

## **Bericht der Finanzkommission an den Landrat**

**betreffend Digitale Verwaltung 2022 (DV2022); Zwischenbericht an den Landrat**  
 2021/676

vom 26. Januar 2022

### **1. Ausgangslage**

Der Landrat genehmigte die Digitalisierungsstrategie BL mit dem Umsetzungsprogramm 2018–2022 ([2018/378](#)) am 25. Oktober 2018. Gleichzeitig forderte er den Regierungsrat auf, ihm zwei Jahre nach Aufnahme der Umsetzungsarbeiten Bericht zu erstatten über den Stand und allfällige inhaltliche und zeitliche Anpassungen am Projekt, den Einsatz der bewilligten einmaligen neuen Ausgaben von CHF 7,6 Mio. sowie die erwarteten Effizienzgewinne und wiederkehrenden Kosten nach Umsetzungsabschluss. Die Programmdurchführungsphase startete am 1. Juli 2019. Der vorliegende Zwischenbericht des Regierungsrats legt den Umsetzungsstand mit Stichdatum 30. Juni 2021 dar.

Aktuell befindet sich das Programm im Abschluss der zweiten Etappe. Nach zwei Drittel der Programmdurchführungszeit ist rund ein Drittel der ins Programm aufgenommenen Massnahmen abgeschlossen.

Entsprechend liegt auch der Mitteleinsatz unter Budget: Vom genehmigten Programmbudget von CHF 7,6 Mio. wurden bisher CHF 2,3 Mio. eingesetzt. Der Minderverbrauch beruht gemäss Regierungsrat im Wesentlichen auf Verzögerungen gegenüber der Planung von 2018 bei den verwaltungsübergreifenden Grossprojekten für ICT-Infrastrukturen und ist auch auf verwaltungsinterne Prozessoptimierungen zurückzuführen. Neben einer rückblickend eher optimistischen Planung, dem Zeitbedarf für den Aufbau von Programmorganisation und -kapazitäten, der Abwicklung von Beschaffungsverfahren sowie Ressourcenengpässen bei Fachkräften ist die Pandemie-bedingte Verschiebung von Prioritäten hauptsächliche Ursache für die Verzögerungen.

Der Zwischenbericht hält fest, dass Steuerungsstrukturen, Personalressourcen und Fähigkeiten für die digitale Transformation der Verwaltung noch nicht in dem Masse vorhanden sind, wie es für die Strategieumsetzung erforderlich ist. Der Bereitstellung von Grundlagen und der Befähigung der Organisation für ein rasches Fortschreiten von Digitalisierungsvorhaben wurde in der Programmkonzeption zu wenig Bedeutung beigemessen. Die Verzögerungen gegenüber der Planung werden bis Programmabschluss kaum mehr aufholbar sein. Die folgenden Sofortmassnahmen wurden in die Wege geleitet:

- Schaffung einer Stelle zur Führung der Abteilung «Digitale Transformation» in der Zentralen Informatik;
- Schaffung zweier Zusatzstellen im Bereich der Informatiksicherheit und -steuerung;
- Fokussierung der vorhandenen Projektkapazitäten der Zentralen Informatik auf verwaltungsübergreifend wirkende Digitalisierungsmassnahmen;
- Ermöglichen der punktuellen Anpassung der Entlohnung an die Marktentwicklung bei der Gewinnung von spezialisierten Fach- und Führungskräften in der kantonalen Verwaltung;
- Entwicklung von marktgerechten Modellumschreibungen für ICT-Berufe in der kantonalen Verwaltung.

In der bevorstehenden dritten und letzten Etappe von DV2022 steht im Vordergrund, bereits in Arbeit stehende Massnahmen aus den vorangegangenen Etappen bis zum Programmende möglichst fertigzustellen. Weiter werden Planungsgrundlagen erarbeitet, um ab 2023 die weitere Um-

setzung der Digitalisierungsstrategie eingebettet in die übergeordneten Grundsätze zur digitalen Transformation vorantreiben zu können.

Das Programm DV2022 wurde in der Programmdurchführungsphase von einem externen Controlling zwecks Qualitäts- und Risikomanagement begleitet. Der Zwischenbericht enthält auch die Zwischenbilanz des externen Controllings.

Der Regierungsrat beantragt Kenntnisnahme des Zwischenberichts zur Digitalen Verwaltung 2022.

Für Details wird auf die [Vorlage](#) verwiesen.

## **2. Kommissionsberatung**

### **2.1. Organisatorisches**

Die Finanzkommission beriet die Vorlage am 12. Januar 2022 in Anwesenheit von Regierungsrat Anton Lauber, Finanzverwalter Laurent Métraux und Barbara Gafner, Vorsteherin der Finanzkontrolle. Urs Bühler, Leiter Zentrale Informatik, Michael Bammatter, Generalsekretär FKD, und Thomas Berger, Projektkoordination Zentrale Informatik, FKD, stellten ihr das Geschäft vor.

### **2.2. Eintreten**

Eintreten war in der Kommission unbestritten.

### **2.3. Detailberatung**

Aus den Reihen der Kommission wurde festgehalten, der Zwischenbericht zeige den Stand des Projekts und das weitere Vorgehen zur Digitalen Verwaltung gut und transparent auf. Die Kenntnisnahme des Zwischenberichts war deshalb absolut unbestritten.

Im Rahmen der Behandlung der Vorlage erhielt die Kommission auf eigenen Wunsch hin auch eine Übersicht über den Stand der Informatik des Kantons Basel-Landschaft und beschloss, die daraus gewonnen Erkenntnisse ebenfalls in diesen Kommissionsbericht einfließen zu lassen.

Die Direktion ist der Meinung, dass die **Digitalisierungsstrategie von 2018** mit Umsetzungsprogramm ([2018/378](#)) immer noch eine sehr gute Basis ist, die richtigen Prioritäten setzt und weiterhin Gültigkeit hat. Einzelne der ursprünglich geplanten 45 **Massnahmen** aus der Digitalisierungsstrategie würden allerdings mittlerweile nicht mehr als prioritär angesehen und daher gar nicht angegangen. Dafür seien neue Massnahmen ins Programm aufgenommen worden. Bei Projektabschluss im Herbst 2022 würden die durch den Landrat bewilligten Mittel von insgesamt CHF 7,6 Mio. nicht ausgeschöpft sein, weil ein Teil der vorgesehenen Massnahmen nicht im Rahmen des Programms umgesetzt werden könne. Grosse Projekte wie das Intranet oder das Kundenkonto würden über den Zeithorizont der DV2022 hinausgehen und einer separaten Finanzierung bedürfen. Die damalige Vorlage habe insbesondere im Bereich der verwaltungsübergreifenden Prozesse bis zum heutigen Zeitpunkt grössere Fortschritte vorgesehen, die aus verschiedenen Gründen jedoch noch nicht erreicht seien. Insgesamt sei der Kanton bei den Digitalisierungsprojekten trotzdem stark unterwegs, hielt die Direktion fest.

Für eine erfolgreiche **digitale Transformation** seien jedoch nicht nur eine Digitalisierung nötig, sondern auch eine entsprechende organisatorische Entwicklung sowie Führung und Steuerung erforderlich. Es gehe darum, die Dienststellen – die Linienfunktionen – zu befähigen, mit der digitalen Transformation umzugehen und nicht nur den Betrieb der heutigen Verwaltungsleistungen zu gewährleisten. Dieses Thema sei in der Digitalisierungsstrategie von 2018 nicht konkret adressiert worden. Aktuell sei im gesamten Kanton die Befähigung zur Steuerung, Führung und Umsetzung der digitalen Transformation denn auch noch unterdurchschnittlich ausgeprägt.

Zum allgemeinen **Stand der Informatik im Kanton** führte die Direktion aus, Covid-19 habe durch die neuen Ansprüche (Homeoffice etc.) verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt und eine Befähigung in der Nutzung digitaler Anwendungen aufseiten der Arbeitnehmenden ebenso wie aufseiten der Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen bewirkt. Dies wecke eine Erwartungshaltung auf

eine noch schnellere Umsetzung zusätzlicher Digitalisierungsmassnahmen. Allerdings könnten sich die Fähigkeiten im Moment nicht im gleichen Ausmass entwickeln. Zudem werde es zunehmend zur Herausforderung, neben den IT-Basiservices auch die zahlreichen neuen Services täglich stabil verfügbar zu halten (Wartung, Support, Betriebsleistung).

Wie die Direktion detailliert aufzeigte, verschärft sich der generelle **Fachkräftemangel** im IT-Bereich zunehmend und wird dadurch zu einer der Hauptherausforderungen für die Betriebe und für den Entwicklungsbereich der Informatik. Die Schwierigkeit des Kantons als Arbeitgeber liege nicht allein beim Lohn, sondern auch bei der grossen Nachfrage nach entsprechenden Fachpersonen. In der Zentralen Informatik und in den Dienststellen, die auf entsprechendes Knowhow angewiesen sind, führe die Situation vermehrt zu Vakanzen. Auf ausgeschriebene Stellen würden teilweise keinerlei Bewerbungen oder nur solche eingehen, die bereits beim Eingang nicht den gestellten Anforderungen entsprechen würden. In letzterem Fall würde jeweils abgewogen, ob eine Stelle unbesetzt gelassen oder jemand mit nicht ausreichenden Qualifikationen eingestellt und anschliessend ausgebildet werden solle. Teilweise könne man sich auch damit behelfen, Aufgaben extern erbringen zu lassen. Die externe Leistungserbringung müsse jedoch durch den Kanton geführt werden. Bereits heute sei die Externalisierung der Dienstleistungsbeschaffung ausgeprägt. Würde sie noch stärker erfolgen, würden Externe schliesslich Externe führen. Alternativ zur Externalisierung könnten auch Freelancer unter Vertrag genommen werden, was aber in Bereichen wie der Softwareentwicklung nicht vorteilhaft sei, da man dabei von Einzelpersonen abhängig sei. Ein Mitglied äusserte, die Region und auch der Kanton hätten ihre Hausaufgaben in Sachen Informatikausbildung nur teilweise gemacht. Solange die Fachkräfte anderswo ausgebildet würden, sei auch nicht zu erwarten, dass sie eine Stelle in der Region annehmen würden. Ein anderes Mitglied hielt fest, es bestehe in verschiedenen Bereichen Fachkräftemangel, so etwa auch in der Bildung. Daher sei eine Grundsatzdiskussion darüber zu führen, was extern bestellt und welche Aufträge gegeben werden sollen und was man bereit ist, dafür zu bezahlen, respektive was dafür bezahlt werden kann. Dabei könnten die Schwerpunkte mit dem grössten Handlungsbedarf definiert werden.

In der Kommission angesprochen wurde schliesslich noch der Stand der Informatik im **internationalen Vergleich**. Ein Mitglied argumentierte, die Schweiz schneide generell schlecht ab, dies etwa im Vergleich mit Schweden, und stehe nicht dort, wo sie aufgrund ihrer finanziellen und technischen Möglichkeiten eigentlich stehen müsste. Es wünschte sich auf Kantonsebene ein konsequentes jährliches Benchmarking dazu, welche digitalen Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger und für die Wirtschaft bereits möglich sind und wo der Kanton diesbezüglich im internationalen Vergleich steht. Denn dies sei letztlich, was zähle, und nicht die Gewährleistung von Systemverfügbarkeiten. Die Direktion bestätigte die Wichtigkeit von Transparenz und Messbarkeit und hielt gleichzeitig fest, dass es bisher nur wenige Vergleiche auf Kantonsebene gebe. Dies vor allem, weil solche Vergleiche aufwendig zu erstellen sind und jederzeit die Schwierigkeit bestehe, Gleiches mit Gleichem zu vergleichen.

Der Grund für das schlechte Abschneiden im internationalen Vergleich sah das Kommissionsmitglied darin, dass die Informatik hierzulande weiterhin als Dienstleisterin angesehen werde, statt die bisher bei den Fachabteilungen liegende Prozess-Ownership zu übernehmen. Die Erfahrung in anderen Ländern zeige, dass signifikante Fortschritte erst möglich seien, wenn diese Veränderung gelinge. Das Mitglied rief die Direktion dazu auf, am Selbstverständnis der Informatik zu arbeiten und zudem alles vom Endbenutzer (Bürger, Unternehmen) und nicht von der Technik oder von den Verwaltungsabteilungen her zu denken. Die Direktion antwortete, das Thema werde im Rahmen eines bereits angestossenen Organisationsprojekts bearbeitet. Es gehe auch darum, dass die Zentrale Informatik wie bisher zwar auf die Mitwirkung der Direktionen bauen könne, gleichzeitig aber die Stelle darstelle, welche die allgemeine Strategie ausarbeite, um eine über den gesamten Kanton verbindliche Gesamtsicht zu implementieren. Allerdings müssten Prozess-Owner das Verständnis, die Befähigung und die Fähigkeit haben, um Prozesse zu entwickeln und zu führen. Dies sei heute, wie bereits erwähnt, noch nicht überall gegeben, sondern müsse schrittweise aufgebaut werden. Im Übrigen sei zu bedenken, dass die Systemverfügbarkeit die Pflicht vor der Kür darstelle: Solange deren Gewährleistung eine Herausforderung darstellt, nützten dem Kanton die besten

Prozesse und digitalen Mittel nichts. Daher sei vorab die Systemverfügbarkeit das zu erhaltende Fundament.

### **3. Antrag an den Landrat**

Die Finanzkommission beantragt dem Landrat einstimmig mit 13:0 Stimmen Kenntnisnahme des Zwischenberichts Digitale Verwaltung 2022.

26.01.2022 / cr

#### **Finanzkommission**

Laura Grazioli, Präsidentin