

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 24. März 2021

309. Strategie Digitale Verwaltung (Impulsprogramm, Berichterstattung per 31. Dezember 2020)

Mit Beschluss Nr. 390/2018 hat der Regierungsrat die Strategie Digitale Verwaltung 2018–2023 festgelegt. Die Umsetzung der Strategie erfolgt mit einem Impulsprogramm, das die strategisch bedeutungsvollsten Projekte umfasst. Das Impulsprogramm wird jährlich überprüft, mit der IKT-Planung abgestimmt und gegebenenfalls mit weiteren Vorhaben und Massnahmen ergänzt.

Dem Regierungsrat wird jährlich ein Bericht über den Stand der Umsetzung der Strategie vorgelegt. Änderungen der Strategie, des Impulsprogramms und gegebenenfalls der Umsetzungsorganisation werden nach Vorberatung im Gremium Steuerung Digitale Verwaltung und IKT (SDI) von der Staatskanzlei beantragt. Für die zentralen Koordinations- und Unterstützungsaufgaben, welche die Abteilung Digitale Verwaltung und E-Government (DVE) der Staatskanzlei wahrnimmt (Anschubfinanzierung), wurden im Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan 2021–2024 in den Planjahren bis 2023 die erforderlichen Mittel eingestellt. Die Planwerte werden jährlich überprüft und mit dem Impulsprogramm abgeglichen.

I. Berichterstattung Impulsprogramm 2020

Ende 2019 wurde eine Zwischenevaluation des Impulsprogramms 2018/2019 vorgenommen, deren Fokus die inhaltliche und resultatorientierte Zielerreichung war. Der Regierungsrat hat mit Beschluss Nr. 326/2020 die Berichterstattung zum Impulsprogramm 2018/2019 zur Kenntnis genommen, das Impulsprogramm 2020 genehmigt und die Direktionen und die Staatskanzlei mit der Umsetzung des Impulsprogramms 2020 beauftragt.

Die Berichterstattung per 30. Juni 2020 wurde vom SDI an der Sitzung vom 23. September 2020 und die Berichterstattung per 31. Dezember 2020 an der Sitzung vom 5. März 2021 zur Kenntnis genommen.

Gegenüber der Berichterstattung per Ende 2019 hat sich die Situation 2020 stark verbessert. Im ersten Halbjahr wurden noch insgesamt sechs Projekte nicht bearbeitet, vier Projekte wiesen zeitliche Verzögerungen auf und sechs Projekte galten als gefährdet. Gründe dafür waren einerseits die coronabedingt erschwerte Arbeitsweise und andererseits die Tatsache, dass die personellen Mittel bei der Abteilung DVE erst Mitte

2020 vollständig zur Verfügung standen. In der zweiten Jahreshälfte konnten die Projekte jedoch zügig gestartet werden. Bezüglich Zielerreichung und Fortschritt der einzelnen Projekte des Impulsprogramms wird Folgendes festgestellt:

- Insgesamt wurden 2020 fünf Projekte (IP1.6, IP1.7, IP2.7, IP4.3, IP5.4) gestartet.
- 2020 konnten drei Projekte erfolgreich abgeschlossen werden (IP1.1, IP4.1/IP4.2, IP7.5). 2019 wurden drei Projekte abgeschlossen (IP2.3, IP5.3, IP7.1).
- 19 Projekte werden aktiv bearbeitet und laufen vollumfänglich nach Plan (IP1.2, IP1.5, IP1.6, IP1.7, IP2.1, IP2.2, IP2.5, IP2.7, IP3.1, IP4.3, IP5.1, IP5.4, IP6.1, IP6.2, IP6.4, IP6.5, IP6.6, IP7.3, IP7.4).
- Zwei Projekte weisen zeitliche Verzögerungen auf (IP5.2 Grundlagen für den Kulturwandel, IP6.3 Dokumentenmanagementsystem). Beim Projekt IP1.4 Online-Bewilligungen ist der veranschlagte Personalaufwand zu knapp bemessen. Die entsprechenden Korrekturmassnahmen sind eingeleitet.
- Beim Projekt IP7.5 ArchitekturmanagementZH wird zurzeit auf einen Projektstart verzichtet.
- Bei den Projekten IP2.6 Prüfung Rechtsetzungsverfahren und IP7.2 Digitales Identitätsmanagement für Bildungs-ID wurde die Ausgangslage neu beurteilt und gestützt darauf entschieden, kein Projekt zu starten. Die Projekte sind nicht mehr Teil des Impulsprogramms. Bereits seit 2019 wurden zwei weitere Projekte nicht mehr mitgeführt und aus dem Impulsprogramm entlassen (IP1.3 Automatisiertes Stellenmatching und IP2.4 Elektronischer Rechnungsaustausch).

2. Resultate der externen Evaluation von Strategie und Impulsprogramm

Gemäss Programmplanung wurde im Berichtsjahr eine externe Evaluation von Strategie und Impulsprogramm durchgeführt. Die Staatskanzlei hat dazu die Technologie- und Weiterbildungszentrum St. Gallen GmbH (TWZ), ein Spin-off der Hochschule St. Gallen, beauftragt. Die TWZ hat die Evaluationsergebnisse zusammen mit Empfehlungen zu den nächsten Schritten im Evaluationsbericht vom 27. Oktober 2020 festgehalten und am 11. November 2020 dem SDI vorgestellt. Die wesentlichsten Evaluationsergebnisse sind folgende:

Die Strategie Digitale Verwaltung

- erfasst die relevanten Themen, ist jedoch sehr allgemein gehalten,
- nimmt wenig Bezug auf die gegenwärtige Situation, und es bleibt damit unklar, worauf aufgebaut werden kann,
- enthält keine klare Ambition und kein daraus abgeleitetes Zielbild; es fehlt damit eine Grundlage für eine gemeinsame Planung/Roadmap,

- geht nicht auf den dezentralen Kontext ein, obwohl gerade die grosse finanzielle und organisatorische Autonomie der Direktionen der für die digitale Transformation der kantonalen Verwaltung notwendigen übergreifenden Zusammenarbeit entgegenläuft.

Zum Impulsprogramm Digitale Verwaltung als primäres Umsetzungsinstrument der Strategie ergibt sich Folgendes:

- Das Impulsprogramm wurde bewusst bottom-up aus Projekten entwickelt, die Teil des Impulsprogramms sein wollten.
- Aufgrund der losen Koppelung der im Impulsprogramm enthaltenen Projekte fehlt eine gemeinsame und abgestimmte Sicht sowie die Möglichkeit der Steuerung eines Gesamtportfolios.
- Die Umsetzung einzelner im Impulsprogramm enthaltender Projekte geht u. a. wegen der knappen Mittel und fehlender gemeinsamer Unterstützung durch die Führungsebene zu langsam voran.
- Die Entwicklungsstufen Information und Interaktion sind durch die im Impulsprogramm enthaltenen Projekte gut ausgebildet; bei den Entwicklungsstufen Transaktion (einzelne Services) und Integration (übergreifende Services) fehlt es an zentralen Voraussetzungen (z. B. Geschäftsarchitektur, ZHservices).
- Die mit der Umsetzung des Impulsprogramms betraute Abteilung DVE und das Amt für Informatik (AFI) schaffen mit den Projekten gute Voraussetzungen, um die übergreifenden Themen voranzubringen.

Die wesentlichen Empfehlungen aus der Evaluation sind folgende:

- Die Strategie soll mittels einer gemeinsamen Ambition und eines Zielbildes konkretisiert werden. Das SDI übernimmt dabei die Rolle eines «Digital Driving Teams».
- Vertretungen des AFI, des Personalamtes und der Abteilung DVE sowie Vertretungen der Direktionen (z. B. IT, Personal) bilden «Digital Enabling Teams». Diese schaffen eine neue Form der Zusammenarbeit, die das gegenseitige Grundverständnis zwischen Business und IT stärkt. Sie erarbeiten gemeinsam strategische Initiativen und setzen diese zusammen um.
- Das Impulsprogramm soll eine Bündelung der strategischen Projekte und Initiativen darstellen und ein wirksames gesamtkantonales Portfoliomanagement schaffen.
- Notwendige Fähigkeiten und Kapazitäten, die intern vorhanden sein müssen, sollen klar definiert und zur Verfügung gestellt werden.
- Bereichs- und stufenübergreifendes Arbeiten in den Projekten sollte in die Stammorganisation übertragen werden (Organizational Change Management).

Das SDI hat die Ergebnisse und Empfehlungen an seiner Sitzung vom 11. November 2020 zur Kenntnis genommen und die Staatskanzlei beauftragt, die empfohlenen Initiativen in den Bereichen «A. Arbeitswelt» und «B. Kundenorientierung/Serviceentwicklung» bis zum Sommer 2021 zu konkretisieren sowie die weiteren Empfehlungen zu prüfen und dem SDI einen Vorgehensvorschlag zu unterbreiten. Im Weiteren hat das SDI aufgrund der Evaluationsergebnisse den Auftrag der jährlichen Überarbeitung des Impulsprogramms für das Jahr 2021 ausgesetzt.

Auf Antrag der Staatskanzlei

beschliesst der Regierungsrat:

I. Die Berichterstattung zum Impulsprogramm 2020 wird zur Kenntnis genommen.

II. Mitteilung an die Staatskanzlei.



Vor dem Regierungsrat
Die Staatsschreiberin:

Kathrin Arioli