Knowhow für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten vorhanden. 4. Es fehlt eine verbindliche übergeordnete Geschäfts- und IT-Architektur. Die zur Umsetzung notwendigen IT-Plattformen sind nur ansatzweise vorhanden. 5. Leistungserbringungsprozesse der kantonalen und kommunalen Verwaltungen sind sowohl organisatorisch als auch technisch nur lose miteinander gekoppelt, erschweren ein BL-Portal. 6. Interne Prozesse sind auf 100%-ige Fehlervermeidung ausgerichtet und daher mit viel administrativem Overhead verbunden. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stark erhöhte Risiken in Bezug auf die Informationssicherheit und den Datenschutz. 2. Zurzeit noch unklar, ab wann und zu welchen Konditionen eine E-ID und E-Signatur einfach und in standardisierter Form bezogen werden kann. Die dafür erforderliche nationale Gesetzgebung und verbreitete Marktangebote sind noch nicht vorhanden. 3. Erwartungen der Adressaten von Verwaltungsleistungen können nicht mit der notwendigen Geschwindigkeit erfüllt werden. 4. Digitalisierung ist zuerst einmal mit Investitionen verbunden. Die erforderlichen Mittel sind noch nicht bewilligt. 5. Bei der Digitalisierung von behördenübergreifenden Prozessen ist Goodwill und Bereitschaft aller Beteiligten gefordert. Eventuell aus verschiedenen Gründen nicht gegeben.

Tabelle 1: SWOT-Analyse

3.6. Fazit

Die digitale Transformation verändert Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig und rasch. Die kantonale Verwaltung muss sich daher rechtzeitig und konsequent mit diesem Megatrend auseinandersetzen und eine Vision zur digitalen Verwaltung der Zukunft entwickeln. Im Mittelpunkt stehen die Optimierung der Angebote gegenüber den Adressaten der Verwaltungsleistungen sowie eine effiziente Ausführung der staatlichen Aufgaben unter Nutzung digitaler Technologien. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die digitale Transformation nicht nur technisch-organisatorische Aspekte umfasst, sondern den Charakter eines Kulturwandels hat. Es sind daher auch Grundsätze festzulegen, die der kantonalen Verwaltung die Bewältigung des Kulturwandels ermöglichen.

4. Leitbild Digitale Verwaltung BL

4.1. Mission, Vision und Handlungsmaximen

Mission	<p>Die kantonale Verwaltung erfüllt im Auftrag des Gesetzgebers öffentliche Aufgaben oder stellt sicher, dass diese erfüllt werden. Die Adressaten der damit verbundenen staatlichen Leistungen sind die Bevölkerung und die Unternehmen des Kantons Basel-Landschaft sowie Institutionen und andere Behörden auf allen Staatsebenen.</p> <p>Die kantonale Verwaltung sorgt für eine sachgerechte Aufgabenerfüllung und eine einheitliche Rechtsanwendung. Sie erbringt ihre Leistungen nach den Grundsätzen einer wirksamen und effizienten Verwaltungsführung und steht im Dienst der Bevölkerung.</p>
Vision	<p>Die Verwaltung des Kantons Basel-Landschaft entwickelt sich zu einer agilen Dienstleistungsorganisation, die den Anforderungen des technologischen Wandels gerecht wird und mit künftigen Entwicklungen Schritt halten kann.</p> <p>Die kantonale Verwaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> – setzt bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und bei der Kommunikation mit der Bevölkerung, den Unternehmen, den Gemeinden und anderen Institutionen konsequent auf digitale Technologien und Verfahren; – stellt bei der Gestaltung von Leistungen mit Dienstleistungscharakter die Anliegen der Bevölkerung und der Unternehmen im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben in den Mittelpunkt; – bietet Mitarbeitenden ein motivierendes und modernes Arbeitsumfeld, das auf Vertrauen und Eigenverantwortung setzt und neue Arbeitsformen auf der Basis digitaler Technologien aktiv fördert.
Handlungsmaximen	<p>Bei der Umsetzung der Vision orientiert sich die kantonale Verwaltung im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben an den folgenden Handlungsmaximen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Priorisiere von Beginn an digitale Lösungen und Kanäle 2. Reduziere und verschlanke Verfahren auf das Wesentliche 3. Stelle die Anliegen der Adressaten in den Mittelpunkt 4. Denke und handle mit Blick auf das grosse Ganze 5. Setze auf motivierte, digital kompetente Mitarbeitende

4.2. Erläuterungen zu den Handlungsmaximen

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

DIGITAL BY DEFAULT bedeutet, dass Routinegeschäfte mit der kantonalen Verwaltung konsequent auf eine medienbruchfreie Abwicklung über das Internet ausgerichtet werden und dies der bevorzugte Kommunikationskanal mit Bevölkerung und Wirtschaft ist. Die Korrespondenz mit der Bevölkerung, den Unternehmen und den Vollzugspartnern erfolgt über sichere Mailverbindungen und Datenaustauschplattformen. Anleitungen zu Standardgeschäften werden unter Anwendung von Multimedia-Technologien mehrsprachig in digitaler Form bereitgestellt.

DIGITAL BY DEFAULT gilt genauso für alle internen Support- und Führungsprozesse. Papierformulare und -korrespondenz für interne Zwecke werden abgeschafft und durch digitale Lösungen

ersetzt. Dies umfasst auch die Korrespondenz und den Datenaustausch mit den Mitarbeitenden und den Geschäftspartnern der kantonalen Verwaltung.

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

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

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

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

FOCUS ON STAKEHOLDERS bedeutet, dass die Anliegen der Bürger und Bürgerinnen²³ sowie der Unternehmen bei der Erbringung von staatlichen Leistungen mit Dienstleistungscharakter in den Mittelpunkt gestellt werden müssen. Gesetze und Verordnungen bilden zwar den regulatorischen Rahmen, der einzuhalten ist. Jedoch lässt die Erbringung der damit verbundenen öffentlichen Leistungen einen Gestaltungsspielraum zu, der im Sinne der Adressaten von staatlichen Leistungen zu interpretieren ist.

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

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

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

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

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

INVEST IN PEOPLE geht davon aus, dass motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen Beitrag zur digitalen Transformation der kantonalen Verwaltung leisten wollen und in der Lage sind, die dazu notwendigen Kompetenzen zu erwerben und anzuwenden. Voraussetzung dazu ist aber

²³ Mit dem Begriff Bürger respektive Bürgerinnen sind natürliche Personen gemeint, die als Adressaten von Verwaltungsleistungen auftreten

ein organisatorisches Umfeld, das auf Vertrauen und Eigenverantwortung setzt und offen für moderne Arbeitsformen und innovative Lösungsansätze ist.

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

4.3. Auswirkungen auf Bevölkerung und Unternehmen

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

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

4.4. Auswirkungen auf Mitarbeitende

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

- sie in einem motivierenden und modernen Arbeitsumfeld tätig sind, das offen für neue und mobile Arbeitsformen ist und die notwendigen Instrumente zur Verfügung stellt;
- das Prinzip Vertrauen und Eigenverantwortung die Form der Zusammenarbeit und den Führungsstil prägen;

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

5. Strategische Ziele

5.1. Strategielandkarte

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

Nr.	Perspektive	Beschreibung
P1	Stakeholders	Ziele, welche die Ansprüche und Erwartungen der Verwaltungskunden respektive der Adressaten von Verwaltungsleistungen sowie weiterer Anspruchsgruppen adressieren. Zu diesen gehören die Bevölkerung, Unternehmen, Mitarbeitende, Vollzugspartner wie Gemeinden, Bund und andere Kantone sowie verwaltungsnahe Institutionen, Landrat/Kommissionen.
P2	Finanzen	Kostenziele im Zusammenhang mit der Erfüllung öffentlicher Aufgaben respektive der effizienten Erbringung staatlicher Leistungen.
P3	Prozesse	Ziele für die verwaltungsinternen Prozesse, mit denen die staatlichen Leistungen erbracht werden.
P4	Ressourcen	Ziele zur Entwicklung einer lernenden, flexiblen Organisation oder zur Bereitstellung von Strukturen und Systemen als Infrastruktur für andere Ziele.

Tabelle 2: Perspektiven der Strategielandkarte

Die wichtigsten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen diesen strategischen Zielen sind ebenfalls dargestellt. Sie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

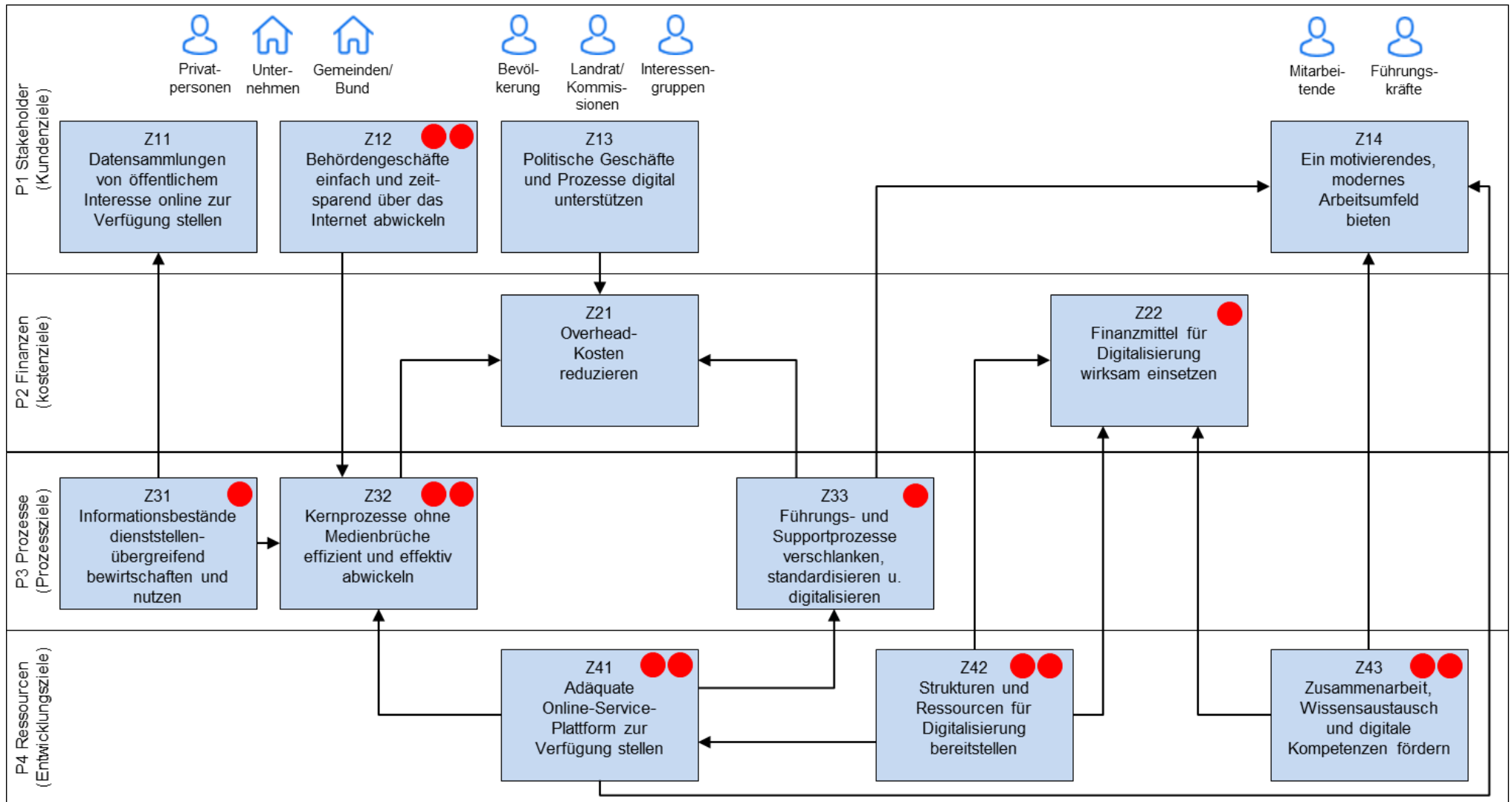
Overhead-Kosten der Verwaltungstätigkeit lassen sich erfolgreich reduzieren, wenn die Kernprozesse zur Erbringung von staatlichen Leistungen medienbruchfrei abgewickelt und die Support- und Führungsprozesse verschlankt, standardisiert und digitalisiert werden. Dies setzt aber voraus, dass

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

Letzteres erfordert Strukturen und Ressourcen respektive Mitarbeitende, die in der Lage sind,

- solche Plattformen bereitzustellen und zu unterstützen,
- die richtigen Digitalisierungsprojekte unter dem Aspekt der Wirksamkeit auszuwählen und
- diese Projekte professionell und ergebnisorientiert durchzuführen.

Dazu braucht es nicht nur Spezialisten und Spezialistinnen, sondern digital kompetente Mitarbeitende und Führungskräfte, die sich dienststellenübergreifend vernetzen und Erfahrungen oder Wissen untereinander austauschen. Schlanke interne Prozesse, interessante Projekte, eine inspirierende Zusammenarbeit sowie adäquate IT-Plattformen leisten schlussendlich wichtige Beiträge für ein motivierendes und modernes Arbeitsumfeld.



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

Abbildung 4: Strategielandkarte

5.2. Beschreibung der strategischen Ziele

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

ID	Perspektive/Ziel	Kommentar
P1 Stakeholder		
Z11	Datensammlungen von öffentlichem Interesse online zur Verfügung stellen	Die Dienststellen der kantonalen Verwaltung verfügen über eine enorme Fülle an Daten, die für Firmen, Forschungs- und Beratungsinstitutionen oder andere Interessengruppen interessant sind. Daten, deren Schutzklassifikation es erlaubt, sollen daher online zur freien Nutzung zur Verfügung gestellt werden (Stichwort: Open Government Data). Damit wird eine Vernetzung von Daten möglich, die Nutzen schafft und neue Erkenntnisse ermöglicht.
Z12 ●●	Behördengeschäfte einfach und zeitsparend über das Internet abwickeln	Bevölkerung, Unternehmen und Gemeinden sollen die Möglichkeit haben, Routinegeschäfte mit der kantonalen Verwaltung über das Internet abzuwickeln. Damit werden einerseits Erwartungen erfüllt, die aus der zunehmenden Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft entstehen, andererseits werden auch die Voraussetzungen für die medienbruchfreie Abwicklung von Geschäftsprozessen geschaffen.
Z13	Politische Geschäfte und Prozesse digital unterstützen	Die digitale Transformation macht auch vor politischen Prozessen nicht halt. So hat der Bundesrat im April 2017 den Grundsatzentscheid getroffen, die elektronische Stimmabgabe künftig flächendeckend zu ermöglichen. Bis 2019 sollen zwei Drittel aller Kantone die elektronische Stimmabgabe einsetzen. Digitale Mittel können zudem auch vermehrt für politische Vernehmlassungen und die Meinungsbildung eingesetzt werden.
Z14	Ein motivierendes, modernes Arbeitsumfeld bieten	Ein modernes Arbeitsumfeld basiert einerseits auf einer Führungs- und Zusammenbaukultur, die auf Vertrauen und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden setzt, Leistungen honoriert und offen für innovative Lösungsansätze ist. Andererseits gehört dazu auch die Versorgung mit modernen Informatikmitteln, die den steigenden Anforderungen der Mobilität (orts- und geräte-unabhängiges Arbeiten) als auch den Ansprüchen der Generation der sog. „Digital Natives“ gerecht werden.
P2 Finanzen		
Z21	Overhead-Kosten reduzieren	Mit Overhead-Kosten sind fixe Gemeinkosten gemeint, die nicht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Erbringung einer öffentlichen Leistung für die Adressen der Verwaltungsleistungen stehen. Diese sind zu reduzieren, da sie keinen unmittelbaren Beitrag an die Wertschöpfung der Verwaltung leisten.
Z22	Finanzmittel für Digitalisierung wirksam einsetzen	Die digitale Transformation erfordert Vorabinvestitionen, bevor sich die Nutzenpotentiale voll entfalten können. Umso wichtiger ist es, die vorhandenen Mittel für die Digitalisierungsprojekte einzusetzen, die unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsaspekten die grösste Nutzenwirkung erzielen.
P3 Prozesse		
Z31 ●	Informationsbestände dienststellenübergreifend bewirtschaften und nutzen	Informationen respektive Daten repräsentieren im Zeitalter der Digitalisierung eine wertvolle Ressource, die in der kantonalen Verwaltung mit wenigen Ausnahmen in den Bereichen Geo- und Einwohnerdaten isoliert bewirtschaftet und genutzt wird. Hier muss eine applikationsübergreifende Sichtweise Einzug halten. Informationsbestände müssen aktiv bewirtschaftet und vernetzt genutzt werden können, damit auch neuere Technologien zur Erfüllung der öffentlichen Aufgaben eingesetzt werden können.

ID	Perspektive/Ziel	Kommentar
Z32 ●●	Kernprozesse ohne Medienbrüche effizient und effektiv abwickeln	Kernprozesse repräsentieren Geschäftsprozesse, die einen unmittelbaren Nutzen für die Kunden und Kundinnen der Verwaltung (Bevölkerung, Unternehmen, andere Behörden) produzieren und daher die Erbringung öffentlicher Leistungen direkt unterstützen. Sie müssen mit Hilfe der Digitalisierung medienbruchfrei und – im Falle von Routinegeschäften – zu einem hohen Grad automatisiert abgewickelt werden können.
Z33 ●	Führungs- und Supportprozesse verschlanken, standardisieren und digitalisieren	Führungs- und Supportprozesse beziehen sich in erster Linie auf die Bereiche Finanzen & Controlling, Human Resources, Informatik, Beschaffung & Einkauf sowie Logistik. Diese Prozesse müssen generell verschlankt und standardisiert werden, damit sie weitgehend digital abgewickelt werden können.
P4 Ressourcen		
Z41 ●●	Adäquate Online-Service-Plattformen zur Verfügung stellen	Die Online Service-Plattform bildet die Grundlage für die medienbruchfreie Abwicklung von Behördengeschäften über das Internet. Die Plattform muss weiter zu einem intelligenten Portal für Verwaltungskunden ausgebaut werden und neue Konzepte wie E-ID oder digitale Signatur aufnehmen und umsetzen. Analog zur Service-Plattform für Verwaltungskunden muss auch für Mitarbeitende und Führungskräfte eine Plattform zur Verfügung gestellt werden, welche die strukturierte oder Ad hoc-Zusammenarbeit dienststellenübergreifend unterstützt. Dazu gehören nicht nur die gemeinsame Nutzung von Dateien oder ein Info-Portal, sondern auch die Nutzung von Workflows und Formularen für interne Abläufe oder der Einsatz von neuen Kommunikationsmedien für die interne Kommunikation.
Z42 ●●	Strukturen und Ressourcen für Digitalisierungslösungen bereitstellen	Um Digitalisierungslösungen im Verwaltungsalltag zügig auf der Basis der Plattformen umzusetzen und agil weiterzuentwickeln, müssen verwaltungsintern die dafür notwendigen Ressourcen bereitgestellt und das Knowhow erworben werden. Die Realisierung von Lösungen mit externen Partnern sollte aus Kosten- und Effizienzgründen nur für komplexe Problemstellungen in Betracht gezogen werden. Der Umgang mit der digitalen Transformation ist eine Kernkompetenz, die intern vorhanden sein muss.
Z43 ●●	Zusammenarbeit, Wissensaustausch und digitale Kompetenzen von Mitarbeitenden fördern	In der kantonalen Verwaltung ist in einzelnen Dienststellen bereits viel Knowhow und Erfahrung vorhanden. Der dienststellenübergreifende Wissensaustausch und das Networking der digital affinen Mitarbeitenden sollen aktiv gefördert werden. Ziel ist die Entwicklung einer Community, deren Mitglieder sich kennen, austauschen und gegenseitig bei Digitalisierungsvorhaben unterstützen und helfen.

Tabelle 3: Beschreibung der strategischen Ziele

5.3. Begründung der Priorisierung

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

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

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

5.4. Rahmenbedingungen

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

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

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

6. Umsetzungsprogramm 2018 – 2022

Es ist vorgesehen, die in der Strategielandkarte priorisierten strategischen Ziele im Rahmen eines vierjährigen Umsetzungsprogramms zu unterstützen. Dies erfolgt anhand von Massnahmen entlang von drei Stossrichtungen, die nachfolgend vorgestellt werden. Das Umsetzungsprogramm selbst dauert - vorbehältlich der Genehmigung durch den Landrat - von Mitte 2018 bis Mitte 2022.

6.1. Stossrichtungen

Um die priorisierten strategischen Ziele zu unterstützen, verfolgt die kantonale Verwaltung in den kommenden vier Jahren die folgenden strategischen Stossrichtungen:

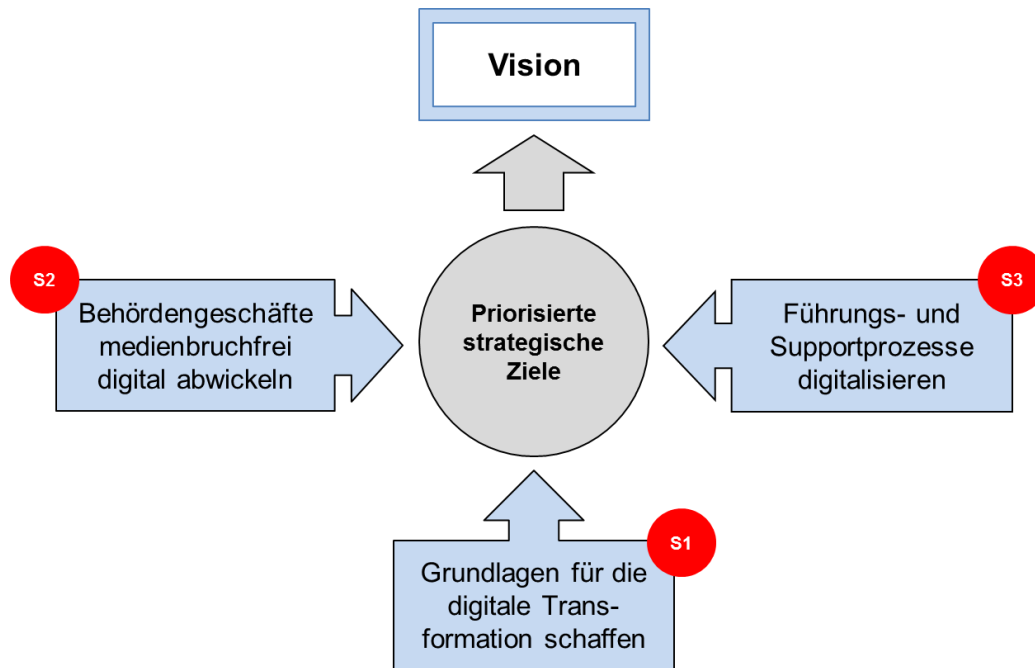


Abbildung 5: Strategische Stossrichtungen

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

6.1.1. Stossrichtung 1: Grundlagen für die digitale Transformation schaffen

Umsetzungsziel	Die notwendige gesetzliche, organisatorische, technische und ressourcenbezogene Basis für die digitale Transformation der Verwaltung legen.
Ergebnisse	Das Umsetzungsziel gilt als erreicht, wenn die folgenden Ergebnisse vorliegen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Die gesetzlichen Grundlagen zur digitalen Abwicklung von Behördengeschäften sind in Kraft. 2. Eine Verordnung zur papierlosen Abwicklung von verwaltungsinternen Support- und Führungsprozessen ist in Kraft. 3. Eine zentrale Organisationseinheit, welche die Dienststellen bei der Umsetzung der digitalen Transformation unterstützt und Digitalisierungsprojekte professionell durchführen kann, ist mit den notwendigen Personalressourcen etabliert. 4. Eine Online-Service-Plattform, über die Behördengeschäfte sicher und zuverlässig abgewickelt werden können, steht produktiv zur Verfügung. 5. Dienststellen und verwaltungsexterne Vollzugspartner können im Rahmen der

	<p>Geschäftsbearbeitung auf gemeinsame Dossiers und Dokumente zugreifen.</p> <p>6. Strukturen und Prozesse zur Steuerung der digitalen Transformation der Verwaltung sowie zur Förderung des dienststellenübergreifenden Erfahrungs- und Wissensaustausches sind verbindlich etabliert.</p> <p>7. Ein Ausbildungsplan («Curriculum») zur Entwicklung der digitalen Kompetenzen inklusive Projektführungs-Knowhow von Verwaltungsmitarbeitenden ist inklusive Kursangebot vorhanden.</p> <p>8. Die in der kantonalen Verwaltung vorhandenen Informationsbestände sind mit ihren Eigenschaften bekannt und dokumentiert.</p> <p>9. Eine agile Standard-Methode zur raschen Abwicklung von Digitalisierungsprojekten ist etabliert.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6.1.2. Stossrichtung 2: Behördengeschäfte medienbruchfrei digital abwickeln

Umsetzungsziel	Die häufigsten Behördengänge von Unternehmen und Privatpersonen werden mit steigendem Anteil papierlos über das Internet abgewickelt und medienbruchfrei mit den verwaltungsinternen Fachanwendungen bearbeitet.
Ergebnisse	<p>Das Umsetzungsziel gilt als erreicht, wenn die folgenden Ergebnisse vorliegen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Die heute vorhandenen Bewilligungen und Meldungen wurden hinsichtlich ihrer Notwendigkeit überprüft und gegebenenfalls angepasst. 2. 20 Behördengänge können neu vollständig digital abgewickelt werden (verglichen mit dem Stand von 2017). 3. Mit der kantonalen Verwaltung kann sicher über E-Mail kommuniziert werden. 4. Privatpersonen und Unternehmen steht ein digitales Bürger- respektive Unternehmenskonto zur Verfügung. 5. Der Datenaustausch zwischen der kantonalen Verwaltung und den Gemeindeverwaltungen erfolgt vollständig elektronisch. 6. Allgemeine Auskünfte können in Echtzeit über den Online-Behördenschalter eingeholt werden. 7. Termine mit Dienststellen, die Beratungsleistungen anbieten, sowie Veranstaltungen der kantonalen Verwaltung können online gebucht werden.

6.1.3. Stossrichtung 3: Führungs- und Supportprozesse digitalisieren

Umsetzungsziel	Papierformulare und -korrespondenz für interne Zwecke wurden abgeschafft und durch digitale Lösungen ersetzt. Die Korrespondenz und der Datenaustausch mit den Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung erfolgt vollständig elektronisch.
Ergebnisse	<p>Das Umsetzungsziel gilt als erreicht, wenn die folgenden Ergebnisse vorliegen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 75% der verwaltungsinternen Anträge und Meldungen wurden durch elektronische Formulare mit Workflows ersetzt (oder abgeschafft). 2. Die Mitarbeitenden erhalten soweit gesetzlich zulässig sämtliche Korrespondenz und Unterlagen der Verwaltung auf elektronischem Weg. 3. Mitarbeitende können neben Mail auch weitere Kommunikationsdienste wie Instant-Messaging, Gruppen-Chats, Web-Conferencing und Desktop-Sharing im Geschäftsalltag einsetzen.

4. Die Kommunikationsdienste der Verwaltung können ortsunabhängig, d. h. mobil, genutzt werden (inkl. Telefonie).
5. Instrumente und Knowhow zur Integration und Nutzung von Informationen aus verschiedenen Quellen stehen zur Verfügung und wurden anhand von mindestens zwei dienststellenspezifischen Management Information Systems (MIS) erprobt.

6.2. Massnahmenkatalog

Für die einzelnen Stossrichtungen wurde jeweils eine Reihe von Umsetzungsmassnahmen erarbeitet. Dies erfolgte in verwaltungsinternen Workshops mit den am Strategieprozess beteiligten Mitarbeitenden aus allen Direktionen, in direkten Gesprächen mit Dienststellenleitenden, im Austausch mit Vertretern und Vertreterinnen der Gemeindeverbände sowie mittels Auswertung vorhandener Unterlagen wie zum Beispiel des Schlussberichts für eine vereinfachte Administration zuhanden des Projektausschusses Wirtschaftsoffensive BL²⁴ oder der Nutzungsstatistiken des Online-Schalters auf der kantonalen Website. Generell wurde grosser Wert darauf gelegt, Massnahmen zu definieren, die sich mit einem überschaubaren Aufwand realisieren lassen und einen raschen Nutzen bringen (sog. Quick Wins). Dies gilt insbesondere für die Massnahmen der Stossrichtungen 2 und 3. Voraussetzung dazu ist allerdings, dass die Grundlagen gemäss Stossrichtung 1 vorhanden sind.

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

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

Kriterium	Beschreibung
Kundennutzen	Nutzen für die Adressaten einer staatlichen Leistung, z. B. Zeiteinsparung bei der Erfassung von Gesuchen, Meldungen oder Bestellungen, rascherer Erhalt von Verfügungen, bestellten Produkten oder Auskünften usw.
Wirksamkeit	Beitrag zur verbesserten Erreichung von angestrebten Zielen, Ergebnissen oder Vorgaben, die mit der Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe zusammenhängen.
Effizienzgewinn	Verwaltungsinterne Aufwandreduktionen in Personentagen zugunsten anderer Tätigkeiten und Aufgaben.
Ausgabenreduktion	Reduktion von finanzwirksamen Ausgaben, z. B. Papierverbrauch, Porti, Energiekosten, Raumkosten, Dienstleistungen Dritter u. ä.
MitarbeiterInnennutzen	Nutzen für die Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung, z. B. Verbesserung des Arbeitsumfelds, Erhöhung der Qualifikation/Kompetenzen u. ä.

Tabelle 4: Bewertungskriterien

²⁴ Volks- und Gesundheitsdirektion des Kt. BL, „Vereinfachte Administration: Liste möglicher administrativer Vereinfachungen -- Schlussbericht zuhanden des Projektausschusses Wirtschaftsoffensive BL“ vom 31.01.2014

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

Nr.	Massnahme	Federführende Dienststelle	Direkt unterstützte strateg. Ziele	18	2019		2020		2021		2022	
				2	1	2	1	2	1	2	1	2
S1	Grundlagen für die digitale Transformation schaffen											
M1	Gesetzliche Grundlagen für digitale Behördengeschäfte	Zentrale Informatik	Z11, Z12, Z32	X	X	X						
M2	Gesetzliche Grundlage zur Digitalisierung von Führungs- und Supportprozessen	Zentrale Informatik	Z33		X	X						
M3	eCollaboration-Plattform	Zentrale Informatik	Z32, Z33	X	X							
M4	Ausbau Online-Service-Plattform ²⁵	Zentrale Informatik	Z32, Z33	X	X	X	X					
M5	Etablierung IT-Forum kantonale/Gemeinde-Verwaltungen BL	Zentrale Informatik	Z42, Z43	X								
M6	GEVER-Standard für die kantonale Verwaltung	Landeskanzlei/ZI	Z31, Z32, Z33		X	X						
M7	Online-Dienstleistungsverzeichnis BL	Landeskanzlei	Z12	X	X							
M8	Verzeichnis der Informationsbestände	Zentrale Informatik	Z31			X	X					
M9	Programm zur Förderung der digitalen Kompetenzen von Mitarbeitenden	Personalamt	Z43		X	X	X	X	X	X	X	
M10	Digital Transformers-Community	Zentrale Informatik	Z43	X	X	X	X	X	X	X	X	
S2	Behördengeschäfte medienbruchfrei digital abwickeln											
M11	eUmzug – elektronische Meldung von Zu- und Wegzügen	Statistisches Amt	Z12	X	X	X	X					
M12	eSteuerkonto – Einführung eines elektronischen Steuerkontos	Steuerverwaltung	Z12					X	X	X	X	
M13	Optimierung Online-Anträge im Steuerbereich ²⁶	Steuerverwaltung	Z12, Z32			X						
M14	Online-Meldung und -Abrechnung von Eingliederungsmassnahmen für unterstützte Personen	Sozialamt	Z32		X							
M15	Automatisierte Übermittlung von Steuerbescheinigung an die Steuerverwaltung	Sozialamt	Z32		X							
M16	Online-Meldung/Abrechnung Unterstützung von Personen der kant. Asylverordnung	Sozialamt	Z32		X							
M17	eBaugesuch Etappe 2	Bauinspektorat	Z12, Z32	X	X	X						

²⁵ Umfasst das Zugangsportal, E-ID, E-Signatur, Bürgerkonto, Unternehmerkonto, Mitteilungsdienst, Zustelldienst, Protokollierungsdienst, Registrierdienst

²⁶ Verlängerung Einreichfrist, Ratenzahlung, Zahlungsfristerstreckung

Nr.	Massnahme	Federführende Dienststelle	Direkt unterstützte strateg. Ziele	18	2019		2020		2021		2022	
				2	1	2	1	2	1	2	1	2
M18	Online-Antrag auf eine Bohrbewilligung mit Katastereintrag	Amt Umwelt + Energie	Z12, Z32			X						
M19	Mobile Erfassung von Waldmassnahmen und –fakten	Amt für Wald	Z32				X	X				
M20	Medienbruchfreie Gesuche und Meldungen im Jagd- und Fischereiwesen	Amt für Wald	Z12, Z32			X						
M21	Medienbruchfreie Gesuche für vorübergehende Nacht-, Sonntags- und Schichtarbeit	KIGA	Z12, Z32			X						
M22	Medienbruchfreie Gesuche für die Beschäftigung von Jugendlichen	KIGA	Z12, Z32			X						
M23	Online-Rechtsauskunft für arbeitsrechtliche Fragen (LegalAdvisor)	KIGA	Z12					X	X			
M24	Vorort-Aufnahme der Inspektionen zu flankierende Massnahmen und Schwarzarbeit	KIGA	Z32						X	X		
M25	Elektronische Abwicklung von Rechtsgeschäften über Grundstücke	Grundbuchamt	Z12, Z32					X	X	X		
M26	Online-Beleganzeige für das Handelsregister	Handelsregisteramt	Z12			X						
M27	Online-Vermögensdeklaration bei Todesfällen	Erbschaftsamt	Z12			X						
M28	Halbautomatisierte Zustellung von unbeglaubigten Betreibungsregisterauszügen	Betreibungsamt	Z12, Z32			X	X					
M29	Online-Abfrage Kontostand für Schuldner mit ESR-Bezug	Betreibungsamt	Z12					X	X			
M30	Online-Anmeldung/-abwicklung für Sportanlässe und –aktivitäten	Sportamt	Z12, Z32			X						
M31	Online-Terminbucher – Online-Buchung von Terminen mit Amtsstellen	Landeskanzlei	Z12					X				
M32	Online-Anmeldung für Veranstaltungen der kantonalen Verwaltung	Landeskanzlei	Z12			X						
M33	Digitalisierung Prozesse Unterstützung von Kindern/Jugendlichen/Menschen mit Behinderungen	AKJB	Z12, Z32		X	X	X	X				
M34	Optimierung Online-Antragsstellung für Stipendien und Studiendarlehen	Amt für Berufsbild.	Z12, Z32					X	X			
M35	Anbindung Fallführung Schulpsychologischer Dienst / Amt für Volksschulen an Online-Service-Plattform	Schulpsychol. Dienst / Amt für Volksschulen	Z12, Z32		X	X	X	X				
S3	Support- und Führungsprozesse digitalisieren											
M36	Online-Mitarbeiterschalter zur Abwicklung häufig auftretender Administrationsgeschäfte	Personalamt	Z33					X	X	X		
M37	Digitale Zustellung der Lohnabrechnung und des Lohnausweises	Personalamt	Z33					X				
M38	Eintrittsprozess direktionenübergreifend standardisieren und digitalisieren	Personalamt	Z33						X	X	X	
M39	Austrittsprozess direktionenübergreifend standardisieren und digitalisieren	Personalamt	Z33					X	X			

Nr.	Massnahme	Federführende Dienststelle	Direkt unterstützte strateg. Ziele	18	2019		2020		2021		2022	
				2	1	2	1	2	1	2	1	2
M40	Optimierung der Spesenerfassung und –genehmigung	Finanzverwaltung	Z33				X	X				
M41	Automatisierte Übernahme von elektronischen Bankauszügen	Finanzverwaltung	Z33			X						
M42	Flächendeckende E-Rechnungsstellung von Lieferanten	Finanzverwaltung	Z33					X	X	X		
M43	Dashboard mit Führungskennzahlen für Dienststellen	Polizei / Steuerverwaltung / Zentrale Inform.	Z33			X	X					
M44	Berechtigungsvergabe auf Dateiablagen durch Informationseigner	Zentrale Informatik	Z33							X	X	
M45	IntranetPlus - Erneuerung und Erweiterung des Intranets der kantonalen Verwaltung	Landeskanzlei/ZI	Z31, Z33	X	X	X	X					

Tabelle 5: Massnahmenkatalog

6.3. Umsetzungsorganisation

Die einzelnen Massnahmen werden als Projekte abgewickelt, wobei sich die Projektorganisation und Vorgehensweise an der Grösse des Projektes gemäss VPPM²⁷ orientiert. Die übergeordnete Steuerung und Führung sowie die Bereitstellung von gemeinsam genutzten Ressourcen erfolgt in Form eines Programms mit der Bezeichnung Digitale Verwaltung BL 2018-2022.

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

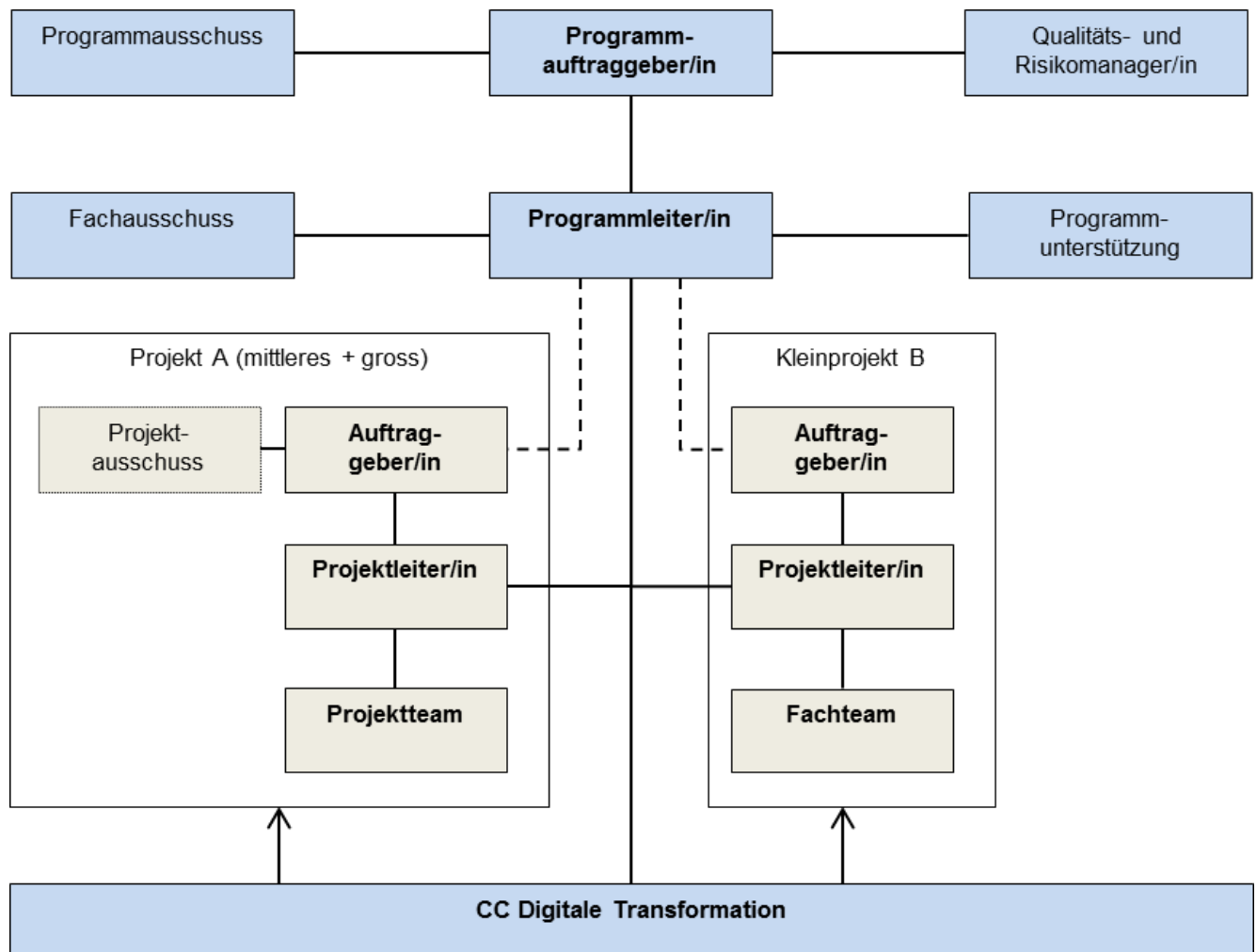


Abbildung 6: Umsetzungsorganisation

6.3.1. Prinzipien der Programmorganisation

Die Prinzipien der Programmorganisation lauten wie folgt²⁸:

- Der Programmauftraggeber oder die Programmauftraggeberin ist verantwortlich für den Erfolg des Programms als Ganzes und legt die übergeordneten Rahmenbedingungen fest. Er oder

²⁷ Verordnung zum Projekt- und Projektportfolio-Management (140.15)

²⁸ Siehe auch: Programmmanagement mit HERMES 5 – Referenzhandbuch, 05/2017

sie steuert das Programm und wird dabei durch den Programmausschuss sowie einen externen Qualitäts- und Risikomanager unterstützt.

- Im Programmausschuss sind alle Direktionen und die Landeskantone mit IT-affinen Führungskräften der Stufe oberes Kader vertreten.
- Pro Projekt gibt es einen verantwortlichen Projektauftraggeber oder eine Projektauftraggeberin, der oder die für den Erfolg eines Projektes innerhalb der vom Programm gesetzten Rahmenbedingungen verantwortlich ist. Er oder sie steuert das Projekt und wird – bei grösseren Projekten – durch einen Projektausschuss unterstützt. Bei Bedarf kann situativ der Qualitäts- und Risikomanager des Programms zur Unterstützung hinzugezogen werden.
- Der Programmleiter oder die Programmleiterin führt und kontrolliert das Programm. Er oder sie erarbeitet den Programmmanagementplan, koordiniert die Abhängigkeiten zwischen den Projekten, teilt den Projekten Programmressourcen zu und führt die Projektleiter in fachlicher Hinsicht. Die Programmleitung ist verantwortlich für die konsolidierte Berichterstattung zuhanden des Programmauftraggebers und das Risikomanagement. Er oder sie berät und unterstützt im Weiteren die Auftraggeber und Auftraggeberinnen der einzelnen Projekte.
- Der Fachausschuss unterstützt den Programmleiter oder die Programmleiterin auf taktisch-operativer Ebene. Der Ausschuss setzt sich zusammen aus einer Gruppe von sachverständigen Personen, die zur Prüfung und Diskussion spezifischer dienststellenübergreifender Fragen zusammentritt und entsprechende Empfehlungen abgibt.
- Der Projektleiter oder die Projektleiterin führt ein einzelnes Projekt. Er oder sie ist gegenüber dem Projektauftraggeber verantwortlich für die korrekte Durchführung des Projektes und berichtet in fachlicher Hinsicht an den Programmleiter oder die Programmleiterin.

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

6.3.2. *Kompetenzzentrum Digitale Transformation*

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

Funktion	FTE	Kommentar
CC-Leiter/in	100%	Umwidmung einer bestehenden ZI-Stelle.
Projektleiter/in	300%	Zwei Stellen ZI-intern vorhanden. Eine Stelle muss neu beantragt werden (Erhöhung Sollstellen).
Business Analysten/Analystin	(200%)	Abdeckung durch externe Ressourcen
IT-Architekten/IT-Architektinnen	200%	Eine Stelle ZI-intern vorhanden. Zweite Stelle durch Umwidmung einer bestehenden ZI-Stelle.
Software-Ingenieure	200%	Intern nicht vorhanden. Zwei Stellen müssen neu beantragt werden (Erhöhung Sollstellen).
Projekt Office Manager/in	100%	Umwidmung einer bestehenden ZI-Stelle.
Total	900%	davon drei Stellen neu zu beantragen.

Tabelle 6: Zusammensetzung CC Digitale Transformation

Das CC arbeitet bei der Umsetzung der Massnahmen eng mit Fachpersonen und Projektverantwortlichen aus den direkt betroffenen Dienststellen oder anderen Fachstellen mit Querschnittsaufgaben (z. B. E-Government-Verantwortliche der Landeskantlei) zusammen.

6.3.3. Einbezug der Gemeinden

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

Aufgrund der Gespräche mit Vertretern und Vertreterinnen des Verbands Basellandschaftlicher Gemeinden (VBLG) sowie des Gemeindefachverbands Basel-Landschaft (GFV) wurde erkannt, dass die Etablierung eines IT-Forums Kanton-Gemeinden eine geeignete Plattform wäre, um Digitalisierungsfragen zu besprechen. Dies soll als Massnahme umgesetzt werden. Der VAGS - Projektinitialisierungsauftrag²⁹ zur Erarbeitung einer Rechtsbasis für dieses IT-Forum ist bereits in Bearbeitung.

6.3.4. Einbezug der Unternehmen

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

6.3.5. Kooperation mit Bund und Kantonen

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

6.3.6. Phasenmodell

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

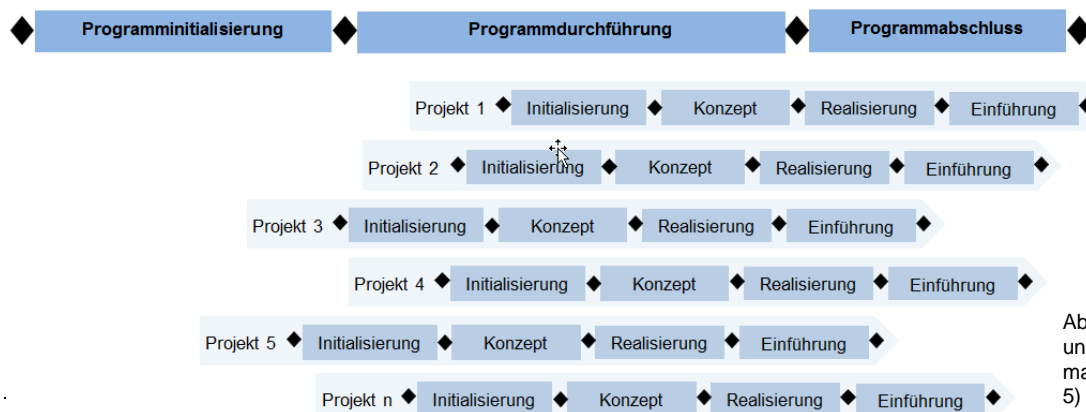


Abbildung 7: Programm- und Projektphasen (schematisch gemäss HERMES 5)

²⁹ VAGS = Verfassungsauftrag Gemeindestärkung (Prozess zur gemeinsamen Planung und Diskussion der Aufgabenteilung zwischen Kanton und Gemeinden)

Die Phase Programminitialisierung schafft eine definierte Ausgangslage für das Programm als Ganzes und stellt sicher, dass die Programmziele und die Ziele der Digitalisierungsstrategie aufeinander abgestimmt sind. Die Programmgrundlagen und der Programmauftrag werden erarbeitet, und der Entscheid zur Programmfreigabe wird getroffen. Während der Phase Programmdurchführung werden die Projektinitialisierungsaufträge für die einzelnen Projekte erarbeitet und der Entscheid zur Projektfreigabe pro Projekt getroffen. Die Projekte werden gesteuert und laufend aufeinander abgestimmt. Periodisch wird eine Zwischenevaluation vorgenommen. Die Phase Programmabschluss schafft die Voraussetzung, um das Programm abzuschliessen. Am Ende des Programms wird die Schlussbeurteilung erstellt und der Entscheid zum Programmabschluss gefällt.

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

6.4. Finanzielle Auswirkungen

6.4.1. Übersicht

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

Tabelle 7: Übersicht finanzielle Auswirkungen

6.4.2. Einmalige Ausgaben (gemäss FHG § 35 Abs. 1)

Für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie fallen über die geplante Programmdauer einmalige Ausgaben in der Höhe von insgesamt **CHF 7.6 Mio.** an³⁰. Es handelt sich vorwiegend um eine neue Ausgabe – einzelne Massnahmen des Umsetzungsprogramms lösen allerdings auch bestehende veraltete Technologien ab³¹. Die Jahresbeträge sind in der Übersichtstabelle (Kap. 6.4.1) aufgeführt.

³⁰ Schätzgenauigkeit: +/- 25%

³¹ Zum Beispiel Massnahme M3 – eCollaboration-Plattform.

Die Ausgaben für externe Projektleistungen (CHF 4.7 Mio.) umfassen Beratungs-, Programmier- und Engineering-Leistungen von Dritten. Die Ausgaben für Software (CHF 0.9 Mio.) umfassen einmalige Lizenzkosten für zusätzlich benötigte Komponenten und Plattformen sowie deren Wartungskosten bis zum Ende der Umsetzungsperiode. Diese Kosten fallen hauptsächlich für die auszubauende Online Service-Plattform an, die sowohl für E-Government-Prozesse (Kernprozesse) als auch für interne Support- und Führungsprozesse eingesetzt werden kann. Ein Teil der Mittel wird für die Finanzierung von drei zusätzlichen Stellen in der Zentralen Informatik benötigt (eine Projektleiterstelle sowie zwei Stellen IT-Architekt/Software-Engineer). Die Abdeckung eines Teils der benötigten Ressourcen durch neue Stellen kommt wesentlich günstiger, als wenn dieselben Leistungen extern bezogen würden. Würde man dieselbe Leistung extern beziehen, fielen Ausgaben in der Höhe von CHF 4.2 Mio. pro Jahr an (gegenüber CHF 2.0 Mio.). Damit ergeben sich auf vier Jahre gerechnet Minderkosten von CHF 2.2 Mio. (respektive Mehrausgaben von 110% bei externem Bezug der Leistungen)³².

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

6.4.3. Wiederkehrende Ausgaben (gemäss FHG § 35 Abs. 2)

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

6.4.4. Einmaliger verwaltungsinterner Aufwand

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

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

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

³² Herleitung siehe Tabelle 8

Details zur Berechnung der einmaligen Ausgaben und des einmaligen internen Aufwands										
Pos.	Titel	S1	S2	S3	Total	Bemerkung				
1	Gesamtaufwand in Personentagen (PT)									
11	Zentrale Informatik	1'140	1'525	1'810	4'475					
111	- Projektleitung/Business Analyse	720	835	1'110	2'665	Summe der Schätzung pro Massnahme				
112	- IT-Fachspezialisten/-innen	420	690	700	1'810	Summe der Schätzung pro Massnahme				
12	Dienststellen: Anwender/innen	760	1'017	1'207	2'983	Annahme: 2/3 des IT-Aufwands				
13	Total interner Aufwand in PT	1'900	2'542	3'017	7'458					
14	Externe Dienstleistungen in PT	910	911	790	2'611	Summe der Schätzung pro Massnahme				
15	Total interner und externer Aufwand in PT	2'810	3'453	3'807	10'069					
2	Gesamtausgaben in TCHF					Schätzungsgenauigkeit: +/-25%				
21	Sachaufwand	1'938	1'890	1'772	5'600					
211	- Externe Dienstleistungen	1'638	1'640	1'422	4'700	Annahme: Tagesansatz CHF 1'800				
212	- Software-Lizenzen/-Wartung	300	250	350	900	Summe der Schätzung pro Massnahme				
22	Personalaufwand: zusätzliche FTE ZI				2'000	Siehe separate Herleitung unter Ziffer 4, Zahl gerundet				
23	Total Ausgaben in TCHF				7'600					
3	Gesamtkosten in TCHF									
31	Total Ausgaben				7'600	Gemäss Position 23				
32	Total interne Kosten				3'967					
321	- Interne kalkulierte Kosten				5'967	Annahme: Interner Tagesansatz CHF 800				
322	- abzgl. Ausgaben für zusätzliche FTE ZI				-2'000	Gemäss Position 22				
33	Total Kosten in TCHF				11'566					
4	Herleitung zusätzlicher Personalaufwand ZI									
41	<u>Ressourcenbedarf</u>	<u>PT/Jahr</u>	<u>FTE/Jahr [1]</u>	<u>Verfügbar</u>	<u>Lücke</u>	<u>Aufw./FTE</u>	<u>TCHF/J</u>	<u>TCHF/4J</u>		
411	Projektleiter/Business Analysten	666	3.3	2.0	1.3	175	233	932		
412	IT-Architekt/SW-Ingenieur	453	2.3	0.5	1.8	155	273	1'093		
413	Total	1'119	5.6	2.5	3.1		506	2'025		
43	<u>Vergleich mit externem Bezug der Leistungen</u>				<u>PT/Jahr [2]</u>	<u>TCHF/PT</u>	<u>Total TCHF/J</u>	<u>Total TCHF 4J</u>		
431	Externer Projektleiter/IT-Architekt				619	1.8	1'114	4'455		
432	Mehraufwand gegenüber Anstellungen						608	2'430	120%	
44	Anmerkungen: [1] Annahme: 1 FTE = 200 PT / J [2] FTE-Lücke * 200 PT									

Tabelle 8: Details zur Berechnung des Aufwands

6.4.5. Wirtschaftlichkeit

Die Tabelle auf der folgenden Seite enthält eine Berechnung der Wirtschaftlichkeit. Als Nutzen lassen sich einerseits die Effizienzgewinne quantifizieren, die sich aus Zeiteinsparungen durch den Wegfall von Routinetätigkeiten ergeben. Andererseits resultieren auch Ausgabenreduktionen durch den Wegfall von Druck- und Portokosten. In die Betrachtung *nicht* eingeflossen sind die Effizienzgewinne bei der Bevölkerung und den Unternehmen, die sich aus der digitalen Abwicklung von Behördengeschäften ergeben.

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

Bei einer Betrachtung über zehn Jahren werden die Kosten innerhalb von vier Jahren noch Programmende amortisiert. Nach einer fünfjährigen Nutzungsphase resultiert ein kumulierter Netto-Gesamtnutzen von rund CHF 6.8 Mio. Details sind aus der nachfolgenden Tabelle ersichtlich.

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Umsetzungsphase					Nutzungsphase					TOTAL
Nr	Position	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
1	Kosten											
11	Einmaliger Mittelbedarf Umsetzungsprogramm (Ausgaben)	750	1'900	1'900	1'900	1'150						7'600
12	Interner Personalaufwand (kalkulierte Kosten)	496	992	992	992	496						3'967
13	Wiederkehrende jährliche Kosten nach Programmende						950	950	950	950	950	4'750
14	Kummulierte Kosten über 10 Jahre	1'246	4'138	7'029	9'921	11'567	12'517	13'467	14'417	15'367	16'317	16'317
2	Quantifizierbarer Nutzen											
21	Realisierbarer Anteil des jährlichen Gesamtnutzens (Annahme)			10%	20%	30%	40%	50%	60%	80%	100%	
22	Kalkulierte Effizienzgewinne (nicht ausgabenwirksam)			527	1'054	1'581	2'108	2'635	3'162	4'216	5'270	20'553
23	Ausgabenminderungen			54	107	161	214	268	536	536	536	2'412
24	Kummlierter Nutzen über 10 Jahre	0	0	581	1'742	3'484	5'806	8'709	12'407	17'159	22'965	22'965
25	Nutzensaldo	-1'246	-4'138	-6'449	-8'179	-8'083	-6'711	-4'758	-2'010	1'792	6'649	6'649
<u>Anmerkungen/Annahmen:</u>												
	Pos. 11: Aufteilung auf Jahre gemäss Kapitel 6.6 Finanzierung						Total TCHF	7'600				
	Pos. 12: Personalaufwand fällt linear über Umsetzungsperiode an (Annahme)						Total TCHF	3'967	interner	Nettoaufwand		
	Pos. 13: Gemäss Kapitel 6.5 Wiederkehrende Ausgaben, ab Ende Umsetzung						Total TCHF	950				
	Pos. 21: Der Nutzen fällt nicht von Beginn an voll an, sondern steigt prozentual über die Jahre											
	Pos. 22: Aggregation der eingesparten Zeit pro Massnahme * Tagesansatz von 800.-						Total TCHF	5'270	PT	6'588	à CHF 800	
	Pos. 23: Aggregation der materiellen Einsparungen pro Massnahme						Total TCHF	536				

Tabelle 9: Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

6.5. Qualitativer Nutzen

Aus der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie BL resultiert der folgende qualitative Nutzen:

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

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

6.5.2. Nutzen für die kantonale Verwaltung

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

6.6. Risikobetrachtung

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

Risikobeschreibung	Ansatz für Massnahmen	EW	AW ³³
R1: Fehlende Änderungsbereitschaft bei den Führungskräften der Verwaltung			
Bestehende Regeln, Strukturen und Prozesse werden nicht oder zu wenig hinterfragt. Anstatt die digitale Verwaltung BL der Zukunft zu planen, wird am Bestehenden festgehalten. Digitalisierung wird nur als technisches Projekt verstanden, um vorhandene Prozesse besser mit Informatikmitteln zu unterstützen, statt diese zuerst zu verschlanken. Als Folge davon können die Chancen der digitalen Transformation nicht wahrgenommen werden.	<ul style="list-style-type: none"> • Gezielte und nachhaltige Sensibilisierung für die Digitalisierung. Aufzeigen von bereits realisierten Beispielen aus anderen Ländern/Kantonen. • Etablierung einer durchsetzungsfähigen Umsetzungsorganisation für die Transformation. • Positionierung von „Digitalisierungs-Evangelisten³⁴“ in den Direktionen. • Unterstützung von Landräten und Landrätinnen respektive Kommissionen. 	Mittel	Hoch
R2: Falsche Erwartungshaltung hinsichtlich kurzfristig realisierbarer Ausgabenreduktionen			
Das Umsetzungsprogramm zur Digitalisierungsstrategie wird mit der Erwartung gekoppelt, dass kurzfristig Ausgaben reduziert werden können. Wenn diese nicht nachweisbar sind, wird der Prozess der digitalen Transformation gestoppt. Dem Langfristcharakter der Digitalisierungsstrategie im Sinne eines Kulturwandels und ständigen Änderungsprozesses wird zu wenig Rechnung getragen.	<ul style="list-style-type: none"> • Das Umsetzungsprogramm muss als Investition in die Zukunft dargestellt und in den Kontext der Bestrebungen der Wirtschaft und anderer Institutionen gestellt werden. • Bei den umgesetzten Massnahmen sind – wo machbar – die erreichten Effektivitäts- und Effizienzgewinne systematisch zu messen. • Pro Massnahme sind auch die eingesparten Stunden bei den Adressaten der Verwaltungsleistungen abschätzen und ausweisen. 	Mittel	Mittel
R3: Digitale Lösungen werden nicht konsequent durchgesetzt			
Digitale Lösungen für die Abwicklung von Verwaltungsgeschäften werden zwar bereitgestellt. Ihre Nutzung ist jedoch freiwillig und wird nicht mit Vorschriften oder finanziellen Anreizen durchgesetzt. Als Folge davon müssen sowohl analoge als auch digitale Lösungen gleichermaßen gepflegt und genutzt werden. Effizienzgewinne lassen sich nur teilweise realisieren, der Aufwand für die Pflege von Prozessen und Lösungen verdoppelt sich.	<ul style="list-style-type: none"> • In Gesetzen und Verordnungen die digitale Abwicklung als Standardverfahren deklarieren. Ausnahmen abschliessend auflisten (z. B. für Menschen mit Behinderungen, ältere Leute). • Finanzielle Anreize für die Nutzung des digitalen Wegs schaffen (z. B. Erlass oder Reduktion von Bearbeitungsgebühren respektive Verrechnung einer analogen Bearbeitungsgebühr). • Landrat, Kommissionen und Wirtschaftsverbände überzeugen, den digitalen Weg mitzutragen. • Zielvorgaben für Dienststellen erlassen. 	Hoch	Mittel
R4: Wissen, Fähigkeiten und Ressourcen zur digitalen Transformationen intern nicht verfügbar			
Für die Umsetzung der digitalen Transformationen werden intern keine Ressourcen freigestellt oder zusätzlich bereitgestellt. Es besteht die Erwartung, dass diese Aktivitäten zusätzlich zu den bestehenden Aufgaben und ohne spezifische Weiterbildungen abgewickelt werden. Als Folge davon fehlen verwaltungsintern Ressourcen, Knowhow und auch motivierte Mitarbeitende, welche die digitale Transformation tragen und umsetzen.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweisen der benötigten Ressourcen und Stellen in der Landratsvorlage. • Frühzeitige Benennung der Personen, welche vollständig oder teilweise für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie freigestellt werden. • Bereitstellung von Mitteln und Beschaffung von temporären externen Ressourcen zur Entlastung respektive als Ersatz für Mitarbeitende, welche an der Digitalisierungsstrategie arbeiten. • Gezielte Weiterbildung für Schlüsselpersonen. 	Mittel	Hoch

Tabelle 10: Risikobetrachtung

³³ EW = Eintrittswahrscheinlichkeit, AW = Auswirkungen

³⁴ Person, die versucht, andere für die Digitalisierung zu begeistern und sich als Ansprech- und Diskussionspartner aktiv in Foren, Konferenzen oder Benutzertreffen einbringt (engl. „Technology Evangelist“).

Die Risiken sind in der folgenden Matrix nochmals zusammenfassend dargestellt:

Auswirkungen	Gross		R1 / R4		<p>R1: Fehlende Änderungsbereitschaft bei den Führungskräften der Verwaltung</p> <p>R2: Falsche Erwartungshaltung hinsichtlich kurzfristig realisierbarer Ausgabenreduktionen.</p> <p>R3: Digitale Lösungen werden nicht konsequent durchgesetzt</p> <p>R4: Wissen, Fähigkeiten und Ressourcen zur digitalen Transformationen intern nicht verfügbar</p>
	Mittel		R2	R3	
	Klein				
Risiko- matrix		Gering	Mittel	Hoch	
		Eintrittswahrscheinlichkeit			

Abbildung 8: Risikomatrix

6.7. Finanzrechtliche Prüfung

Die Finanz- und Kirchendirektion hat die Vorlage gemäss § 36 Abs. 1 lit. c des Finanzhaushaltsgesetzes geprüft und stellt fest, dass die Grundsätze der Haushaltsführung und die Kompetenzordnung eingehalten sind.

7. Anträge

7.1. Beschluss

Der Regierungsrat beantragt dem Landrat

1. Die Vorlage Digitale Verwaltung 2022 wird gemäss dem Entwurf des beiliegenden Landratsbeschlusses genehmigt.
2. Für das Umsetzungsprogramm werden einmalige neue Ausgaben in der Höhe von CHF 7.6 Mio. bewilligt.
3. Für die Aufwendungen nach Abschluss des Umsetzungsprogramms werden neue jährlich wiederkehrende Ausgaben von CHF 0.95 Mio. für den Betrieb, die Wartung, den Support und die Weiterentwicklung der Digitalisierung bewilligt.
4. Die Ziffern 2 und 3 dieses Beschlusses unterstehen gemäss § 31 Abs. 1 Bst. b der Verfassung des Kantons Basel-Landschaft dem fakultativen Finanzreferendum.

Liestal, 20. März 2018

Im Namen des Regierungsrates

Die Präsidentin:

Sabine Pegoraro

Der 2. Landschreiber:

Nic Kaufmann

8. Anhang

- Entwurf Landratsbeschluss
- Detailschätzung pro Massnahme
- Digitale Verwaltung 2022 - Kurzfassung

Landratsbeschluss

Entwurf Landratsbeschluss

über die Digitale Verwaltung 2022

Der Landrat des Kantons Basel-Landschaft beschliesst:

1. Die Vorlage Digitale Verwaltung 2022 wird gemäss dem Entwurf des beiliegenden Landratsbeschlusses genehmigt.
2. Für das Umsetzungsprogramm werden einmalige neue Ausgaben in der Höhe von CHF 7.6 Mio. bewilligt.
3. Für die Aufwendungen nach Abschluss des Umsetzungsprogramms werden neue jährlich wiederkehrende Ausgaben von CHF 0.95 Mio. für den Betrieb, die Wartung, den Support und die Weiterentwicklung der Digitalisierung bewilligt.
4. Die Ziffern 2 und 3 dieses Beschlusses unterstehen gemäss § 31 Abs. 1 Bst. b der Verfassung des Kantons Basel-Landschaft dem fakultativen Finanzreferendum.

Liestal, Datum wird von der LKA eingesetzt!

Im Namen des Landrates

Der/die Präsident/in:

Der/die Landschreiber/in:

Detailschätzung

Die Tabelle auf der folgenden Seite enthält eine Schätzung des Aufwands pro Massnahme in Personentagen sowie der Ausgaben (Sachaufwand, ohne Personalaufwand). Die Schätzgenauigkeit beträgt über alle Massnahmen ca. +/- 25%.

Massnahmen		Aufwandschätzung in PT				Ausgaben TCHF Sachaufw.		
Nr.	Titel	PL/BA	IT-Spez.	User	Externe	DL[1]	SW	TOTAL
	TOTAL	2665	1810	2'983	2611	4'700	900	5'600
S1	Grundlagen für die digitale Transformation schaffen	720	420	760	910	1638	300	1938
M1	Gesetzliche Grundlagen für digitale Behördengeschäfte	40	0		20	36	0	36
M2	Gesetzliche Grundlage zur Digitalisierung von Führungs- und Supportprozessen	40	0		0	0	0	0
M3	eCollaboration-Plattform	120	100		150	270	150	420
M4	Ausbau Online-Service-Plattform [2]	240	200		500	900	150	1050
M5	Etablierung IT-Forum kantonale/Gemeinde-Verwaltungen BL	40	0		0	0	0	0
M6	GEVER-Standard für die kantonale Verwaltung	60	30		80	144	0	144
M7	Online-Dienstleistungsverzeichnis BL	40	30		60	108	0	108
M8	Verzeichnis der Informationsbestände	60	60		80	144	0	144
M9	Programm zur Förderung der digitalen Kompetenzen von Mitarbeitenden	40	0		10	18	0	18
M10	Digital Transformers-Community	40	0		10	18	0	18
S2	Behördengeschäfte medienbruchfrei digital abwickeln	835	690	1'017	911	1'640	250	1'890
M11	eUmzug – elektronische Meldung von Zu- und Wegzügen	120	40		80	144	50	194
M12	eSteuerkonto – Einführung eines elektronischen Steuerkontos	40	20		51	91.8	50	141.8
M13	Optimierung Online-Anträge im Steuerbereich [3]	20	20		20	36	0	36
M14	Online-Meldung und -Abrechnung von Eingliederungsmassnahmen für unterstützte Personen	30	40		20	36	0	36
M15	Automatische Übermittlung von Steuerbescheinigung der Klienten an die Steuerverwaltung	15	20		20	36	0	36
M16	Online-Meldung und Abrechnung Unterstützung von Personen der kantonalen Asylverordnung	30	40		20	36	0	36
M17	eBaugesuch Etappe 2	100	100		30	54	0	54
M18	Online-Antrag auf eine Bohrbewilligung mit Katastereintrag	20	20		20	36	0	36
M19	Mobile Erfassung von Waldmassnahmen und –fakten	30	20		40	72	0	72
M20	Medienbruchfreie Gesuche und Meldungen im Jagd- und Fischereiwesen	30	40		30	54	0	54

Massnahmen		Aufwandschätzung in PT				Ausgaben TCHF Sachaufw.		
		PL/BA	IT-Spez.	User	Externe	DL[1]	SW	TOTAL
M21	Medienbruchfreie Gesuche für vorübergehende Nacht-, Sonntags- und Schichtarbeit	15	20		20	36	0	36
M22	Medienbruchfreie Gesuche für die Beschäftigung von Jugendlichen	10	20		20	36	0	36
M23	Online-Rechtsauskunft für arbeitsrechtliche Fragen (LegalAdvisor)	60	30		100	180	0	180
M24	Vorort-Aufnahme der Inspektionen zu flankierende Massnahmen und Schwarzarbeit	60	20		60	108	0	108
M25	Elektronische Abwicklung von Rechtsgeschäften über Grundstücke	60	30		80	144	0	144
M26	Online-Beleganzeige für das Handelsregister	15	20		20	36	0	36
M27	Online-Vermögensdeklaration bei Todesfällen	15	20		20	36	0	36
M28	Halbautomatisierte Zustellung von unbeglaubigten Betreibungsregisterauszügen	20	20		60	108	0	108
M29	Online-Abfrage Kontostand für Schuldner mit ESR-Bezug	15	20		40	72	0	72
M30	Online-Anmeldung/-abwicklung für Sportanlässe und –aktivitäten	20	20		20	36	50	86
M31	Online-Terminbucher – Online-Buchung von Terminen mit Amtsstellen	20	20		20	36	50	86
M32	Online-Anmeldung für Veranstaltung der kantonalen Verwaltung	20	20		20	36	50	86
M33	Digitalisierung Prozesse Unterstützung von Kindern/Jugendl./Menschen mit Behinderungen	40	40		40	72	0	72
M34	Optimierung Online-Antragsstellung für Stipendien und Studiendarlehen	10	10		20	36	0	36
M35	Anbindung Fallführung SPD/AVS an E-Gov-Plattform	20	20		40	72	0	72
S3	Support- und Führungsprozesse digitalisieren	1110	700	1'207	790	1422	350	1772
M33	Online-Mitarbeiterschalter zur Abwicklung häufig auftretender Administrationsgeschäfte	200	200		120	216	0	216
M34	Digitale Zustellung der Lohnabrechnung und des Lohnausweises	40	20		20	36	0	36
M35	Eintrittsprozess direktionenübergreifend standardisieren und digitalisieren	200	100		120	216	0	216
M36	Austrittsprozess direktionenübergreifend standardisieren und digitalisieren	150	80		60	108	0	108
M37	Optimierung der Spesenerfassung und –genehmigung	60	40		40	72	50	122
M38	Automatisierter Übernahme von elektronischen Bankauszügen	20	10		20	36	0	36

Massnahmen		Aufwandschätzung in PT				Ausgaben TCHF Sachaufw.		
Nr.	Titel	PL/BA	IT-Spez.	User	Externe	DL[1]	SW	TOTAL
M39	Flächendeckende E-Rechnungsstellung von Lieferanten	40	10		10	18	0	18
M40	Dashboard mit Führungskennzahlen für Dienststellen	100	100		80	144	50	194
M41	Berechtigungsvergabe auf Dateiablagen durch Informationseigner	100	40		20	36	100	136
M42	IntranetPlus - Erneuerung und Erweiterung des Intranets der kantonalen Verwaltung	200	100		300	540	150	690
<u>Anmerkungen</u>								
[1]	Tagesansatz für externe Ressourcen inkl. MWST (in TCHF)					1.8		
[2]	Tagesansatz für interne Ressourcen (in TCHF)					0.8		