

Bericht

Evaluation der Wirksamkeit der Organisation E-Government Schweiz bei der Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz

7. November 2018, Projekt-Nr. 12.415.16.01



Dokumentinformationen

Titel:	Evaluation der Wirksamkeit der Organisation E-Government Schweiz bei der Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz	
Projektnummer:	12.415.16.01	
Veröffentlichungsdatum:	7. November 2018	
Gespeichert:	8. November 2018	
Anzahl Seiten:	40 exkl. Beilagen	
Dateiname:	Ber_20181108_Wirksamkeitsueberpruefung_E_Government_Schweiz_V2.docx	
Dokumentverantwortlicher:	Pascal Bettendorff, AWK	
Geprüft durch:	Projektbegleiter: Adrian Wägli, AWK	Datum: 07.11.2018

Abkürzungen und Begriffe

Abkürzung	Beschreibung
AWK	AWK Group AG, Schweizer Beratungsunternehmen
BAKOM	Bundesamt für Kommunikation
BFS	Bundesamt für Statistik
BIT	Bundesamt für Informatik und Telekommunikation
BJ	Bundesamt für Justiz
BK	Bundeskanzlei
ch.ch	Portal für Bürger
CIO	Chief Information Officer
CTIE	Centre des technologies de l'information de l'Etat, Zentrum für Informationstechnologien des Staates Luxemburg
<i>Deep Dive</i>	Inhaltliche Vertiefungsdiskussion
DSI	Direction des systèmes d'information, Kanton Waadt
eAHV/IV	Verein zur laufenden Modernisierung des Datenaustauschs in der AHV und der IV
easyGov	Unternehmens-Portal
eCH	Verein, welcher Standards im Bereich E-Government fördert, entwickelt und verabschiedet
e-démarches	E-Government-Angebote des Kantons Genf
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
eGov SG	E-Government Organisation des Kantons St.Gallen und der St.Galler Gemeinden

Dieser Bericht ist vertraulich und nur für den Auftraggeber bestimmt. Diesem steht das Recht zu, die Arbeitsergebnisse von AWK für den vereinbarten Zweck zu verwenden. Eine über den Auftrag hinausgehende Verwendung ist nicht zulässig.

AWK GROUP AG

Leutschenbachstrasse 45, Postfach, CH-8050 Zürich,
T +41 58 411 95 00, www.awk.ch

Zürich • Bern • Basel • Lausanne



Abkürzung	Beschreibung
E-Government	Die Vereinfachung, Durchführung und Unterstützung von Prozessen zur Information, Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen staatlichen und sonstigen behördlichen Institutionen sowie zwischen diesen Institutionen und Bürgern bzw. Unternehmen durch den Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien.
E-Health	Einsatz digitaler Technologien im Gesundheitswesen
eID	Elektronische Identität
eJustice	Verein zur Förderung des Einsatzes von Informationstechnologie in der Rechtspflege von Bund, Kantonen und Gemeinden
eOperations	Betriebsgesellschaft von Bund, Kantonen und Gemeinden für digitale Behördenleistungen
eUmzugCH	Projekt zur elektronischen Meldung und Abwicklung der Adressänderung sowie des Weg- und Zuzugs
E-Voting	Elektronische Abstimmungen und Wahlen
GDK	Gesundheitsdirektorenkonferenz
GEVER	Geschäftsverwaltung
guichet.lu	Bürger- und Unternehmensportal in Luxemburg
HIS	Harmonisierung der Informatik in der Strafjustiz
HPI	Harmonisierung der Polizeiinformatik
IDV	Identitätsverbund Schweiz
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
ISB	Informatiksteuerungsorgan des Bundes
IT	Informationstechnologien
kCHF	Tausend Schweizer Franken
KdK	Konferenz der Kantonsregierungen
KPIs	Key Performance Indicators, Schlüsselleistungsindikatoren
LB	Leistungsbezüger gemäss Bundesinformatikverordnung
LE	Leistungserbringer gemäss Bundesinformatikverordnung
MCHF	Million Schweizer Franken
OCSIN	Office cantonal des systèmes d'information et du numérique
santésuisse	Branchenverband der schweizerischen Krankenversicherer
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SGV	Schweizerischer Gemeindeverband
SIK	Schweizerische Informatikkonferenz
SSK	Schweizerische Steuerkonferenz
SSV	Schweizerischer Städteverband
Swisstopo	Bundesamt für Landesvermessung



Referenzierte Dokumente

Titel	Autor / Herausgeber	Datum
[1] Öffentlich-rechtliche Rahmenvereinbarung über die E-Government Zusammenarbeit in der Schweiz (2016–2019)	E-Government Schweiz	23.02.2016
[2] Organisationshandbuch E-Government Schweiz	E-Government Schweiz	19.10.2017
[3] Operative Koordination Schwerpunktplan E-Government Schweiz	E-Government Schweiz	03.11.2018
[4] Strategie "Digitale Schweiz"	Geschäftsstelle Digitale Schweiz	05.10.2018
[5] Inventar Koordinationsgefässe	E-Government Schweiz	27.06.2018
[6] Glossar Strategie "Digitale Schweiz"	Geschäftsstelle Digitale Schweiz	06.09.2018
[7] Aktionsplan Digitale Schweiz	Geschäftsstelle Digitale Schweiz	18.10.2018
[8] Leitlinien der Kantone zur Digitalen Verwaltung	Konferenz der Kantonsregierungen	27.09.2017



Inhaltsverzeichnis

1.	Management Summary	7
2.	Einleitung.....	9
2.1.	Ausgangslage.....	9
2.2.	Umfang der Analyse	9
2.3.	Vorgehensmethodik	11
2.4.	Wesentliche Begriffe	12
2.4.1.	Digitalisierung	13
2.4.2.	E-Government	14
3.	Ist-Analyse.....	15
3.1.	Übersicht der Feststellungen.....	15
3.2.	Organisation & Kultur	16
3.2.1.	Überblick der Aufbauorganisation	16
3.2.2.	Steuerungsausschuss	17
3.2.3.	Planungsausschuss.....	19
3.2.4.	Geschäftsstelle	20
3.3.	Agilität & Prozesse	23
3.3.1.	Abläufe innerhalb der Geschäftsstelle	23
3.3.2.	Zusammenarbeit der Ausschüsse und der Geschäftsstelle	23
3.3.3.	Kompatibilität mit agilen Methoden.....	24
3.4.	Ökosystem & Architektur	24
3.4.1.	Das Ökosystem E-Government in der Theorie.....	24
3.4.2.	Das Ökosystem E-Government in der Praxis	26
3.4.3.	Inhaltliche Erwartungen	28
3.4.4.	Einbettung E-Government Schweiz in das Umfeld.....	29
3.5.	Strategie & Management.....	29
3.5.1.	Terminologie	29
3.5.2.	Überblick über bereitgestellte Mittel	30
3.5.3.	Finanzierung von Leistungen und Projekten	31
3.5.4.	Auswahl der «unterstützten Massnahmen»	32
3.5.5.	Überwachung der laufenden Projekte	32
3.5.6.	Wirkung der Projektunterstützung	33
3.6.	Innovation	34
4.	Kritische Würdigung	35
4.1.	Vergleichende Einordnung	35
4.1.1.	eGov SG (Kanton St.Gallen)	35
4.1.2.	Office Cantonal des Systèmes d'Information et du Numérique (Kanton Genf).....	35
4.1.3.	guichet.lu (Luxemburg)	36
4.2.	Anregungen für eine Weiterentwicklung des E-Government.....	36
4.2.1.	Organisation	36



4.2.2.	Agilität & Prozesse	37
4.2.3.	Ökosystem.....	38
4.2.4.	Strategie & Management.....	38
4.2.5.	Innovation	39
4.3.	Weitergehende Anregungen	39
4.3.1.	Neuausrichtung E-Government	39
4.3.2.	Verbindlichkeit	39
4.3.3.	Gruppendruck.....	40
4.3.4.	Kantone als Innovationslabore	40
4.3.5.	Innovations- und Lern-Kultur, Agilität	40



1. Management Summary

Im Rahmen der Erneuerung der E-Government-Strategie Schweiz hat der Planungsausschuss die Geschäftsstelle beauftragt, eine «Evaluation der Wirksamkeit der Organisation E-Government Schweiz bei der Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz» durchzuführen. AWK führte diese Wirksamkeitsüberprüfung zwischen September und November 2018 durch. Neben einem Studium von Unterlagen wurden 12 Interviews mit Mitgliedern des Steuerungsausschusses, des Planungsausschusses und der Geschäftsstelle sowie Projektleitern von strategischen Projekten durchgeführt.

In den meisten Interviews wurde die Arbeit der Geschäftsstelle in Bezug auf die ihr übertragenen Aufgaben positiv bewertet, während sich eine Unzufriedenheit mit den erzielten Ergebnissen im Themenfeld E-Government zeigte. Es ist anzumerken, dass die in die Projekte via E-Government Schweiz investierten Mittel nicht in Einklang mit den geäußerten hohen Erwartungen stehen.

Aufgrund dieses Gesamtbildes kommen wir zu den folgenden Schlüssen:

- Die Erwartungen an E-Government als Thema und somit indirekt an E-Government Schweiz als Schlüsselakteur sind substantiell gestiegen. Die Organisation E-Government Schweiz kann diesen Ansprüchen in der heutigen Form nicht genügen.
- Es fehlt eine politische Vision und eine Willensbekundung. Der politisch besetzte Steuerungsausschuss kann trotz hochkarätiger Besetzung und Gestaltungswille die angedachte Wirkung nicht erzielen.
- Die politische Verankerung ist nicht ausreichend. Die organisatorische Ansiedlung ist thematisch bei einem IT-Bundesamt und hierarchisch auf Amtsstufe nicht passend.
- Es bearbeiten zu viele Akteure (E-Government Schweiz, E-Government Koordinator des Bundes, eCH, eOperations, SIK) zu kleine Aufgabenfelder in diesem Themenkomplex, was zu einer gegenseitigen Behinderung und reduzierter Schlagkraft führt. Daher ist E-Government Schweiz auch bei Schlüsselakteuren in den Kantonen und Gemeinden nicht ausreichend bekannt.
- Die der Geschäftsstelle heute übertragenen Aufgaben werden zufriedenstellend abgewickelt, jedoch wird eine stärkere Rolle in den inhaltlichen Themen gewünscht.
 - Politisch ausgerichtete Aufgaben, beispielsweise im Rahmen von Rechtssetzungsprojekten
 - Rolle eines Champions oder Visionärs für E-Government
 - Architekturelle Vorgaben, beispielsweise in der Festlegung von Standards zu Portalen, digitalen Identitäten und elektronischer Unterschrift
 - Inhaltliche Begleitung der Projekte, eventuell via Einsitz in Projektsteuerungsausschüssen oder architektonischer Unterstützung

Eine zusätzliche Dotierung der Geschäftsstelle, um diese Beiträge leisten zu können, ist unabdingbar. Dies könnte sowohl durch Aufstockung wie durch Zusammenlegung mit anderen Akteuren erfolgen.

- Das Projektcontrolling beschränkt sich auf die Aufgabenpakete, welche durch E-Government Schweiz finanziert werden, und nicht auf die Gesamtprojekte. Dies führt zu Unmut, wenn die Entscheide der Stammorganisation über das Gesamtprojekt in Konflikt mit den Entscheiden von E-Government Schweiz kommen.

Der vorliegende Bericht erarbeitet zudem Erfolgsfaktoren aus anderen E-Government-Organisationen und zeigt Ansätze, welche in der nächsten Strategieperiode aufgenommen werden könnten. Neben Anmerkungen zur Organisation E-Government Schweiz werden darüberhinausgehende Anregungen aufgeführt:



- Im Bereich E-Government muss die klassische Aufgabenteilung zwischen den Staatsebenen weiter gedacht werden. Dazu braucht es eine Vision für E-Government in der Schweiz, welche die Arbeitsteilung zwischen föderalen Ebenen adressiert und von Politik und Fach als Transformationsthema getragen wird. Beispielsweise könnten in einer Vision die Gemeinden als Kundenberater, die Kantone als Innovationsabteilungen und der Bund als die Fabrik definiert werden. Mit dieser Grundeinstellung sollte die künftige Organisation für E-Government aufgebaut und Verantwortungen klar zugewiesen werden.
- Es ist zu prüfen auf welchen Wegen eine Verbindlichkeit für die nicht in E-Government Schweiz vertretenen Bundesstellen, Kantone und Gemeinden erreicht werden kann. Es hat sich gezeigt, dass in der Breite oft Verbindlichkeit nicht die einzige wirksame Strategie ist, sondern dass der Gruppendruck (*Peer Pressure*), beispielsweise via Digital Scorecard, Benchmark oder Labels, ebenfalls eine grosse Wirkung erzielen kann. Ein gesetzgeberischer Impuls könnte in diesem Kontext hilfreich sein, ist aber keine zwingende Voraussetzung.
- Eine Konsolidierung der verschiedenen kleinen Akteure könnte zu einer schlagkräftigen Organisation führen und neben E-Government Schweiz z.B. die folgenden Akteure einbeziehen: eOperations, eCH, der E-Government-Koordinator des Bundes sowie die SIK (je nach angestrebter Positionierung).
- Die Kantone und Städte könnten bei der Umsetzung der Vision von E-Government in der Schweiz viel häufiger Innovationen ausprobieren. Beispielsweise könnten elektronische Abläufe vermehrt testweise in einzelnen Kantonen eingeführt werden, um daraus rasch wertvolle Erkenntnisse für einen breiteren Einsatz zu gewinnen.



2. Einleitung

2.1. Ausgangslage

E-Government Schweiz ist die Organisation von Bund, Kantonen und Gemeinden für die Ausbreitung elektronischer Behördenleistungen. Sie steuert, plant und koordiniert die gemeinsamen E-Government-Aktivitäten der drei Staatsebenen. Als zentrales Werkzeug verwendet sie die E-Government-Strategie Schweiz, welche durch den Bund, die Kantone und die Gemeinden für den Zeitraum 2016-2019 verabschiedet wurde.

Es ergeben sich bei deren Umsetzung erhebliche Aufwände für die Koordination und Zusammenarbeit zwischen den drei föderalen Ebenen. Basierend auf der E-Government-Strategie Schweiz hat die Geschäftsstelle E-Government Schweiz den Auftrag, für Bund, Kantone und Gemeinden die Ausbreitung elektronischer Behördenleistungen zu steuern, zu planen und zu koordinieren. E-Government Schweiz agiert dabei in einem Netzwerk unterschiedlichster Gruppen in der Schweiz, welche sich mit E-Government-Themen befassen.

Im Rahmen der anstehenden Erneuerung der E-Government-Strategie Schweiz hat der Planungsausschuss die Geschäftsstelle beauftragt, eine «Evaluation der Wirksamkeit der Organisation E-Government Schweiz bei der Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz» durchzuführen. Mit der Durchführung dieser Wirksamkeitsüberprüfung wurde das Unternehmen AWK Group AG betraut. AWK verwendet für diese Wirksamkeitsüberprüfung den AWK-Ansatz zu E-Government (Abbildung 1).

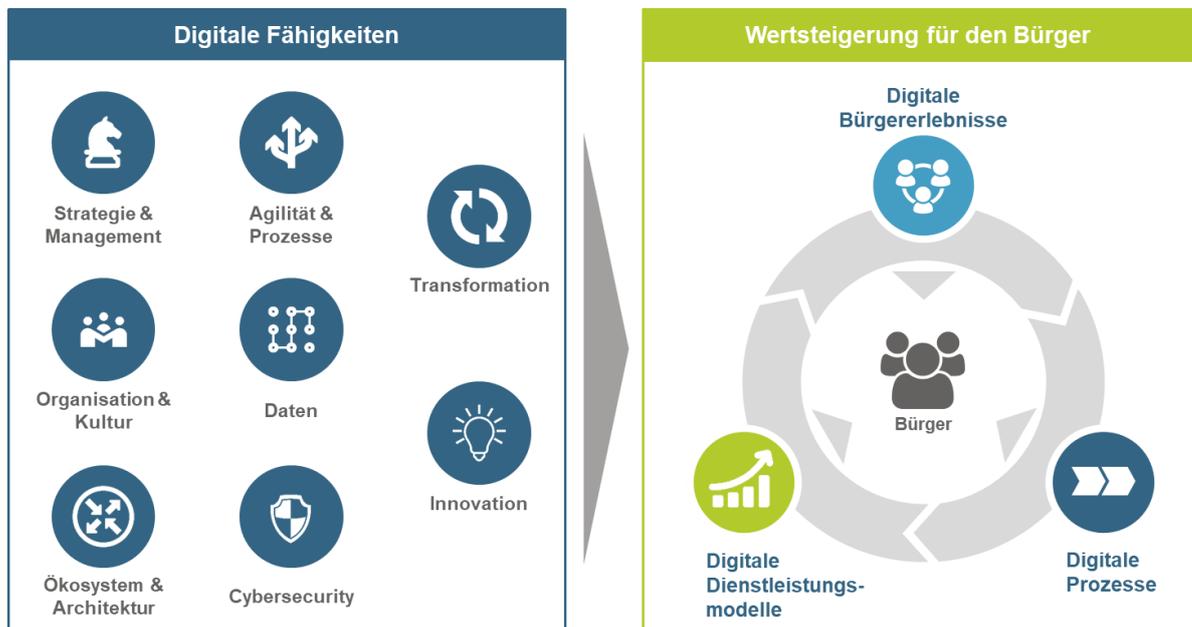


Abbildung 1: AWK-Ansatz zu E-Government: Digitale Fähigkeiten schaffen zusätzlichen Wert für den Bürger. Unternehmen können analog zum Bürger betrachtet werden.

2.2. Umfang der Analyse

Ziel der in diesem Bericht präsentierten Untersuchungen ist es, die Wirksamkeit der Organisation E-Government Schweiz zu analysieren. Dabei wird mögliches Potenzial zur Optimierung der Abläufe und Instrumente der Organisationen über alle ihre Aktivitäten hinweg (Koordination, Controlling, Zusammenspiel Netzwerk der verschiedenen Kooperationsgruppen und der Prozesse) identifiziert.



Die Analyse konzentriert sich auf die nachfolgenden Aspekte:

- **Organisation & Kultur**

In dieser Dimension wird die Aufbauorganisation von E-Government Schweiz betrachtet, insbesondere die Führung der Organisation, Rollen, Zusammensetzung, Mission, Aufgaben und Besetzung des Steuerungsausschusses, des Planungsausschusses und der Geschäftsstelle sowie Zusammenspiel und Prozesse zwischen den drei Einheiten.

Kulturelle Aspekte, welche den organisatorischen Kontext betreffen, werden in dieser Dimension ebenfalls analysiert.

- **Agilität & Prozesse**

Hauptsächlich wird die Ablauforganisation in dieser Dimension analysiert, wobei die organisationinternen Abläufe im Vordergrund stehen. Als zusätzliches Thema wird die Kompatibilität mit agilen Methoden bewertet, welche zunehmend Einsatz in der Projektabwicklung der öffentlichen Verwaltung finden.

- **Ökosystem & Architektur**

Diese Dimension betrachtet das Netzwerk der verschiedenen Kooperationsgruppen zum Thema E-Government, was Zusammenspiel, Überschneidungen und Synergien betrifft. Im vorliegenden Kontext wird die Architektur auf Stufe Unternehmensarchitektur betrachtet.

- **Strategie & Management:**

Als wesentliches Umsetzungsinstrument wurde das Controlling des Schwerpunktplans betrachtet, d.h. allgemeine Einschätzung, Struktur, Inhalt, Finanzierung, Steuerung und Controlling sowie Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsstelle und den projektverantwortlichen und leistungsverantwortlichen Organisationen und den Projektleiterinnen und -leitern.

Im Auftrag explizit abgegrenzt war eine Analyse der E-Government-Strategie Schweiz.

- **Innovation**

In dieser Dimension wird die Fähigkeit der Organisation, Innovationen zu generieren und umzusetzen, analysiert. Zusätzlich wird die Aufnahmeprozedur für Innovationen, Projekte und Leistungen in den Schwerpunktplan betrachtet.



Abbildung 2: Fokusbereiche der Analyse gemäss dem AWK-Ansatz für E-Government.

2.3. Vorgehensmethodik

Im Rahmen der Wirksamkeitsanalyse führte AWK mehrere strukturierte Interviews mit Mitgliedern des Steuerungsausschusses, des Planungsausschusses und der Geschäftsstelle durch. Die Themenfelder und konkreten Fragestellungen, an denen sich diese Interviews orientierten, wurden im Vorfeld mit dem Auftraggeber vorgängig abgestimmt und für die jeweilige Zielgruppe angepasst.

Die durchgeführten Interviews inkl. Teilnehmern sind in Tabelle 1 in chronologischer Reihenfolge aufgelistet.

Tabelle 1: Durchgeführte Interviews im Rahmen der Wirksamkeitsüberprüfung

Datum	Teilnehmer	Position	Rolle bei E-Government Schweiz
6. September 2018	Michael Künzle	Stadtpräsident Winterthur	Steuerungsausschuss
7. September 2018	Peter Fischer	Delegierter für die Informatiksteuerung des Bundes	Leiter der übergeordneten Linienorganisation ISB
10. September 2018	Rudolf Wachter	Eidgenössische Steuerverwaltung	Projektleiter
12. September 2018	Daniel Gruber	Vizedirektor Bundesamt für Justiz	Planungsausschuss
13. September 2018	Daniel Arber	Geschäftsführer eOperations Schweiz AG	Projektleiter
17. September 2018	Marcel Kessler	Projektleiter Schwerpunktplan Geschäfts-	Geschäftsstelle



Datum	Teilnehmer	Position	Rolle bei E-Government Schweiz
		stelle	
21. September 2018	Peppino Giarritta	Leiter Stabstelle E-Government Kanton Zürich	Planungsausschuss (Vorsitz)
24. September 2018	Ivo Toman	Geschäftsführer E-Government Kanton St.Gallen und St.Galler Gemeinden	Planungsausschuss
24. September 2018	Marcel Schwerzmann	Regierungsrat Luzern, Präsident Schweizerische Informatikkonferenz	Steuerungsausschuss
28. September 2018	Ueli Maurer	Bundesrat	Steuerungsausschuss (Vorsitz)
3. Oktober 2018	Anna Faoro	Verantwortliche Kommunikation und stv. Leiterin Geschäftsstelle E-Government	Geschäftsstelle
5. November 2018	Walter Thurnherr	Bundeskanzler	Steuerungsausschuss

2.4. Wesentliche Begriffe

Häufig werden die Themen Digitalisierung und E-Government austauschbar verwendet. Im vorliegenden Kapitel möchten wir daher die relevanten Unterschiede herausarbeiten und betonen.

Digitalisierung betrifft sowohl die Erlebnisse an den Schnittstellen als auch die dahinterliegenden Prozesse und kann durch Kombination der beiden Dimensionen neue Dienstleistungsmodelle erschaffen (siehe Abbildung 3). E-Government betrifft vor allem die Schnittstelle zum Bürger, Unternehmen und anderen Verwaltungseinheiten, während die amtsinterne Prozess-Digitalisierung, sofern sie dem Bürger verborgen bleibt, nicht zum E-Government gezählt wird.

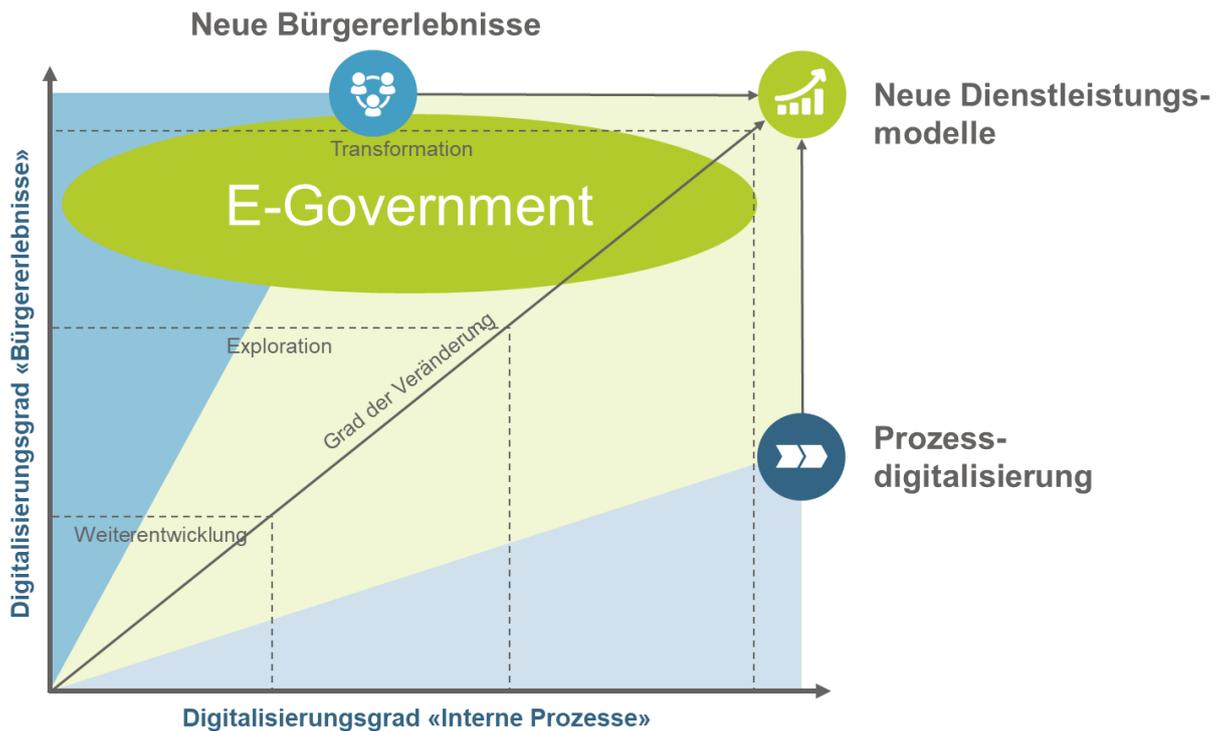


Abbildung 3: Zusammenhang E-Government und Digitalisierung im AWK-Ansatz für E-Government. Die Dimension «Bürgererlebnisse» betrifft sichtbare Technologieelemente wie Portale und Apps, die Dimension «Interne Prozesse» betrifft die Digitalisierung der Amtsprozesse, die für den Bürger nicht sichtbar sind.

2.4.1. Digitalisierung

«Digitalisierung bezeichnet den Wandel hin zu elektronisch gestützten Prozessen mittels Informations- und Kommunikationstechnik.»

Glossar Strategie "Digitale Schweiz" [6] (Ursprungsquelle Wikipedia)

Der mit der Digitalisierung einhergehende Wandel betrifft weite Teile der Gesellschaft. Unter Federführung der beim Bundesamt für Kommunikation angesiedelte Geschäftsstelle Digitale Schweiz wurde die Strategie "Digitale Schweiz" [4] entwickelt, welche versucht einen Überblick über diesen Wandel zu geben und Positionierungen zu den aufgeworfenen Fragen einzunehmen, soweit diese einen politischen Charakter haben.

Der dazu gehörige Aktionsplan Digitale Schweiz [7] stellt ein Verzeichnis aller Aktivitäten von staatlichen und privaten Akteuren in diesem Kontext dar. Dem Thema E-Government ist ein eigenes Kapitel gewidmet (Kapitel 5: Politische Partizipation und E-Government), wobei sich drei Subkapitel direkt auf E-Government beziehen:

5.3. Bevölkerung und Wirtschaft können ihre Behördengeschäfte effizient digital abwickeln

5.4. Die Basismodule und Infrastruktur für eine flächendeckende Ausbreitung der digitalen Verwaltung stehen national bereit

5.5. Die Vernetzung wird über alle föderalen Ebenen gestärkt

Weitere im Kapitel 7 (Daten, digitale Inhalte und künstliche Intelligenz) aufgeworfene Themenbereiche sind im Kontext E-Government relevant und wurden häufig in Interviews erwähnt.



7.1. Die Schweiz verfügt über zeitgemässe und kohärente Rechtsgrundlagen bezüglich der Rechte an Daten, des Zugangs und des Umgangs mit ihnen

7.4. Die Einwohnerinnen und Einwohner der Schweiz können die Kontrolle über ihre eigenen Daten ausüben

2.4.2. E-Government

Die folgenden Definitionen sind gebräuchlich:

«E-Government ist ein Teilaspekt der «Digitalen Verwaltung». Im Vordergrund stehen hierbei die elektronische Bereitstellung von Behördenleistungen und die Digitalisierung von bestehenden Prozessen durch Informations- und Kommunikationstechnologien.»

Leitlinien der Kantone zur «Digitalen Verwaltung» [8]

«Unter E-Government (von Electronic Government) versteht man die Vereinfachung, Durchführung und Unterstützung von Prozessen zur Information, Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen staatlichen, kommunalen und sonstigen behördlichen Institutionen sowie zwischen diesen Institutionen und Bürgern bzw. Unternehmen durch den Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien.»

Glossar Strategie "Digitale Schweiz" (Ursprungsquelle Wikipedia) [6]

Der Umfang beider Definitionen unterscheidet sich dabei leicht. Die Leitlinien der Kantone betonen den Zugang zu behördlichen Dienstleistungen und die Digitalisierung bestehender Prozesse, während die Strategie Digitale Schweiz auch den transformativen Aspekt inklusive Prozess-Anpassungen und Vereinfachungen innerhalb der Verwaltung erwähnt. Trotzdem liegt der Fokus des E-Governments eindeutig auf der Schnittstelle zum Bürger und den Unternehmen sowie den Schnittstellen zwischen den Verwaltungseinheiten.

Abschliessend gehen wir kurz auf die Schreibweisen von E-Government und damit zusammenhängenden Begriffen wie E-Voting und E-Health ein. International und aus Marketing-Sicht hat sich eGovernment durchgesetzt, da die Schreibweise analog zu iPhone Modernität und Innovationsgeist ausstrahlt. E-Government wird von manchen Akteuren bevorzugt, da es mit der deutschen Grammatik im engen Sinn kompatibel ist. Wir verwenden im Bericht die Schreibweise E-Government, ausser wenn die beschriebene Organisation sich explizit für die andere Schreibweise entschieden hat (eOperations, eCH).



3. Ist-Analyse

In diesem Kapitel werden die konsolidierten Aussagen der Interview-Teilnehmer aufgeführt. Auf grössere Divergenzen zwischen den einzelnen Teilnehmern wird jeweils explizit hingewiesen. Die Analyse wird entsprechend der in Kapitel 2.2, Abbildung 2 aufgezeigten Struktur vorgenommen.

3.1. Übersicht der Feststellungen

Die folgende Tabelle fasst die Feststellungen in den fünf analysierten Dimensionen zusammen.

Dimension	Beurteilung
Organisation & Kultur	<p>A1 Der Steuerungsausschuss ist prominent besetzt und vertritt alle Staatsebenen. Angesichts der Besetzung des Gremiums ist die Durchschlagskraft nicht ausreichend.</p> <p>A2 Die Abläufe im Planungsausschuss werden grösstenteils als zielführend und gut eingespielt empfunden, auch in der Aussensicht durch den Steuerungsausschuss. Als Schwachpunkt wurde jedoch der Abgleich mit dem Steuerungsausschuss empfunden.</p> <p>A3 Die organisatorische Ansiedlung der Geschäftsstelle beim Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB) ist insbesondere unter politischen und fachlichen Gesichtspunkten problematisch.</p> <p>A4 Die Aufgaben der Geschäftsstelle werden als zu eng empfunden. Verstärkte inhaltliche Tätigkeiten werden von der Geschäftsstelle erwartet, um die Wirksamkeit von E-Government Schweiz zu erhöhen.</p>
Agilität & Prozesse	<p>B1 Die Abläufe innerhalb der Geschäftsstelle bezüglich der zugewiesenen Aufgaben funktionieren.</p> <p>B2 Die Abläufe zwischen Steuerungs- und Planungsausschuss sind nicht ausreichend aufeinander abgestimmt.</p> <p>B3 Der starre Schwerpunktplan, welcher auf grosse Vorhaben angelegt ist und auf Jährlichkeit basiert, ist ein grosses Hindernis für Agilität. Für die in agilen Vorgehensweisen inhärenten unterjährigen Anpassungen ist das Instrument nicht geeignet.</p>
Ökosystem & Architektur	<p>C1 Eine gesetzliche Grundlage zu E-Government wäre hilfreich, aber ist keine zwingende Voraussetzung für den Erfolg, sofern eine politische Willensbekundung vorhanden ist.</p> <p>C2 Im Bund ist die Verantwortung für E-Government keinem federführenden Department zugeteilt, was zu einer Vielzahl von Aktivitäten führt, die für kommunale und kantonale Akteure im Bereich E-Government verwirrend erscheinen.</p> <p>C3 Es gibt in den Kantonen keine verbindliche Positionierung zu E-Government, welche das Handeln der einzelnen Kantone leitet.</p> <p>C4 Das Feld an Akteuren im E-Government ist so breit, dass es die Wirksamkeit der einzelnen Akteure behindert.</p> <p>C5 Die Erwartungen an E-Government und dadurch an E-Government Schweiz sind substantiell gestiegen. Weder die Mittel noch die Verbindlichkeit zur Erfüllung dieser Erwartungen sind gegeben.</p> <p>C6 Die Rolle von E-Government Schweiz als staatsebenen-übergreifendem Koordinationsgefäss wird als positiv und zweckmässig beurteilt.</p> <p>C7 Bei den politischen Entscheidungsträgern im Bund, in den Kantonen und den Gemeinden ist der Bekanntheitsgrad von E-Government Schweiz nicht ausreichend.</p>



Dimension	Beurteilung
Strategie & Management	<p>D1 Der Fokus von E-Government Schweiz wird durch die Verteilung auf 59 finanzierte Massnahmen und Innovationen sowie den Mix zwischen Projekten und Leistungen verwässert.</p> <p>D2 Es gibt kein Konzept, wie die Refinanzierung von eingeführten Leistungen erreicht werden kann.</p> <p>D3 Die unterstützten Massnahmen stehen grösstenteils in Zusammenhang mit E-Government, jedoch mussten einige bereits laufende Leistungen übernommen werden. Es gibt ein Übergewicht an grossen Bundesvorhaben zu Lasten kleiner Innovationsprojekte.</p> <p>D4 Es gibt keine Zielarchitektur und dadurch keinen sichtbaren Zusammenhang zwischen den finanzierten Massnahmen. Dies führt zu einer reaktiven Grundhaltung und erlaubt keine Fokussierung.</p> <p>D5 E-Government Schweiz steuert und überwacht nur seine Beiträge an Projekte, nicht die kompletten Projekte der Stammorganisation. Dies kann eine Quelle von Unzufriedenheit bei unilateralen Entscheiden der Stammorganisation darstellen.</p> <p>D6 Da die Projektunterstützung durch E-Government Schweiz nur einen geringen Anteil des Gesamtprojektes der Stammorganisation beträgt, ist die Wirkung in der Regel beschränkt, wenn keine Hebelwirkung erzeugt werden kann.</p>
Innovation	<p>E1 Die Kultur in der Bundesverwaltung und anderen grossen Verwaltungseinheiten ist nicht innovationsfreundlich. Die Kantone und Städte werden wenig als Labore genutzt, obwohl sie teilweise mehr Spielraum für kleine, innovative Projekte haben.</p>

Die einzelnen Feststellungen werden in den Kapiteln 3.2 bis 3.6 hergeleitet, im Detail beschrieben und sind wie folgt formatiert:

Xn	Kurze Beschreibung des Befundes.
----	----------------------------------

3.2. Organisation & Kultur

In dieser Dimension wird die Aufbauorganisation von E-Government Schweiz betrachtet, insbesondere die Führung der Organisation, Rollen, Zusammensetzung, Mission, Aufgaben und Besetzung des Steuerungsausschusses, des Planungsausschusses und der Geschäftsstelle sowie Zusammenspiel und Prozesse zwischen den drei Einheiten. Kulturelle Aspekte, welche den organisatorischen Kontext betreffen, werden in dieser Dimension ebenfalls analysiert.

3.2.1. Überblick der Aufbauorganisation

Die grundlegenden Modalitäten, welche Zusammensetzung, Aufgaben und Kompetenzen der verschiedenen Gremien sowie Finanzierung beinhalten sind in der «Öffentlich-rechtliche Rahmenvereinbarung über die E-Government Zusammenarbeit in der Schweiz (2016–2019)» [1] geregelt.

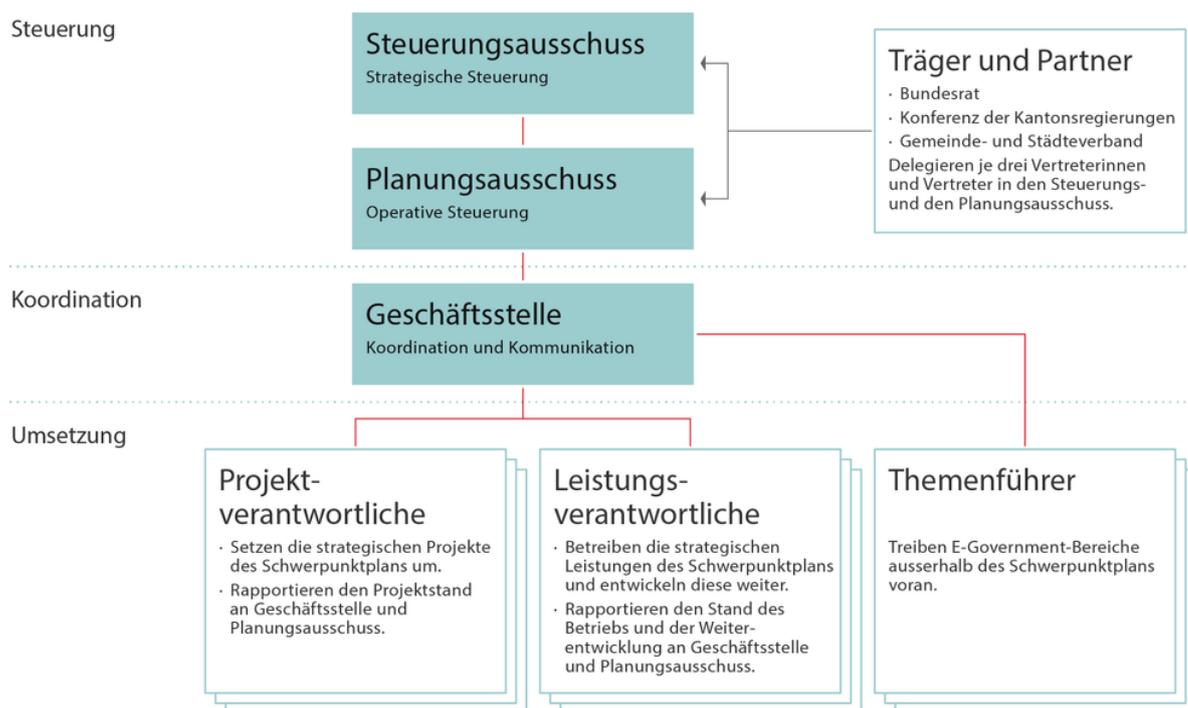


Abbildung 4: Aufbau-Organisation E-Government Schweiz

E-Government Schweiz ist als dreistufige Organisation aufgebaut, bestehend aus:

- Einem Steuerungsausschuss mit politisch-strategischer Ausrichtung
- Einem Planungsausschuss mit breiter fachlicher Abstützung über alle Staatsebenen und Regionen hinweg
- Einer Geschäftsstelle mit operativer Verantwortung für Projektcontrolling, Kommunikation und Koordination

Dieser Aufbau ist prinzipiell zweckmässig.

Um sowohl strategische wie operative Tätigkeiten durchführen zu können, ist ein Aufbau mit wenigsten zwei Stufen erforderlich. Ein einzelnes Gremium würde durch die Aufgabenbreite (strategisch und operativ) überfordert.

Da sowohl Steuerungs- wie Planungsausschuss Milizorganisationen sind, ist eine weitere Stufe (die Geschäftsstelle) notwendig, welche die Kontinuität (beispielsweise als Kontaktstelle) und die Taktung der Milizgefässe (Organisation und Vorbereitung von Sitzungen) sicherstellt.

Selbst bei einem Ausbau der Aufgaben ist das Modell prinzipiell geeignet.

3.2.2. Steuerungsausschuss

Gemäss Art.10 der Rahmenvereinbarung [1] ist der Steuerungsausschuss verantwortlich für die Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz. Er hat namentlich folgende Aufgaben und Kompetenzen:

- a) Er genehmigt den Schwerpunktplan.
- b) Er steuert die Umsetzung der Strategie und überprüft jährlich die Fortschritte der Umsetzung.



- c) Er genehmigt den Jahresbericht.
- d) Er sorgt gemäss Artikel 24 für die Evaluation dieser Vereinbarung.
- e) Er informiert den Bundesrat, die Konferenz der Kantonsregierungen (KdK), den Schweizerischen Städteverband (SSV), den Schweizerischen Gemeindeverband (SGV) und weitere interessierte Stellen über seine Beschlüsse.
- f) Er nimmt zu strategischen Themen aus dem Bereich E-Government Stellung.

Tabelle 2: Zusammensetzung Steuerungsausschuss

Mitglieder des Steuerungsausschusses
Bundesrat Ueli Maurer, Eidgenössisches Finanzdepartement (EFD), Vorsitz
Bundeskanzler Walter Thurnherr, Bundeskanzlei (BK)
Staatssekretärin Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch, Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)
Staatsrat Pierre Maudet, Kanton Genf
Regierungsrat Marcel Schwerzmann, Kanton Luzern
Staatsschreiber Rainer Gonzenbach, Kanton Thurgau
Stadtpräsident Michael Künzle, Stadt Winterthur, ZH
Gemeindepräsident Beat Tinner, Gemeinde Wartau, SG
Peter Bernasconi, Vertreter des Schweizerischen Gemeindeverbandes

A1

Der Steuerungsausschuss ist prominent besetzt und vertritt alle Staatsebenen. Angesichts der Besetzung des Gremiums ist die Durchschlagskraft allerdings nicht ausreichend.

Die meisten befragten Mitglieder bemängeln insbesondere die folgenden Aspekte:

- Es werden kaum strategische Weichenstellungen dem Steuerungsausschuss zum Entscheid vorgelegt. Häufig sind durch den Planungsausschuss bereits abgenommene Vorlagen nochmals abzunehmen (siehe die in Kapitel 3.3 diskutierten Abläufe).
- Alle Staatsebenen sind zwar repräsentiert, es ist aber unklar inwieweit die einzelnen Vertreter in der Lage sind ihre Staatsebene (d.h. alle Departemente der Bundesverwaltung, alle Kantone oder alle Gemeinden) umfassend zu vertreten. Bei manchen Vertretern ist es aufgrund einer anderen Funktion klar, dass sie nicht nur ihre Stammorganisation, sondern auch die Interessen eines grösseren Verbunds (z. B. Schweizerische Informatikkonferenz, Schweizerischen Gemeindeverband) vertreten.
- Ein Teil der Mitglieder findet, dass sich der Steuerungsausschuss mit nicht stufengerechten Vorlagen befassen muss. Beispielsweise kümmert er sich um Anträge um Verschiebung von kleinen Projektbudgets ins neue Jahr.
- Das Gremium nimmt sich selber als beschlussfreudig wahr, aber erhält zu wenig Beschlussvorlagen mit politischem Spielraum.

Der Steuerungsausschuss könnte eine grosse staatsebenen-übergreifende Dynamik bewirken, aber es gelingt ihm heute nicht diese zu erzeugen. In verschiedenen Themen, beispielsweise E-Voting oder Digitale Identität, wären solche strategische Impulse zwingend vonnöten.



3.2.3. Planungsausschuss

Gemäss Art. 13 der Rahmenvereinbarung [1] plant und koordiniert der Planungsausschuss die Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz und ist für die Umsetzung des Schwerpunktplans verantwortlich. Er hat namentlich folgende Aufgaben und Kompetenzen:

- a) Er verabschiedet die Geschäfte zuhanden des Steuerungsausschusses.
- b) Er bereitet den Schwerpunktplan zuhanden des Steuerungsausschusses vor.
- c) Er ist für die Umsetzung des Schwerpunktplans, namentlich das Controlling und das Risikomanagement des laufenden Schwerpunktplans, verantwortlich.
- d) Er vermittelt bei Meinungsverschiedenheiten zwischen den Vertragsparteien der Leistungsvereinbarungen und setzt sich für eine gütliche Einigung ein.
- e) Er überwacht die Arbeiten der Geschäftsstelle.

Tabelle 3: Zusammensetzung Planungsausschuss

Mitglieder des Steuerungsausschusses (<i>Kursiv: die permanenten Stellvertreterinnen und Stellvertreter</i>)
Peppino Giarritta, Leiter Stabsstelle E-Government Kanton Zürich (Vorsitzender)
Stéphane Schwab, Verantwortlicher des E-Government-Sekretariats des Kantons Freiburg (Stv. Vorsitzender)
Daniel Gruber, Vizedirektor Bundesamt für Justiz
Bertrand Loison, Vizedirektor Bundesamt für Statistik
Dieter Tschan, E-Government-Koordinator des Bundes, Informatiksteuerungsorgan des Bundes
Silvano Petrini, Leiter Informatikdienste, Kanton Tessin
Roland Brechbühl, Programmleiter E-Government, Stadt Bern
Peter Scholl, Leiter Gemeindeverwaltung Moosseedorf
Ivo Toman, Geschäftsführer E-Government Kanton St.Gallen und St.Galler Gemeinden
<i>Sabine Brenner, Koordinatorin Informationsgesellschaft, Bundesamt für Kommunikation</i>
<i>Matthias Brüllmann, Fachberater E-Government, Schweizerische Bundeskanzlei</i>
<i>Philippe Hatt, Delegierter für Informatikfragen des Kantons Wallis</i>
<i>Hansjörg Hänggi, Leiter Kantonale Fachstelle E-Government, Basel-Stadt</i>
<i>Alex Bukowiecki, Geschäftsführer Organisation Kommunale Infrastruktur, Schweizerischer Städteverband</i>
<i>Michael Keller, Leiter eZürich, Stadt Zürich</i>

Der Planungsausschuss vertritt alle Staatsebenen in der Breite, wenngleich die Interessen der Gemeinden grösstenteils über die Kantone eingebracht werden. Dies führt zwangsläufig zu einem grossen Ausschuss. Trotzdem wünschen die Mitglieder keine Rückkehr zu einer stärker aufgeteilten Organisation mit Fachausschüssen, wie sie früher existierte, da dies der Vernetzung abträglich war.



Folgende Faktoren führen zu dieser Beurteilung:

- Es gibt keine gemeinsame Vision zu E-Government, welche vom Steuerungs- und Planungsausschuss getragen wird. Die Strategie wird vor allem als Aktionsplan wahrgenommen, jedoch erkennen viele der befragten Mitglieder keine Linie, die mit der Projektauswahl verfolgt wird.
- Es gibt keine befürwortende Haltung («Commitment») zum E-Government, beispielsweise ein Bekenntnis zu «Digital First» oder Gleichwertigkeit von traditionellen und digitalen Ansätzen.
- Die Positionierung des Steuerungsausschusses zu konkreten Fragestellungen wie Identität, Portal oder Unterschrift ist dem Planungsausschuss nicht bekannt.
- Die Rolle des Vorsitzenden des Planungsausschusses ist teilweise mit der Rolle des Geschäftsführers überlappend, insbesondere bei der Teilnahme an Sitzungen des Steuerungsausschusses. Dabei findet keine Vorbereitungssitzung zwischen dem Vorsitzenden des Steuerungsausschusses und dem Vorsitzenden des Planungsausschusses statt, jedoch zwischen dem Geschäftsführer und dem Vorsitzenden des Steuerungsausschusses.
- Es gibt keine gemeinsamen Sitzungen oder einen Strategietag zwischen beiden Gremien. Einzig der Vorsitzende des Planungsausschusses ist an den Sitzungen des Steuerungsausschusses präsent.

3.2.4. *Geschäftsstelle*

Die Geschäftsstelle ist gemäss Art. 17 der Rahmenvereinbarung [1] das Stabsorgan des Steuerungsausschusses und des Planungsausschusses. Sie unterstützt die Projekt- und Leistungsverantwortlichen im Rahmen des Schwerpunktplans. Sie hat namentlich folgende Aufgaben:

- a) Sie bereitet die Geschäfte des Steuerungsausschusses und des Planungsausschusses vor. Bei der Vorbereitung der wichtigsten Geschäfte stellt sie den Einbezug des Bundesrates und der Konferenz der Kantonsregierungen sicher. Sie führt das Protokoll der Sitzungen. Sie stellt die Umsetzung der Entscheide des Steuerungsausschusses und des Planungsausschusses sicher.
- b) Sie erarbeitet die Leistungsvereinbarungen und die Grundlagen für den Schwerpunktplan zuhanden des Planungs- und des Steuerungsausschusses.
- c) Sie ist Anlaufstelle für die Projekt- und die Leistungsverantwortlichen und zuständig für den Aufbau und die Pflege des Beziehungsnetzes mit den involvierten Stellen von Bund, Kantonen und Gemeinden.
- d) Sie schliesst gemäss dem Schwerpunktplan mit den Projekt- und Leistungsverantwortlichen Leistungsvereinbarungen ab und stellt den Kommunikationsfluss zum Planungs- und zum Steuerungsausschuss sicher.
- e) Sie stellt im Auftrag des Steuerungs- oder des Planungsausschusses durch geeignete Kommunikationsmassnahmen die notwendige Transparenz sicher.
- f) Sie arbeitet mit der Schweizerischen Staatsschreiberkonferenz, namentlich mit deren Fachgruppe E-Government, und mit der Geschäftsstelle der SIK als Kommunikations- und Koordinationsdrehscheibe zu den Kantonen und den Gemeinden zusammen.
- g) Sie stellt das Controlling für die Einhaltung der Leistungsvereinbarungen sicher.
- h) Sie beobachtet die E-Government-Aktivitäten in der Schweiz und im Ausland, erkennt Doppelspurigkeiten und mögliche Synergien.



- i) Sie erstellt und betreibt zur Unterstützung der Steuerung ein schweizweites Leistungsinventar, das den Umsetzungsstand und die erreichte Reife der elektronischen Behördenleistungen zeigt.
- j) Sie unterstützt insbesondere die Projekt- und Leistungsverantwortlichen in rechtlichen Fragen des Datenschutzes und der Informationssicherheit.
- k) Sie fördert und koordiniert den Kulturwandel in der Verwaltung aller föderalen Ebenen in Absprache mit den zuständigen Stellen des Bundes und der Kantone sowie mit dem SSV und dem SGV durch geeignete Massnahmen gemäss der E-Government-Strategie Schweiz.
- l) Sie erstellt zuhanden des Planungsausschusses die Grundlagen für die Erstellung des Jahresberichts.

A3

Die organisatorische Ansiedlung der Geschäftsstelle beim Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB) ist insbesondere unter politischen und fachlichen Gesichtspunkten problematisch.

Die folgenden Aspekte wurden erwähnt:

- Das ISB ist heute nicht für E-Government thematisch verantwortlich.
- Der Steuerungsausschuss E-Government Schweiz ist ein politisches Gremium, welches nicht zweckmässig in einem Informatikfachamt aufgehoben ist.
- Die Nähe zum ISB führt dazu, dass viele Beteiligte E-Government Schweiz in der Praxis als Bundesstelle wahrnehmen, selbst wenn die Einordnung als staatsebenenübergreifendes Gremium verstanden wurde.
- Die Projektauswahl mit überwiegend Bundesinformatikprojekten verstärkt den Bundes-Bezug.

Würde die Rolle des ISB um E-Government aufgewertet, analog zu manchen Kantonen, so würde die Einordnung mehr Sinn machen.

A4

Die Aufgaben der Geschäftsstelle werden als zu eng empfunden. Verstärkte inhaltliche Tätigkeiten werden von der Geschäftsstelle erwartet, um die Wirksamkeit von E-Government Schweiz zu erhöhen.

Die Geschäftsstelle ist personell mit 4.2 Vollzeitstellenäquivalenten dotiert und fokussiert sich daher auf diejenigen Aufgaben wie Kommunikation, Monitoring und Controlling des Schwerpunktplans, welche ihr explizit übertragen wurden.

Viele Mitglieder der Ausschüsse wünschen sich, dass sich die Geschäftsstelle auch inhaltlich verstärkt engagiert:

- Politisch ausgerichtete Aufgaben, beispielsweise im Rahmen von Rechtssetzungsprojekten
- Rolle eines Champions oder Visionärs für E-Government
- Architekturelle Vorgaben, beispielsweise in Themen wie digitale Identität und elektronische Unterschrift
- Vor-Ort-Besuche bei Kantonen und Gemeinden, um deren Anliegen besser kennen zu lernen und den Bekanntheitsgrad zu steigern, analog zu ausländischen Delegationen
- Inhaltliche Begleitung der Projekte, eventuell via Einsitz in Projektsteuerungsausschüssen oder architektonischer Unterstützung



Es ist dabei offensichtlich, dass diese Aufgaben entweder einen Ausbau der personellen Ressourcen und der Fähigkeiten oder eine signifikante Umschichtung des Aufgabenportfolios erfordern würden.



3.3. Agilität & Prozesse

Hauptsächlich wird die Ablauforganisation in dieser Dimension analysiert, wobei die organisationsinternen Abläufe im Vordergrund stehen. Als zusätzliches Thema wird die Kompatibilität mit agilen Methoden bewertet, welche zunehmend Einsatz in der Projektabwicklung der öffentlichen Verwaltung finden.

3.3.1. Abläufe innerhalb der Geschäftsstelle

Die Ablauforganisation ist im Organisationshandbuch [2] beschrieben. Die wesentlichen Abläufe umfassen:

- Organisation, Vorbereitung und Nachbereitung der Sitzungen der Ausschüsse
- Kommunikation zu Aktivitäten von E-Government Schweiz
- Funktion als Kontaktstelle
- Definition des Schwerpunktplans
- operative Überwachung der finanzierten Massnahmen

B1

Die Abläufe innerhalb der Geschäftsstelle bezüglich der zugewiesenen Aufgaben funktionieren.

Fast alle Befragten attestieren der Geschäftsstelle gut funktionierende Prozesse:

- Die vorbereiteten Unterlagen sind umfangreich und in guter Qualität.
- Die Zuverlässigkeit (z. B. Termintreue, Rückmeldungen) ist hoch.
- Teilweise bemängelten Interview-Partner den umfangreichen Formalismus der Geschäftsstelle, jedoch wurde genau dieser von anderen als sorgfältige Methodik bewertet. Insbesondere führen die Vorgaben und die komplexe Struktur (beispielsweise in der Finanzierung) zu einem Grossteil dieser formellen Erfordernisse.
- Die interviewten Projektleiter (siehe Kapitel 3.5) empfanden den Controlling-Aufwand als angemessen im Verhältnis zu den dafür erhaltenen Finanzmitteln. Auch die Unterstützung bei der Kommunikation, beispielsweise durch Factsheets, wurde positiv erwähnt.
- Bei Ausrichtungsfragen eines Projektes konnte E-Government Schweiz vermittelnd zwischen den einzelnen Akteuren agieren. Die Moderation dieses Prozesses wurde als hilfreich empfunden.

3.3.2. Zusammenarbeit der Ausschüsse und der Geschäftsstelle

B2

Die Abläufe zwischen Steuerungs- und Planungsausschuss sind nicht ausreichend aufeinander abgestimmt.

Als Problem in der Zusammenarbeit der beiden Ausschüsse wurde verschiedentlich die Abschwächung der Wirksamkeit durch das jeweils andere Gremium erwähnt. Der Steuerungsausschuss kann nur zu Themen befinden, die im Planungsausschuss vorbereitet wurden. Dadurch können keine visionären Ideen oder stark transformative Ansätze entstehen, gerade in Zusammenhang mit der fehlenden übergreifenden Vision und Anspruch.

Umgekehrt ist die Verbindlichkeit von Entscheiden im Steuerungsausschuss, gerade was die Kantone betrifft, nicht vorhanden. Es sind nur drei Kantone vertreten, welche keine



Befugnis über die anderen Kantone haben. Hier ist das fehlende «Commitment» als potenzieller Ersatz für die Verbindlichkeit relevant. Auch im Bund kann die Vertretung nicht für alle Departemente und Bundesämter sprechen.

Die Kompetenzregelung wird bemängelt. Teilweise sind Vorlagen nicht stufengerecht, gerade bei kleinen Budget-Verschiebungen. Es wurde angeregt rein administrativen Vorlagen mit kleinem Volumen direkt der Geschäftsstelle zu übertragen. Auch der Steuerungsausschuss sollte eher auf Portfoliostufe denn auf Arbeitspaketstufe tätig sein und zusätzlich übergreifende Aspekte wie Vision und Innovation priorisieren.

Die eingereichten Unterlagen sind allgemein umfangreich und von guter Qualität. Einzelne kantonale und kommunale Vertreter bemängeln die Verwendung von im Bund gebräuchlichen Abkürzungen, welche nicht im öffentlichen Sprachgebrauch verwendet werden oder im Bundeskontext einen besonderen Sinn haben (beispielsweise LE/LB für Leistungserbringer und Leistungsbezüger gemäss Bundesinformatikverordnung).

3.3.3. *Kompatibilität mit agilen Methoden*

B3

Der starre Schwerpunktplan, welcher auf grosse Vorhaben angelegt ist und auf Jährlichkeit basiert, ist ein grosses Hindernis für Agilität. Für die in agilen Vorgehensweisen inhärenten unterjährigen Anpassungen ist das Instrument nicht geeignet.

Projekte in der Verwaltung bewegen sich in einem sehr engen Korsett. Es existieren Vorgaben zur Projektabwicklung (z. B. HERMES), zu Beschaffungen, zu Datenschutz, zur IT-Sicherheit und zu Informatikvorgaben, welche in dieser Einschränkung so nicht in der Privatwirtschaft existieren. Dies führt dazu, dass Projekte schnell einen grossen Überbau benötigen, um all diese Vorgaben einhalten zu können.

In der öffentlichen Verwaltung werden oft perfekte Lösungen und hohe Qualität angestrebt, um der öffentlichen Erwartung zu entsprechen und Risiken zu minimieren. Dies ist in IT-Vorhaben nicht immer hilfreich. Anders als beim Bau grosser Infrastrukturen kann ein IT-System auch im Betrieb permanent weiterentwickelt und verbessert werden. Neue Ansätze, welche unter dem Stichwort Agilität laufen, fördern dies durch kleine Projekte mit beschränktem Umfang, welche in Kontakt mit den Endbenutzern nach deren Bedürfnissen weiterentwickelt werden.

Gerade für E-Government sind agile Methoden gut geeignet. Eine Leistung kann via Portal dem Bürger bereitgestellt werden, ohne den dahinterliegenden Prozess anzupassen. Mit der Zeit werden dann die Prozessschritte digitalisiert, ohne dass der Bürger dies bemerken muss. Zusätzlich kann aufgrund von Rückmeldungen der Bürger die gesamte Erlebniskette verbessert werden.

3.4. **Ökosystem & Architektur**

Diese Dimension betrachtet das Netzwerk der verschiedenen Kooperationsgruppen zum Thema E-Government, was Zusammenspiel, Überschneidungen und Synergien betrifft.

E-Government Schweiz ist nur ein Akteur im Ökosystem E-Government der Schweiz. Es zeigte sich in den Interviews allerdings, dass die Erwartungen an E-Government Schweiz und an das gesamte Ökosystem E-Government schwer zu trennen sind.

3.4.1. *Das Ökosystem E-Government in der Theorie*

E-Government wirft schnell fundamentale Fragen zum Staatsverständnis und den Rollen der einzelnen Staatsebenen auf. Daher sind die Erwartungen der verschiedenen Staatsebenen unterschiedlich, was E-Government betrifft.



- Die Gemeinden stehen im direktesten Kontakt mit dem Bürger. Sie möchten diese Rolle auch im E-Government einnehmen. Falls der Bürger zu einem elektronischen Verfahren eine telefonische Frage stellt, muss die Gemeinde auskunftsfähig bleiben.

Es muss auch zwischen Städten respektive grossen Gemeinden – mit entsprechenden technologischen und finanziellen Möglichkeiten – und kleinen Gemeinden unterschieden werden. Für kleine Gemeinden sind technologische Lösungen bei tiefem Fallaufkommen selten zweckmässig. Daher müssen diese an grösseren Lösungen teilnehmen, wenn sie solche Lösungen anbieten wollen. Diese können sowohl von staatlichen Organisationen wie auch von Privatunternehmen, insbesondere Lösungsanbieter und Betriebspartner, angeboten werden.

- Die Kantone sind die einzige Staatsebene in direktem Kontakt mit den beiden anderen Staatsebenen und verfügen über verschiedene etablierte Gefässe, um sich zwischen Kantonen zu koordinieren und organisieren, beispielsweise die Konferenz der Kantonsregierungen (KdK) und die Schweizerische Informatikkonferenz (SIK).

Im Gegensatz zum Bund benötigen Kantone häufig keine explizite gesetzliche Grundlage, um in einem neuen Themenfeld tätig zu werden. Darum können Kantone schneller als der Bund in Bereichen mit Innovationscharakter wie E-Voting, Blockchain oder Smart City neue Dienstleistungen konzipieren und einführen.

- Der Bund ist für Unternehmen die Schlüsselanstalt, wenngleich viele Verfahren auch auf Kantonsstufe eingreifen. Es gibt wenig Dienstleistungen, die sich direkt und exklusiv an den Bürger richten, jedoch viele, welche in Kooperation mit kantonalen oder kommunalen Stellen erfolgen. Aufgrund des Subsidiaritätsprinzips sind Zentralisierungsbestrebungen einem engen Korsett unterworfen.

E-Government ist aus Bürger- und Unternehmenssicht mehr als der Staat. Es gilt zusätzlich den grossen staatsnahen Bereich (Gemeindewerke, kantonale Werke, Regiebetriebe des Bundes, Sozialversicherungen) ins E-Government zu integrieren. Die Leistungen sind aus Bürger- oder Unternehmenssicht nicht immer einfach zuordenbar. Beispielsweise wird die Prämienverbilligung bei Krankenversicherungen beim Kanton und nicht bei der Krankenversicherung bezogen. Auch sind sehr verschiedene Stellen bei der Anmeldung eines neuen Arbeitnehmers involviert.

Eine Besonderheit von föderalen Staaten ist die Tatsache, dass E-Government nicht nur das Verhältnis von Staat zu Bürgern und Unternehmen, sondern auch das Verhältnis zwischen den Staatsebenen adressieren muss. Dies ist besonders relevant bei Verfahren die Staatsebenen-übergreifend oder zwischen Einheiten auf derselben Staatsebene innerhalb abgewickelt werden, beispielsweise bei Umzug, Steuern oder Einbürgerungen.

Als weiterer Aspekt ist die Verrechnung staatlicher Leistungen zu beachten. Die Bundesverfassung sieht dabei vor, dass die Kosten beim nutzniessenden Gemeinwesen anfallen. Damit würde die Finanzierung von E-Government zugunsten der Bürger stark in der Verantwortung der Gemeinden liegen, was bei rund 2'200 Gemeinden in der Schweiz auf praktische Probleme stossen kann.

C1

Eine gesetzliche Grundlage zu E-Government wäre hilfreich, aber ist keine zwingende Voraussetzung für den Erfolg, sofern eine politische Willensbekundung vorhanden ist.

Viele der oben erwähnten Aspekte könnten durch eine gesetzliche Grundlage zu E-Government entschärft werden. Diese ist jedoch nicht vorhanden und aktuell nicht auf der politischen Agenda vorgesehen. Es wurde auch in einzelnen Interviews angemerkt, dass Strategien, Leitlinien und Aktionspläne eine fehlende gesetzliche Basis nicht kompensieren.



Die fehlende gesetzliche Grundlage zu E-Government ist allerdings kein prinzipielles Hindernis für E-Government. Häufig wird dieses Argument vorgeschoben, um Änderungen zu verhindern. Streng genommen existiert auch für die formularbasierte Amtsführung keine explizite gesetzliche Grundlage.

3.4.2. *Das Ökosystem E-Government in der Praxis*

Das komplette Umfeld E-Government wird von einer Vielzahl von Akteuren thematisch bearbeitet. In verschiedenen Interviews wurde diese Menge an Akteuren kritisch hinsichtlich der Umsetzungsgeschwindigkeit und Durchschlagskraft von E-Government-Initiativen kommentiert.

3.4.2.1. Bundesverwaltung

Bei E-Government muss zwischen der fachlichen Verantwortung für ein Thema und Querschnittsrollen unterschieden werden.

Innerhalb der Bundesverwaltung gibt es verschiedene Fachämter, die für ein Thema verantwortlich sind, dessen Abläufe mit E-Government unterstützt werden können. Häufig sind diese Fachämter entweder verantwortlich für bestimmte Datenbestände (z. B. Register) oder zumindest koordinierend tätig. Diese Fachämter können Schlüsselakteure für E-Government-Initiativen sein. So wurde die Rolle des Bundesamtes für Statistik (BFS) im eUmzugCH in mehreren Interviews positiv erwähnt.

C2

Im Bund ist die Verantwortung für E-Government keinem federführenden Department zugeteilt, was zu einer Vielzahl von Aktivitäten führt, die für kommunale und kantonale Akteure im Bereich E-Government verwirrend erscheinen.

Für das Thema E-Government gibt es kein federführendes Department. Das Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB) kann sich zu den IT-nahen Umsetzungs-Aspekten äussern, ist jedoch nicht befugt, prozessuale oder organisatorische Funktionsweisen der verschiedenen Ämter zu ändern (im Gegensatz zur Aufstellung in verschiedenen Kantonen, wo ein Amt für Informatik und Organisation existiert).

Der E-Government-Koordinator Bund ist organisatorisch beim Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB) angesiedelt und koordiniert und vernetzt E-Government-Vorhaben innerhalb der Bundesverwaltung. Er hat Einsitz im Planungsausschuss E-Government Schweiz.

Die Bundeskanzlei ist als Stabsstelle des Bundesrates konzipiert, und anders als in manchen Kantonen, nicht als Stabstelle der Bundesverwaltung. In bestimmten Fällen ist sie gezwungen Amtsabläufe zu koordinieren, und kann dies in Themen wie GEVER auch umsetzen. Sie ist für einzelne Aspekte der Kommunikation mit dem Bürger (beispielsweise Wahlen und Abstimmungen) verantwortlich. Sie verantwortet auch das Portal «ch.ch», wobei dieses mangels Identifikation des Bürgers kein vollwertiges Portal mit Zugang zu kundenspezifischen Dienstleistungen darstellt.

Die Digitalisierung der Gesellschaft, ein Thema das mit E-Government erhebliche inhaltliche Überschneidungen aufweist, wird thematisch in verschiedenen Departementen adressiert. Sicher ist das Bundesamt für Kommunikation (Bakom) hier der sichtbarste Akteur. Zusätzlich wurde eine dort angesiedelte Geschäftsstelle «Digitale Schweiz» geschaffen.

Kommunale und kantonale Akteure äusserten sich eher verwirrt über die Vielzahl an Strategien und Aktionsplänen zu Digitalisierung und E-Government, die durch Bundesakteure allein im Jahr 2018 herausgegeben wurden.



3.4.2.2. Kantonale Verwaltungen und interkantonale Organisationen

Die Kantone sind sehr unterschiedlich organisiert, was E-Government betrifft. Wir konnten die folgenden Modelle identifizieren:

- Um E-Government-Verantwortung aufgewertete kantonale Informatik, beispielsweise in Genf (Office cantonal des systèmes d'information et du numérique, OCSIN) oder Waadt (Direction des systèmes d'information DSI)
- Bei der Staatskanzlei angesiedelte Stabstellen, z. B. Solothurn, Zürich, Freiburg
- Als (unabhängige) Anstalt konzipierte Organisation, z. B. eGovernment St.Gallen

Zusätzlich existieren langjährig etablierte Koordinationsgremien und Organisationen zwischen den Kantonen auf verschiedenen Stufen. Neben den fachlichen Gremien (z. B. SSK, eAHV/IV, GDK, santésuisse) sind v.a. die Schweizerische Informatikkonferenz (SIK) und die Konferenz der Kantonsregierungen (KdK) prägende Akteure im Themenfeld E-Government.

C3

Es gibt in den Kantonen keine verbindliche Positionierung zu E-Government, welche das Handeln der einzelnen Kantone leitet.

Die Konferenz der Kantonsregierungen (KdK) hat mit den Leitlinien der Kantone zur Digitalen Verwaltung auch das Themenfeld E-Government aus kantonaler Sicht besetzt und bietet damit den Kantonen eine Hilfestellung zur politischen und inhaltlichen Ausrichtung ihrer Bemühungen. Auch hier gibt es zusätzlich fachliche politische Gremien wie die Gesundheitsdirektorenkonferenz (GDK), welche beispielsweise im E-Health tätig ist.

Jedoch sind die Vertreter der Kantone im Steuerungsausschuss nicht befugt, für die anderen 23 nicht vertretenen Kantone bindende Entscheide zu fällen.

Bei Themen, wo es keine wirksame Vernetzung gibt, kommt es schnell zu einer Verzettelung der Kantone, d. h. entweder einem Wildwuchs an Lösungen oder einer unterschiedlichen Auslegung derselben Standards oder Vorgaben. eUmzugCH beispielsweise wird von allen kantonalen Datenschutzbeauftragten einzeln geprüft, wobei diese teilweise zu unterschiedlichen Schlüssen kommen.

3.4.2.3. Organisationen auf Stufe Gemeinden

Im E-Government ist der Einfluss einzelner Gemeinden begrenzt, da sie vielfach von kantonalen oder nationalen Stellen abhängig sind. In vielen Kantonen bündeln daher kantonale Stellen die Bedürfnisse der Gemeinden, um sie an den Bund oder an staatsebenenübergreifende Akteure heranzutragen.

Die Gemeinden und ihre Verbände wie der Schweizerische Städteverband (SSV) und der Schweizerische Gemeindeverband (SGV) sind in den Themen Smart City, Smart Mobility oder Smart Energy stark tätig.

3.4.2.4. Staatsebenen-übergreifende Organisationen

Die Rolle des Vereins eCH als Standardisierungsgremium, welches sowohl auf kantonaler wie eidgenössischer Ebene Verbindlichkeit und Vertrauen schafft, wurde allgemein gewürdigt. Jedoch ist dies eine eng begrenzte Rolle nahe am operativen Geschäft, welche nicht für weitergehende Transformation genutzt werden kann.

E-Government Schweiz wird von den meisten Teilnehmern als die einzige strategisch und koordinativ wirkende Organisation wahrgenommen, welche Wirkung über alle Staatsebenen hinweg erzielt, jedoch keine Umsetzungskompetenz oder -fähigkeiten besitzt.



Die Schweizerische Informatikkonferenz (SIK) nahm den Bedarf an einer nationalen, von Bund und Kantonen gemeinsam getragenen, staatsebenen-übergreifenden, operativ tätigen Organisation auf und etablierte mit eOperations Schweiz diesen Akteur.

3.4.2.5. Gesamtsicht

C4

Das Feld an Akteuren im E-Government ist so breit, dass es die Wirksamkeit der einzelnen Akteure behindert.

Speziell werden die folgenden Punkte erwähnt:

- Jeder der Akteure muss sich thematisch positionieren.
- Jeder der Akteure muss sich gegenüber der anderen Akteure abgrenzen und seine Rolle vermitteln.
- Die Akteure müssen sich untereinander koordinieren, beispielsweise durch Einsitz in Gremien.
- Die Akteure organisieren Veranstaltungen, versenden Newsletter, erstellen Jahresberichte und bedienen Websites mit Inhalten. Alle richten diese Kommunikationsaktivitäten an stark überlappende Adressatenkreise.
- Jeder Akteur hat eine Geschäftsstelle, benötigt administrative und kommunikative Stellen mit entsprechenden Stellenprozenten.

Aus Sicht der vorgesehenen Empfänger der Information wird bemängelt, dass es unklar ist, wer der richtige Adressat von Anfragen ist und wie die einzelnen Aktivitäten ineinandergreifen.

Im Gegensatz dazu ist die Rolle von fachführenden Akteuren, beispielsweise dem Bundesamt für Landestopografie (swisstopo) für Geodaten oder dem Bundesamt für Justiz (BJ) bezüglich der Register, verständlich und führt auch zu keinen Problemen in der Praxis, da die Ansprechpartner thematisch klar besetzt sind. Fragen zu Geoinformation werden kaum via Querschnittsfunktionen, sondern direkt zwischen den entsprechenden Fachorganisationen behandelt.

3.4.3. Inhaltliche Erwartungen

C5

Die Erwartungen an E-Government und dadurch an E-Government Schweiz sind substantiell gestiegen. Weder die Mittel noch die Verbindlichkeit zur Erfüllung dieser Erwartungen sind gegeben.

Es muss festgehalten werden, dass die Erwartungen an E-Government und dadurch auch an E-Government Schweiz substantiell gestiegen sind.

Einerseits spüren Verwaltungen den Druck der Bürger und Unternehmen Lösungen anzubieten, andererseits sorgen auch internationale Vergleiche und der Standortwettbewerb für zusätzliche Dringlichkeit.

Elektronische Abläufe für Bevölkerung und Unternehmen sind inzwischen eine selbstverständliche Erwartung. Der Bürger akzeptiert kaum noch von seinem Energieversorger, seiner Bank oder seinem Telekommunikationsanbieter, dass er sich während seiner Arbeitszeit an einen Unternehmensstandort begeben soll, um eine Dienstleistung zu beziehen. Dieselben Ansprüche werden auch an Gemeindeverwaltungen und andere Behörden gestellt. Hierbei geht es primär um den Zugang zu den Leistungen, nicht um die Abwicklung der Leistungen.

Die Schweizer Verwaltung wird in der Innen- und Aussensicht als äusserst effektive Papierverwaltung wahrgenommen. Formularbasierte Abläufe funktionieren in der Regel gut



und laufen in akzeptablen Zeiten durch. Dadurch ist der Druck der Bürger auf Prozessoptimierung zweifellos geringer als in verschiedenen anderen Ländern.

3.4.4. *Einbettung E-Government Schweiz in das Umfeld*

In der Wahrnehmung der interviewten Personen sind Mehrspurigkeiten in den Prozessen politisch als Ausdruck des Föderalismus gewollt. Es existiert kein ausreichender Kostendruck, der eine Leistungskonsolidierung erzwingen könnte.

Bei vielen Akteuren ist immer noch stark verankert, dass die Leistung aus einer einzigen Organisation kommen muss. Der Gedanke, Teilleistungen zu beziehen, trifft schnell auf Widerstand.

Es wird kritisch angemerkt, dass die Erwartungen an E-Government zwar gestiegen sind, dass sich das jedoch nicht in den finanziellen Mitteln niederschlägt. Hier sind gerade die Finanzierungsfragen und Betriebsmodelle ungelöst.

C6

Die Rolle von E-Government Schweiz als staatsebenen-übergreifendem Koordinationsgefäss wird als positiv und zweckmässig beurteilt.

Für die meisten interviewten Personen ist prinzipiell klar, welche Rolle E-Government Schweiz zugeordnet ist. Die Rolle als staatsebenen-übergreifendem Koordinationsgefäss wird überwiegend als sehr positiv und zweckmässig beurteilt. Die Kommunikationsaktivitäten werden grösstenteils positiv beurteilt, wobei die Aktivitäten anderer Akteure, beispielsweise des Bundesamtes für Kommunikation (BAKOM), für viele kantonale und kommunale Akteure verwirrend bezüglich der zukünftigen Rolle von E-Government Schweiz aufgenommen wurden.

C7

Bei den politischen Entscheidungsträgern im Bund, in den Kantonen und den Gemeinden ist der Bekanntheitsgrad von E-Government Schweiz nicht ausreichend.

Verschiedene Akteure bemängeln den Bekanntheitsgrad von E-Government Schweiz gerade bei politischen Entscheidungsträgern im Bund und in den Kantonen. Hier ist die Aufhängung bei einem mit IT befassen Bundesamt nicht hilfreich. Verschiedene kommunale und kantonale Akteure erwarten von E-Government Schweiz der Wegweiser zu sein, um aus dem komplexen Umfeld mit vielen Akteuren das Optimum herauszuholen.

3.5. **Strategie & Management**

Als wesentliches Umsetzungsinstrument wurde das Controlling des Schwerpunktplans betrachtet, d. h. allgemeine Einschätzung, Struktur, Inhalt, Finanzierung, Steuerung und Controlling sowie Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsstelle und den projektverantwortlichen und leistungsverantwortlichen Organisationen und den Projektleiterinnen und -leitern.

Im Auftrag explizit abgegrenzt war eine Analyse der E-Government-Strategie Schweiz.

3.5.1. *Terminologie*

Der Schwerpunktplan verwendet die folgende Terminologie: E-Government Schweiz verfolgt strategische und operative Ziele. Diese werden erreicht mit strategischen Projekten, welche durch eine federführende Organisation durchgeführt und finanziert werden. In diesen strategischen Projekten werden bestimmte Aufgabenpakete durch E-Government Schweiz finanziert. Diese werden als unterstützte Massnahmen bezeichnet. E-



Government Schweiz steuert und überwacht eigentlich die Massnahmen und nicht die strategischen Projekte.

Innovationen sind Projekte mit Innovationscharakter, welche kleiner und agiler durchgeführt und gesteuert werden.

Nach Abschluss der Projektphase kann eine weitere Unterstützung erfolgen, es wird dann von einer strategischen Leistung gesprochen.

3.5.2. Überblick über bereitgestellte Mittel

Die folgenden Abbildungen geben einen Überblick über die bereitgestellten Mittel. Aktuell sind fürs Jahr 2019 10 strategische Projekte mit 39 finanzierten Massnahmen, 4 strategische Leistungen mit 16 finanzierten Leistungen und 4 Innovationen enthalten.

Im Durchschnitt wird eine Massnahme mit 87 kCHF jährlich unterstützt, unabhängig ob es sich um eine projekt- oder leistungsbezogene Massnahme handelt. Ebenso wird ein durchschnittliches Projekt oder Leistung mit rund 350 kCHF unterstützt.

Betrachtet man die am stärksten unterstützten Projekte und Massnahmen, so kommt man auf folgende Liste:

- Leistung Bürgerportal «ch.ch» mit 3.8 MCHF kumuliert und 1 MCHF im Jahr 2019
- Projekt eID mit 1.55 MCHF kumuliert und 1 MCHF im Jahr 2019
- Projekt Vote électronique mit 1.53 MCHF kumuliert und 250 kCHF im Jahr 2019
- Projekt Aufbau eOperations mit 1.342 MCHF kumuliert und 490 kCHF im Jahr 2019
- Projekt eUmzugCH mit 1.338 MCHF kumuliert und 200 kCHF im Jahr 2019
- Projekt IDV mit 1 MCHF kumuliert und 200 kCHF im Jahr 2019

Alle weiteren strategischen Projekte und Leistungen übersteigen kumuliert 1 MCHF nicht.

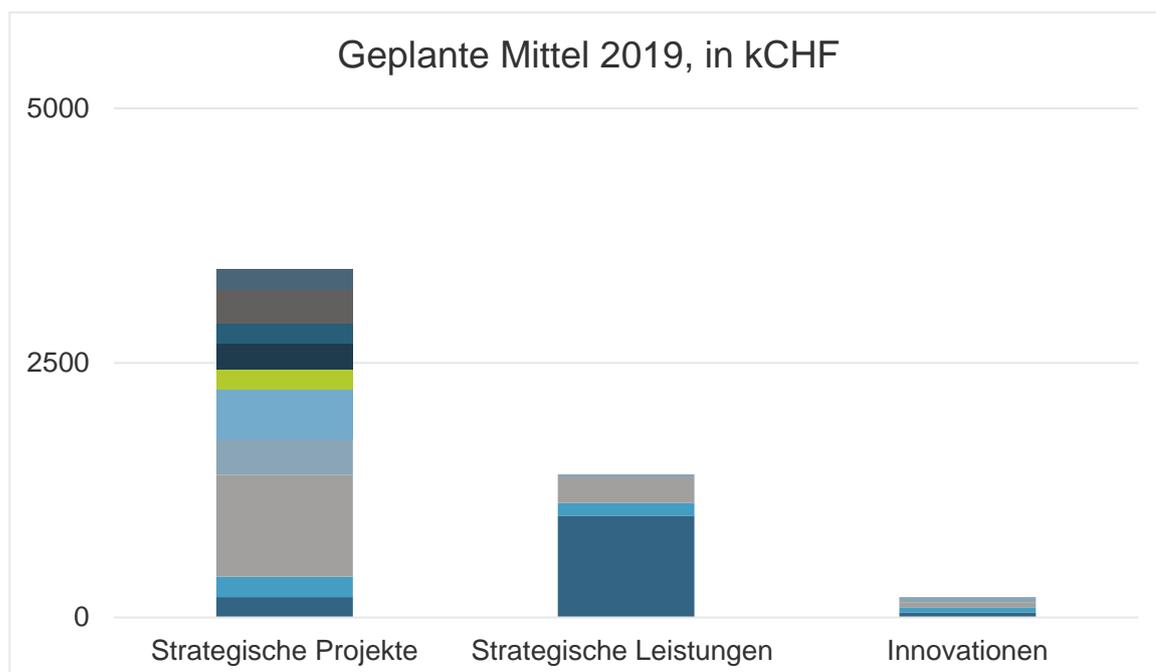


Abbildung 5: Für das Jahr 2019 geplante Mittel. Die Aufteilung zeigt die den einzelnen strategischen Projekten und Leistungen zugewiesenen Mittel.

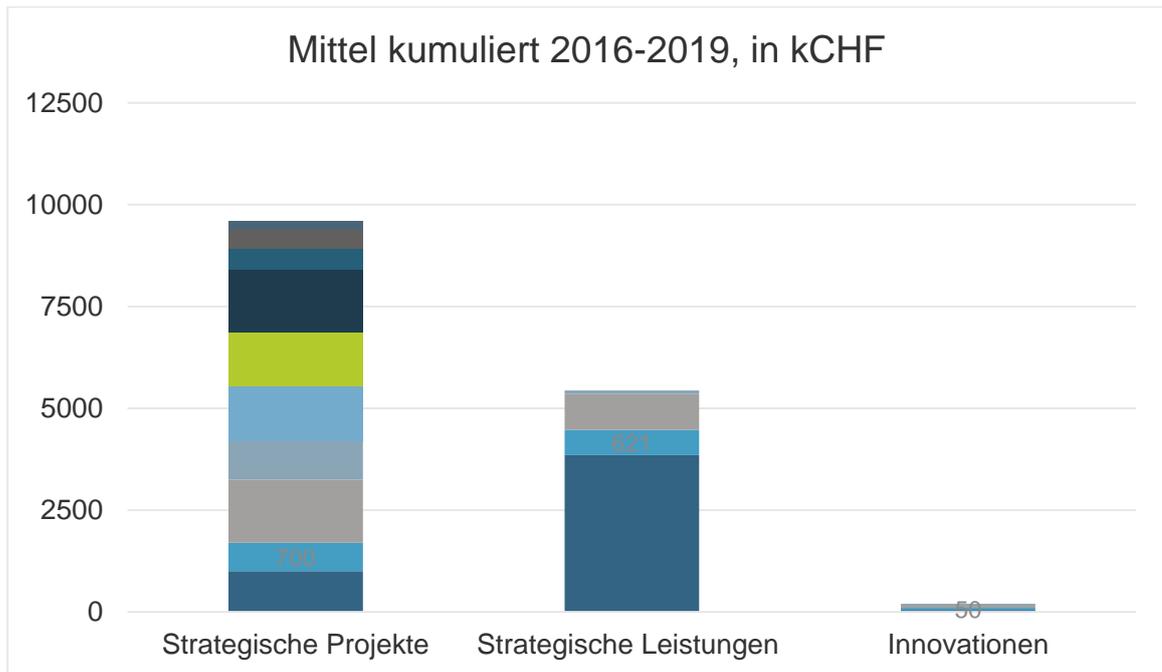


Abbildung 6: Für die laufenden Projekte und Leistungen kumulierte Mittel 2016-2019. Abgeschlossene Projekte und Leistungen sind nicht dargestellt.

3.5.3. Finanzierung von Leistungen und Projekten

D1

Der Fokus von E-Government Schweiz wird durch die Verteilung auf 59 finanzierte Massnahmen und Innovationen sowie den Mix zwischen Projekten und Leistungen verwässert.

Die Finanzierung von Projekten wird unter den befragten Personen unterschiedlich wahrgenommen. Eine Gruppe sieht das komplette Finanzvolumen von 5 MCHF als zu gering an, um eine grosse Wirkung damit zu erzielen, und sieht auch den Betrag, der an ein einzelnes Projekt in Form von Massnahmen ausgeschüttet wird, als zu gering an.

Eine weitere Gruppe sieht die Projekt-Beiträge als ein unabdingbares Mittel zur Einflussnahme in den Projekten an.

Die Meinungen gehen ebenfalls darüber auseinander, ob es sinnvoll ist den Betrag über 59 Massnahmen und Innovationen zu verteilen, oder ob stattdessen wenige strategische Massnahmen massiv gefördert werden sollen.

D2

Es gibt kein Konzept, wie die Refinanzierung von eingeführten Leistungen erreicht werden kann.

E-Government Schweiz unterstützt finanziell Projekte, leistet aber auch Beiträge an bereits eingeführte Leistungen. Dies ist eine untypische Finanzierungsmethode, weil sie langfristig dazu führen kann, dass ein immer grösserer Anteil von Leistungen zulasten neuer Projekte finanziert werden. Der Grundgedanke ist, Leistungen so lange zu unterstützen bis sie sich finanziell selbst tragen können.

In der Theorie sollten die Organisationen, die bestehende Abläufe durch E-Government ablösen, das Budget der Leistungen entlasten, beispielsweise indem eingenommene Gebühren umverteilt werden. Es existiert jedoch kein Konzept wie diese Refinanzierung über die Staatsebenen gewährleistet werden kann.



3.5.4. Auswahl der «unterstützten Massnahmen»

D3

Die unterstützten Massnahmen stehen grösstenteils in Zusammenhang mit E-Government, jedoch mussten einige bereits laufende Leistungen übernommen werden. Es gibt ein Übergewicht an grossen Bundesvorhaben zu Lasten kleiner Innovationsprojekte.

Der Schwerpunktplan [3] definiert die Auswahl der durch E-Government Schweiz unterstützten Massnahmen und Projekte für die aktuelle Periode. In den Interviews wurden die folgenden Einschätzungen abgegeben:

- Die Projekte stehen grösstenteils in Zusammenhang mit dem Themengebiet, jedoch mussten einige Restanzen (d. h. bereits laufende Massnahmen) übernommen werden, beispielsweise in Zusammenhang mit dem Portal «ch.ch», welches die grösste überhaupt unterstützte Leistung darstellt.
- Es lag nur eine beschränkte Anzahl von Projektanträgen vor. Daher konnte nicht aus einer grossen Masse von Ideen die besten ausgewählt werden. Hier spielt der geringe Bekanntheitsgrad von E-Government Schweiz eine wichtige Rolle.
- Es gibt ein Übergewicht an grossen Bundesinformatikprojekten, während kleinere, innovative Vorhaben in der Wahrnehmung verschiedener Teilnehmer fehlen. Der aktuelle Schwerpunktplan enthält nur vier Innovationen.
- Eine häufige getätigte Anmerkung ist, dass viele der ausgewählten Vorhaben auch ohne E-Government Schweiz von den Stammorganisationen hätten bewältigt werden können. Es gibt aber auch einzelne Beispiele, wo der Beitrag von E-Government Schweiz als Katalysator funktionierte und ein von der Stammorganisation zurückgestelltes Projekt anstossen konnte.
- Am häufigsten wird eUmzugCH als Erfolgsgeschichte eingeschätzt, da es alle Staatsebenen und ein Zusammenspiel verschiedener Akteure benötigte, um erfolgreich abgeschlossen zu werden.

D4

Es gibt keine Zielarchitektur und dadurch keinen sichtbaren Zusammenhang zwischen den finanzierten Massnahmen. Dies führt zu einer reaktiven Grundhaltung und erlaubt keine Fokussierung.

Als grosse Schwachstelle wird gesehen, dass der Bezug zwischen den Projekten kaum erkennbar ist. Da es keine Zielarchitektur für E-Government gibt, können Projekte nicht anhand ihres Beitrages an die Realisierung dieser Zielarchitektur und somit ihrer Wirksamkeit als E-Government-Treiber bewertet werden. Diese Thematik ist besonders spürbar in den Themenbereichen Identität (eID und Identitätsverbund Schweiz) und Unternehmens-Portal (easyGov).

Da E-Government keine Zielarchitektur verfolgt, werden auch keine eigenen Projekte initiiert oder angeregt, sondern reaktiv Projektvorschläge abgewartet.

3.5.5. Überwachung der laufenden Projekte

D5

E-Government Schweiz steuert und überwacht nur seine Beiträge an Projekte, nicht die kompletten Projekte der Stammorganisation. Dies kann eine Quelle von Unzufriedenheit bei unilateralen Entscheiden der Stammorganisation darstellen.

Allgemein leistet E-Government Schweiz Beiträge an laufende Projekte und finanziert keine Projekte vollumfänglich. Daher findet keine Projektsteuerung im engeren Wortsinn statt, sondern nur eine Überwachung der eigenen Projektanteile. Dazu wurden messbare Beiträge definiert, welche dann überwacht werden.

Die Schwierigkeit liegt darin, dass somit nur die Massnahme (beispielsweise «Unterstützung Aufbau einer Trägerschaft») überwacht und gesteuert wird, nicht aber das vollständige



dige Lieferobjekt («Aufbau der Trägerschaft»). Dies führt jeweils dann zu Missverständnissen und Unzufriedenheit, wenn die Stammorganisation die Umsetzung des Projektes verschiebt, anders priorisiert oder abbricht, ohne dies mit E-Government Schweiz abzusprechen. In vielen Interviews wurde die Verschiebung im Projekt «Mehrwertsteuer» als Beispiel thematisiert.

Der jeweilige Auftraggeber in der Stammorganisation steuert sein Projekt mit den dafür vorgesehenen Gefässen. Für jedes Projekt ist ein Mitglied des Planungsausschusses als Pate zuständig. Aus Sicht Projekt ist dies eine informelle Rolle. Sie ist nicht mit Einsitz in formelle Gefässe des Projektes verbunden und daher ist der Informationsstand zum Projekt teilweise mangels Informations-Kanälen sehr gering.

Falls der schriftliche Statusbericht inhaltliche Fragen zu einem Projekt auslöst, beispielsweise zu Beschaffung, IT-Security oder Architektur, wird die Beantwortung schwierig. Das Projekt hat keine Rechenschaftspflicht, so dass diese Fragen oft versanden. Beispielsweise bei easyGov gibt es viele offene Fragen der Kantone und Gemeinden über die zukünftige Nutzung durch Nicht-Bundesnutzer, welche bisher nicht vom SECO angedacht ist.

Verschiedene Akteure würden es begrüssen, wenn die Projektleiter ihr Vorhaben wenigstens einmal persönlich im Planungsausschuss vorstellen würden und Fragen zugelassen sind. Heute wird ausschliesslich anhand von Papiervorlagen entschieden.

Als hilfreich würden mehr inhaltliche Begleitung und eine verbesserte Koordination der Abhängigkeiten zwischen den Projekten angesehen. Heute finden keine inhaltlichen Vertiefungsdiskussionen (*Deep Dives*) mit den Projekten statt.

Mehrmals jährlich findet ein Koordinationsmeeting der Projektleiter aller unterstützten strategischen Projekte statt. Dieses wird durch die Befragten uneinheitlich gesehen. Einzelne Projektleiter beurteilen dieses als wenig dienlich, da sie keinen Bezug zwischen ihrem Projekt und anderen herstellen können. Für andere Projektleiter ist das Koordinationsmeeting zunehmend nützlich geworden, da die thematischen Zusammenhänge den Beteiligten mit der Zeit klar wurden. Angeregt wurden thematisch zusammenhängende Subgruppen (z. B. Identität) anstelle des Plenum-Ansatzes, zumindest für eine jährliche Sitzung.

3.5.6. Wirkung der Projektunterstützung

D6

Da die Projektunterstützung durch E-Government Schweiz nur einen geringen Anteil des Gesamtprojektes der Stammorganisation beträgt, ist die Wirkung in der Regel beschränkt, wenn keine Hebelwirkung erzeugt werden kann.

E-Government Schweiz unterstützt strategische Projekte im Durchschnitt mit weniger als 20 % der gesamten Aufwände.

Die von E-Government Schweiz an einzelne Massnahmen geleisteten Beiträge (siehe Kapitel 3.5.2) sind teilweise so gering, dass keine grosse Wirkung erwartet werden kann. Über die gesamte Laufzeit werden die strategischen Projekte mit 200 kCHF – 1.5 MCHF unterstützt. Einzelne Massnahmen sind selten mit über 100 kCHF in einem Jahr unterstützt. Diese Zahlen sind in Relation zu setzen mit den Kosten für typische Bundesinformatikprojekte im zweistelligen Millionenbereich.

Daher kann die grösste finanzielle Wirkung dann erzielt werden, wenn diesen Beiträgen eine Hebelwirkung inne liegt. Positiv wurde insbesondere die Unterstützung des Aufbaus von eOperations Schweiz erwähnt, wo der Zeitpunkt der Unterstützung besonders wirksam war.



Alternativ kann Wirkung auch durch Erzeugen von Management Attention, Koordination und Vernetzung erzeugt werden.

3.6. Innovation

In dieser Dimension wird die Fähigkeit der Organisation, Innovationen zu generieren und umzusetzen, analysiert. Zusätzlich wird die Aufnahme-prozedur für Innovationen, Projekte und Leistungen in den Schwerpunktplan betrachtet.

E1

Die Kultur in der Bundesverwaltung und anderen grossen Verwaltungseinheiten ist nicht innovations-freundlich. Die Kantone und Städte werden wenig als Labore genutzt, obwohl sie teilweise mehr Spiel-raum für kleine, innovative Projekte haben.

Nach verschiedenen gescheiterten Grossprojekten und Beschaffungsskandalen hat sich in der öffentlichen Verwaltung eine sehr risikoaverse Projekt-Kultur entwickelt, in welcher es innovative oder explorative Vorhaben sehr schwer haben.

Die öffentliche Verwaltung verfügt über keine Fehlerkultur, was Projektleitung betrifft. Ein Problem in der Projektabwicklung oder sogar ein gescheitertes Projekt wird relativ schnell als ein Problem des Projektleiters wahrgenommen. Daher sind Projektleiter sehr auf Ab-sicherung und Dokumentation bedacht und bevorzugen ein schrittweises Vorgehen mit vielen Konzeptpapieren.

Innovationsprojekte sind inhärent mit dem Risiko des Scheiterns belegt. Werden sie so geführt, dass diese Risiko ausgeschlossen wird, so können sie im Erfolgsfall auch keine innovativen Lösungen erzielen.

Die Kantone und Städte können viel eher Innovationen ausprobieren. Ihre Laborfunktion ist erkannt worden, jedoch wird diese noch in zu wenigen Projekten aktiviert. Aktuell ent-hält der Schwerpunktplan nur vier als Innovationen geführte Projekte.

Neben den eigentlichen Innovationen können auch elektronische Abläufe testweise in einzelnen Kantonen eingeführt werden, um daraus wertvolle Erkenntnisse für einen brei-teren Einsatz zu gewinnen.

Für Innovationen ist der geringe Bekanntheitsgrad von E-Government Schweiz problema-tisch. Die aufgenommenen Innovationen kamen alle über direkte Kontakte von Mitglie-dern des Steuerungs- oder Planungsausschusses zustande, welche den Projekten eine Einreichung bei E-Government Schweiz empfohlen haben.

Die unter dem Stichwort «Kompatibilität mit agilen Methoden» (siehe Kapitel 3.3.3) plat-zierten Anmerkungen sind auch für Innovationsprojekte relevant. Als Gegenmassnahme wird das Innovationsbudget nicht fix den Projekten zugeteilt, sondern im Sinn eines Glo-balbudgets im Schwerpunktplan geführt.



4. Kritische Würdigung

4.1. Vergleichende Einordnung

Die verschiedenen aufgeführten Beispiele dienen dazu, Erfolgsfaktoren aufzuzeigen, welche für E-Government Schweiz verwendet werden können.

4.1.1. eGov SG (Kanton St.Gallen)

Der Kanton St.Gallen und seine 77 Gemeinden verfolgen seit längerer Zeit das Thema E-Government. Organisatorisch ist der Aufbau sehr ähnlich zu E-Government Schweiz mit einem Kooperationsgremium als politischem Ausschuss, einem Planungsausschuss für Operatives und einer Geschäftsstelle, welche beim kantonalen Dienst für Informatikplanung angesiedelt war und auf 01.01.2019 organisatorisch als eigenständige Anstalt organisiert wird.

Der Willen, die Vision «E-Government ist für die St.Galler Bevölkerung und Wirtschaft selbstverständlich» noch stärker zu verankern, wurde insbesondere mit dem neuen kantonalen Gesetz zum E-Government bekundet.

Als Erfolgsfaktoren wurden die folgenden Themen identifiziert:

- Vertrauen zwischen Kantonen und Gemeinden
- Erkenntnis, dass gemeinsame Lösungen immer auf längere Sicht kostengünstiger sind, auch wenn die isolierte Betrachtung das Gegenteil suggeriert
- Fokus auf ausreichende Skaleneffekte

Die Verbindlichkeit, die das neue Gesetz schafft, wurde von den Beteiligten als Konsequenz des erarbeiteten Vertrauens betrachtet, nicht als Ersatz für dieses.

4.1.2. Office Cantonal des Systèmes d'Information et du Numérique (Kanton Genf)

Die Digitalstrategie (Genève Numérique) ist eines von fünf strategischen Dossiers, welche der Staatsrat direkt führt. Darin hat der Ausbau der E-Government-Angebote (e-démarches) eine Schlüsselrolle.

Das kürzlich umbenannte «Kantonale Amt für Informationssysteme und Digitalisierung» unterstützt als Querschnittsamt die kantonale Verwaltung in der Bereitstellung ihrer Angebote. Aktuell sind mehr als 50 Angebote vorhanden, wobei die Nutzung des digitalen Kanals den herkömmlichen Kanal grösstenteils übersteigt (zwischen 45 %-65 % Nutzung des digitalen Kanals).

Schlüsselerfolgsfaktoren sind

- Politische Verankerung auf höchster Stufe
- Projektpriorisierung durch ein Gremium der Generalsekretäre
- Messbarkeit und Führung via KPIs
- Bereitstellung von wiederverwendbaren Bausteinen für digitale Angebote wie Portal, elektronische Formulare, elektronische Bezahlvorgänge und elektronische Benachrichtigungen



4.1.3. *guichet.lu (Luxemburg)*

Das Bürger- und Unternehmensportal *guichet.lu* bildet mehr als 90 Behördenvorgänge für rund 800'000 Einwohner und Grenzgänger und mehr als 100 unternehmensbezogene Vorgänge für 40'000 Unternehmen ab. Mehr als 100 Amtsstellen, halbstaatliche Organisationen (z. B. Sozialversicherungen) und private Unternehmen (z. B. Fluglinien im Rahmen der Fluggastrechte) wickeln ihre Amtsgeschäfte über das Portal ab.

Organisatorisch ist es beim Zentrum für Informationstechnologien des Staates (CTIE) angesiedelt, dessen Amtsleiter auch als CIO für den Luxemburger Staat fungiert. Das CTIE ist für E-Government, Prozessdigitalisierung und damit zusammenhängende Reorganisationen verantwortlich. Das Amt ist dem Ministerium für den öffentlichen Dienst und die Verwaltungsreform angegliedert.

Politisch abgestützt wird E-Government über das Regierungsprogramm, welches die drei Grundprinzipien «Digital by Default», «Once only» und «Transparenz» als Eckpfeiler verankert. Ein interministerielles Gremium ist für die Verankerung in den einzelnen Ämtern und Ministerien verantwortlich.

Als Erfolgsfaktoren wurden die folgenden Faktoren identifiziert:

- Politische Unterstützung des E-Government-Ansatzes
- Fokus auf Erlangen einer kritischen Masse an Dienstleistungen, auch zulasten von vollständig digitalisierten Verwaltungsabläufen
- Schnelle Einführung von Dienstleistungen im Portal, gefolgt von kontinuierlicher Verbesserung
- Konsequente Adressierung des Datenschutzes und der Transparenz
- Einbindung der Privatwirtschaft in Themen wie Digitale Identität und Signatur

Ein zentrales Erfolgsmass ist die effektive Nutzung der Angebote. Vor den letzten Wahlen wurde kurzfristig die Registrierung für die Wahllisten aufgeschaltet. Ohne separate Ankündigung (Werbung) sind 40 % der rund 10'000 Geschäftsvorfälle direkt über den Online-Kanal *guichet.lu* anstelle des traditionellen Wegs über die Gemeinde eingegangen.

4.2. **Anregungen für eine Weiterentwicklung des E-Government**

Die Wichtigkeit von E-Government ist auf allen Ebenen erkannt, und der Bedarf an einer staatsebenenübergreifenden Organisation ist eindeutig gegeben.

Erwartung und erzielte Wirkung stimmen in der Wahrnehmung vieler Beobachter nicht überein. Die Ansprüche sind substanziell gestiegen und die gesamte Organisation kann diesen nicht genügen.

4.2.1. *Organisation*

Der Steuerausschuss ist politisch gut besetzt und scheint willig Entscheide zu treffen. Einerseits mangelt es an guten Entscheidungsvorlagen, andererseits gibt es strukturelle Themen.

Es ist zu prüfen auf welchen Wegen eine Verbindlichkeit für die nicht vertretenen Bundesstellen, Kantone und Gemeinden erreicht werden kann.

Es fehlt eine politische Vision und eine Willensbekundung zu E-Government. Der politisch besetzte Steuerausschuss kann die angedachte Wirkung nicht erzielen.



Die politische Verankerung von E-Government Schweiz ist nicht ausreichend. Die organisatorische Ansiedlung dieses Fachthemas ist bei einem auf IT fokussierten Bundesamt und hierarchisch nicht passend.

E-Government ist ein Fachthema mit Transformationscharakter und sollte nicht in einem mit Informatik betrauten Bundesamt angesiedelt sein. E-Government ist prinzipiell ein Thema der Verwaltungsabläufe zugunsten von Bürgern und Unternehmen, sowie zwischen Verwaltungseinheiten, welches eine starke politische Komponente aufweist und alle Staatsebenen betrifft. Die Aufhängung muss den Erwartungen und dem Anspruch genügen.

Auch ein eventuell erforderlicherer gesetzgeberischer Impuls könnte viel leichter erwirkt werden, wenn die politische Verankerung angepasst wird. Die in Kapitel 4.1 aufgezeigten Beispiele illustrieren, dass politischer Rückhalt ein Schlüsselfaktor für kritische Masse darstellt.

4.2.2. *Agilität & Prozesse*

Die der Geschäftsstelle heute übertragenen Aufgaben werden zufriedenstellend abgewickelt, jedoch wird eine stärkere Rolle in den inhaltlichen Themen gewünscht, konkret erwähnt wurden:

- Politisch ausgerichtete Aufgaben, beispielsweise im Rahmen von Rechtssetzungsprojekten
- Rolle eines Champions oder Visionärs für E-Government und Vordenkers, der E-Government in den Kontext der Verwaltungsreform stellt
- «Enabler» durch die Definition von architekturellen Vorgaben, beispielsweise in Themen wie digitale Identität und elektronische Unterschrift,
- Vor-Ort-Besuche bei Kantonen und Gemeinden, um deren Anliegen besser kennen zu lernen und den Bekanntheitsgrad zu steigern, analog zu ausländischen Delegationen
- Inhaltliche Begleitung der Projekte, eventuell via Einsitz in Projektsteuerungsausschüssen oder architektonischer Unterstützung

Es ist dabei offensichtlich, dass diese Aufgaben entweder einen Ausbau der personellen Ressourcen und der Fähigkeiten oder eine signifikante Umschichtung des Aufgabenportfolios erfordern würden. Anstelle einer einfachen Aufstockung ist eine Bündelung der verteilten Akteure prüfenswert.

Folgende Optimierungen der Abläufe zwischen den Ausschüssen sind zu prüfen:

- Stärkung der Rolle des Steuerungsausschusses bei Portfolio- und Strategiefragen bei gleichzeitiger Entlastung von operativen Themen. Nur Top-Projekte (beispielsweise über eine Million Franken) sollten überhaupt diskutiert werden.
- Stärkung der Rolle des Planungsausschusses bei der Projektüberwachung und -steuerung (siehe Kapitel 4.2.4)
- Stärkere Kompetenzen für die Geschäftsstelle bei operativen Aufgaben, insbesondere bei kleinen Geldbeträgen, zur Entlastung der Gremien
- Klärung der Rollen der beiden Vorsitzenden und des Geschäftsführers



4.2.3. Ökosystem

Es bearbeiten zu viele Akteure zu kleine Aufgabenfelder in diesem Themenkomplex, was zu einer gegenseitigen Behinderung und reduzierter Schlagkraft führt, auch wegen dem Bedarf an gegenseitiger Abgrenzung und der fehlenden Ganzheitlichkeit der Ansätze.

Daher ist E-Government Schweiz auch bei Schlüsselakteuren in den Kantonen und Gemeinden nicht ausreichend bekannt.

Anstelle der verschiedenen kleinen Akteure, deren Aktivitäten teilweise verzettelt wirken, braucht es weniger Akteure, welche über mehr Schlagkraft verfügen. Nur schon die Addition der Stellenprozente der einzelnen Geschäftsstellen zeigt wieviel Ressourcen bereits heute aufgewendet werden, welche synergetisch besser eingesetzt werden könnten.

Als Kandidaten, deren Integration zu einer schlagkräftigen Organisation führen könnte, sind neben E-Government Schweiz die folgenden Akteure zu nennen: eOperations, eCH, der E-Government-Koordinator des Bundes sowie die SIK (je nach angestrebter Positionierung). Es stellt sich ferner die Frage wie stark sich einzelne Funktionen in der Bundeskanzlei und Bundesämtern wie ISB, SECO und BIT in eine solche Organisation integriert werden sollten, sofern sich diese mit E-Government auseinandersetzen. Die Zusammenarbeit mit Fachämtern, Konferenzen und Fachgremien (z. B. Direktorenkonferenzen, SIK, HPI, HIS, eJustice, e-AHV/IV) für die Koordination und Umsetzung spezialisierter Fachlösungen ist anzustreben.

4.2.4. Strategie & Management

Die Rolle von E-Government Schweiz als staatsebenen-übergreifendes Koordinationsgefäss wird als positiv und zweckmässig beurteilt. Als grundlegender Baustein braucht es eine Vision für E-Government in der Schweiz und eine Willensbekundung («Commitment»). Zusätzlich ist ein architektonisches Zielbild zu verankern.

Dazu gehören auch die Festlegung von zwingenden architektonischen Bausteinen, wie Portale, Apps, digitale Identität, elektronische Signatur und sicheres Dokumentenmanagement. Zusätzlich ist es unabdingbar diese Bausteine als Standards festzulegen, um eine Verbindlichkeit zu erreichen und den Bau von eigenen Portalen und Identitätslösungen zu vermeiden.

Geeignete Finanzierungs- und Betriebsmodelle könnten im Rahmen dieses Zielbildes weitere Bewegung hin zu E-Government-Lösungen erzeugen.

Als weiterer Baustein ist das Thema Stammdaten zu adressieren. Dabei geht es nicht um eine Zentralisierung und Harmonisierung, sondern eine Festlegung der jeweiligen Fachverantwortung für einen Datenbestand. Dieser Datenbestand ist dann der einzig gültige Masterbestand. Darauf können berechnete Stellen zugreifen – eine parallele Erhebung, Bewirtschaftung und Speicherung sollte vermieden werden. Neue technologische Ansätze ermöglichen eine dynamische Integration von Datenbeständen oder eine dezentrale Bewirtschaftung der Datenbestände durch den Bürger.

Das Projektcontrolling beschränkt sich auf die Aufgabenpakete, welche durch E-Government Schweiz finanziert werden. Dies ist eine Quelle von Unmut, wenn die Entscheide der Stammorganisation über das Gesamtprojekt in Konflikt mit den Entscheiden von E-Government Schweiz kommen.

Eine Aufwertung der Projekt-Paten durch Einsitz in den Steuerausschüssen der jeweiligen Projektorganisation und damit einer direkten Einbindung in die Informationsflüsse des Projektes wäre zu prüfen und als Vorbedingung für eine Finanzierung durch E-Government Schweiz zu positionieren. Dabei sollten explizit nicht Paten ausgewählt werden, die bereits in der Stammorganisation vertreten sind.



Der Planungsausschuss sollte die Kompetenz erhalten, verbindliche Antworten von den Projekten einzufordern. Dabei sollten kritische Diskussionen allenfalls auch den Projektleiter einbeziehen und allenfalls seine Präsenz am Planungsausschuss vorsehen.

Ein jährlicher Deep Dive für jedes Projekt mit einem kleinen, inhaltlich gut vorbereiteten Team (Geschäftsstelle, Projekt-Pate im Planungsausschuss, Fach-Experten) würde in der Früherkennung von Risiken unterstützen.

In der Setzung von verbindlichen Standards könnte E-Government Schweiz eine stärkere Rolle übernehmen, beispielsweise was die Verwendung von Portalen oder Identitäten betrifft.

4.2.5. *Innovation*

Der Schwerpunktplan sollte dahingehend angepasst werden, dass er zumindest für Innovationen schnellere unterjährige Anpassungen ermöglicht. Ein Globalbudgetansatz und erleichterte Reporting-Auflagen könnten Innovationsprojekte schneller finanzierbar machen. Kriterien für den Übergang von der Innovation zu einem regulären Projekt sollten definiert werden, um den Fokus beizubehalten.

4.3. **Weitergehende Anregungen**

Unser Auftrag umfasste eine Wirksamkeitsüberprüfung, nicht die Erarbeitung umfangreicher Verbesserungsvorschläge. Trotzdem möchten wir die folgenden Anmerkungen anbringen, welche im Rahmen der Strategieerarbeitung und weiterer konzeptioneller Arbeiten einfließen können.

4.3.1. *Neuausrichtung E-Government*

Im Bereich E-Government muss im Vergleich zur klassischen Aufgabenteilung zwischen den Staatsebenen umgedacht werden und eine Arbeitsteilung stattfinden. Die Zeiten, als E-Government als IT-Thema verstanden wurde, sind vorbei. Heute befinden wir uns im Zeitalter der Digitalisierung, die ganze Geschäftsmodelle fundamental ändert. In diesem Kontext ist E-Government ein Transformationsthema, das zur Verwaltungsreform beiträgt. Diese Transformation muss von Politik und Fach getragen werden muss.

Als grundlegender Baustein braucht es eine Vision für E-Government in der Schweiz. Darin ist auch die Arbeitsteilung zwischen föderalen Ebenen zu adressieren, um den Bedürfnissen der Transformation gerecht zu werden. Beispielsweise könnten in einer Vision die Gemeinden als Kundenberater, die Kantone als Innovationsabteilungen und der Bund als die Fabrik definiert werden. Mit dieser Grundeinstellung sollte die künftige Organisation aufgebaut und damit die Verantwortungen klar zugewiesen werden

4.3.2. *Verbindlichkeit*

Die Fachämter sollten sich auch dann mit E-Government Schweiz abstimmen, wenn sie ein E-Government-Projekt komplett finanzieren. Sie müssen E-Government-Aktivitäten über diesen Kanal mit den Kantonen abstimmen und nicht über eigene Kanäle. Dabei ist insbesondere der Bau von separaten Portalen, Apps und Identitätslösungen sehr kritisch zu hinterfragen.

Das Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB) erzwingt heute für viele IKT-Themen im Bund eine solche Abstimmung, jedoch ist für E-Government keine entsprechende Verbindlichkeit da. Im E-Government müsste diese Abstimmung zwingend auch die kantonalen und kommunalen Akteure vollwertig berücksichtigen.



Für die Nutzung ist Verbindlichkeit weniger entscheidend als die Verfügbarkeit von guten Lösungen in ausreichender Menge (kritische Masse). Dies zeigen auch die angeführten Erfolgsbeispiele.

4.3.3. *Gruppendruck*

Es hat sich gezeigt, dass in der Breite oft Verbindlichkeit nicht die einzige wirksame Strategie ist, sondern dass der Gruppendruck (*Peer Pressure*) ebenfalls eine grosse Wirkung erzielen kann.

Ein Label «Digitale Gemeinde» oder «Bürgernahe Verwaltung» analog zum Label «Energierstadt» könnte die Verankerung in der Breite verbessern, da sich Gemeinden aktiv um dieses Label bemühen würden.

Eine *Digital Scorecard* wird verschiedentlich in internationalen Benchmarks eingesetzt, ein analoges Produkt könnte Schweiz-spezifisch eingeführt werden und die Schlüsselemente der digitalen Verwaltung erfassen.

4.3.4. *Kantone als Innovationslabore*

Anders als im Bau von grossen Infrastrukturen kann ein IT-Vorhaben angepasst, weiter ausgebreitet oder bei Misserfolg auch eingestellt werden. Die Möglichkeit, Kantone als Innovationslabore und Experimentierfelder für angepasste Prozesse oder IT-Lösungen einzusetzen, ist erkannt, wird jedoch zu wenig genutzt. Aus der Historie von eUmzugCH sollten die positiven Aspekte mitgenommen werden und in weitere Vorhaben einfließen.

Auch die Innovation in den Hochschulen und Fachhochschulen kann schneller über solche kantonalen Gefässe abgerufen werden.

4.3.5. *Innovations- und Lern-Kultur, Agilität*

Die Projektleiter in der öffentlichen Hand beobachten den Umgang mit gescheiterten Projekten und haben daraus ihre Schlüsse gezogen, was sich in hoher Risiko-Aversion und konsequenter Absicherung von Entscheiden äussert. Initiative wird nicht gefördert, sondern kann personalrechtliche Konsequenzen haben. Projektleiter sind aber keine Projektverwalter, sondern sollten eine Führungsrolle und Gestalterfunktion innehaben.

Um kleinere, günstigere Vorhaben zu erhalten wird eine fundamentale Neuausrichtung der kulturellen Aspekte des Projektmanagements unabdingbar sein. Es muss möglich sein, dass ein Projekt bewusst Risiken eingeht, um Chancen auszuloten. Bei gescheiterten Projekten sollte die Schuldfrage nicht im Vordergrund stehen, sondern der Erkenntnisgewinn für andere Projekte.