

Umsetzung Digitalisierungsstrategie «Impulsprogramm SO!Digital 2023 – 2025»; Ergänzungsbericht

Ergänzungsbericht des Kompetenzzentrums Digitale Verwaltung
zu Botschaft und Entwurf des Regierungsrates an den Kantonsrat von Solothurn
vom 24.10.2022, RRB Nr. 2022/1575.

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage	3
2.	Strategische Absicht des Regierungsrats.....	3
3.	Wichtige Begrifflichkeiten	5
3.1	Digitalisierung versus Digitale Transformation	5
	Digitalisierung.....	5
	Digitale Transformation	5
	Exkurs: E-Government	5
4.	Chancen der digitalen Transformation	5
5.	Herausforderungen und Risiken der digitalen Transformation.....	7
6.	Nutzen und Wirkung der digitalen Transformation	7
6.1	Kundenzentrierung	7
6.2	Kollaboration	8
6.3	Automatisierung	8
7.	Bestätigter Handlungsbedarf.....	9
7.1	Digital Reife.....	9
7.2	Nationale E-Government Studie 2022	9
7.3	DACH E-Government Monitor 2022	10
7.4	Nationale Gemeinde-Umfrage zur Digitalisierung 2022	11
8.	Digitale Transformation auf Bundesebene.....	12
9.	Digitale Transformation in anderen Kantonen	14
9.1	Kanton Bern	14
9.2	Kanton Zürich.....	14
9.3	Kanton Basel-Landschaft.....	15
9.4	Kanton Graubünden.....	15
9.5	Kanton Aargau.....	15
9.6	Kanton Thurgau.....	16
9.7	Kanton Freiburg.....	16
9.8	Kanton Wallis	16
10.	Impulsprogramm und laufende Projekte.....	17
11.	Alternativen zur digitalen Transformation.....	19

Beilage

Keine

1. Ausgangslage

Die vom Regierungsrat im Mai 2022 verabschiedete Digitalisierungsstrategie des Kantons Solothurn (RRB 2021/716 vom 25.05.2021) stösst eine umfassende digitale Transformation und Reformschritte der kantonalen Verwaltung über mindestens zwei Legislaturperioden an.

Die Digitalisierungsstrategie wird als strategischer Rahmen verstanden und das vorliegende Impulsprogramm SO!Digital 2023 - 2025 setzt erste wichtige und grundlegende Impulse, um den Weg für die Transformation und Digitalisierung zu ebnen.

Mit dem vorliegenden Ergänzungsbericht zum Botschaft und Entwurf des Regierungsrats «Umsetzung Digitalisierungsstrategie «Impulsprogramm SO!Digital 2023 – 2025»; Bewilligung eines Verpflichtungskredits; Zusätzlicher Ressourcenaufbau und Änderung der Budgetstruktur» (RRB 2022/1575 vom 24.10.2022) sollen die im Rahmen der ersten Lesung durch die Spezialkommission Digitalisierung entstandenen Fragen erläutert und beantwortet werden.

2. Strategische Absicht des Regierungsrats

Die Umsetzung des Impulsprogramms 2023 – 2025 schafft Grundlagen und mit ersten Impulsen die Voraussetzung, mit digitaler Transformation mittel- bis langfristig tiefgreifende Reformen der Verwaltungstätigkeit bis 2030 und darüber hinaus zu ermöglichen.

Dies bedeutet, dass sich die Kantonsverwaltung ab Programmstart

- mit neuen digitalen Services und Prozessen auseinandersetzt,
- sich effizienter, vernetzter und agiler aufstellt,
- die dazu notwendigen Organisations- und Kulturentwicklungs-Massnahmen vorantreibt,
- die digitale Transformation konsequent umsetzt und schliesslich die dazu notwendige digitale Reife erreicht.

Zusammenfassend bedeutet dies, die Verwaltung «neu» zu denken, den neuen «digitalen Service Public» des Kantons Solothurn voranzutreiben und dabei Kostenvorteile als Leistungserbringer einerseits und andererseits Nutzenpotenziale für die Leistungsempfängerinnen und -empfänger zu erschliessen.

Mit der vom Regierungsrat beschlossenen Digitalisierungsstrategie wurde ein strategischer Rahmen geschaffen, welcher zwar noch nicht konkret, dafür aber richtungsweisende Zielvorgaben vorsieht. Die erste Phase der Umsetzung dieser Digitalisierungsstrategie wird weit länger als bis Ende 2025 dauern, realistischerweise mindestens bis 2030.

Die nachfolgende Abbildung fasst die Digitalisierungsstrategie von der Vision, Zielen, Grundsätzen bis hin zu Handlungsfeldern übersichtlich zusammen.



Im Grundsatz verfolgt die Digitalisierungsstrategie der kantonalen Verwaltung die Strategie, die Leistungsempfängerinnen und -empfänger mit dem Prinzip «digital first»¹ zu bedienen und nach innen die Daten mit dem Prinzip «once only»² zu verwalten. Dies unter Berücksichtigung einer nachhaltigen Wirtschaftlichkeit und der Einhaltung der regulatorischen Datenschutz- und Sicherheitsanforderungen.

¹ Digital First: «Zuerst Digital» – soll heissen, dass der digitale Kanal zur ersten Wahl bei der Zusammenarbeit werden soll und entsprechend forciert wird. (Quelle: Digitalisierungsstrategie SO!Digital)

² Once Only: «Nur einmal» – Ziel des Once-Only-Prinzips ist es, dass die Bevölkerung und Unternehmen bestimmte Standardinformationen den Behörden und Verwaltungen nur noch einmal mitteilen müssen.

3. Wichtige Begrifflichkeiten

In diesem Abschnitt werden kurz die wichtigsten Grundbegriffe und Definitionen erklärt.

3.1 Digitalisierung versus Digitale Transformation

Digitalisierung und Digitale Transformation haben viel miteinander zu tun, jedoch nicht dieselbe Bedeutung. Kurz gefasst lässt sich der Unterschied¹ wie folgt definieren:

Digitalisierung

Der Begriff «Digitalisierung» wird verwendet, wenn digitale Informationen für die Nutzung zugänglich und verfügbar gemacht werden. Auch dafür sind wiederum neue Technologien wie das Internet nötig. Dank der Digitalisierung können Informationen, Produkte und Services digital verbreitet und genutzt werden. Bei der Digitalisierung stehen die Technik und ihre Verfügbarkeit im Vordergrund.

Beispiel: Zur Verfügung stellen eines digitalen Geschäftsfalls in Form von digitalen Services wie eTax, eUmzug oder Betreibungsregister-Auszug mittels einer Plattformtechnologie (my.so.ch).

Digitale Transformation

Der Begriff «Digitale Transformation» wird verwendet, wenn sich Organisationen wegen der technischen Veränderungen (Digitalisierung) und wegen veränderten Erwartungen ihrer Bezugsgruppen (Stakeholder) neue Geschäftskompetenzen aneignen müssen. Die drei wesentlichen Kompetenzen sind dabei die **Kundenzentrierung** und Nutzenorientierung, der richtige Umgang mit der **Automatisierung** und technischen Entwicklung sowie der Übergang von starren Organisationsformen aus dem Industriezeitalter in flexible Netzwerkorganisationen des Informationszeitalters mit gezielter bereichsübergreifender **Kollaboration**.

Bei der digitalen Transformation stehen der Mensch und seine Veränderungsbereitschaft im Vordergrund. Die Herausforderung besteht darin, die Beweglichkeit der öffentlichen Verwaltung zu erhöhen.

Beispiel: Befähigung der Mitarbeitenden für agile Projektformen und Organisationen.

Exkurs: E-Government

Unter E-Government (von (engl.) Electronic Government, (de) E-Regierung, selten eGovernment) 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 und Organisationen durch den Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT).²

Der für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie SO!Digital gewählte Ansatz ist weit umfassender als der bisherige E-Government-Ansatz, welcher sich primär auf die Digitalisierung von Behördenleistungen beschränkt.

4. Chancen der digitalen Transformation

Der allgegenwärtige digitale Wandel mit seinem hohen Veränderungsdruck bezieht sich gemäss der voranstehenden Definition also auf weit mehr als auf die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und –prozessen und den Einsatz von neuen Technologien.

¹ Quelle: [Digitalisierung vs. Digitale Transformation \(Unterschied\) | MoneyToday](#)

² Quelle: [E-Government – Wikipedia](#)

Er führt zu grossen Veränderungen innerhalb der Organisationen in Form von neuen Prozessen, Strukturen und Kulturen. Dieses magische Dreieck muss gezielt und orchestriert gesteuert werden, um damit die erforderlichen Kompetenzen und mit der Zeit die ganze Verwaltung zu durchdringen.

Oberstes Ziel der digitalen Transformation ist die digitale Reife der Organisation. Eine digital reife Verwaltung im Kanton Solothurn ist dann erreicht, wenn diese Verwaltung den Umgang mit Digitalisierung und digitaler Transformation als alltäglich wahrnimmt. Dann ist diese Verwaltung in der Lage, die hohen strategischen Zielsetzungen und die hohen Erwartungen ihrer Bezugsgruppen in der digitalen Zukunft zu erfüllen.

Die digitale Transformation ist darüber hinaus keine Einzelleistung der Verwaltung. Die Politik ist ebenfalls stark gefordert eine hohe digitale Reife zu erreichen und für die Verwaltung die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Um diese Chancen zu realisieren, muss zuerst einmal ganz konventionell investiert werden.

Das Impulsprogramm bezweckt und entfaltet keine kurzfristigen Kostenersparnisse, sondern schafft vorab Grundlagen. Erst nach den Grundlagenarbeiten (Projekte im VA2023) folgen in den Folgejahren grössere Investitionsprojekte mit positiven Effekten auf die Wirtschaftlichkeitsrechnung (zum Beispiel: kompletter Abbau des Papiers in allen Prozessen in der gesamten Verwaltung).

Die daraus resultierenden Massnahmen führen also mittel- bis langfristig dazu, einerseits die Kosten punktuell zu reduzieren und andererseits die Verwaltung schlanker und effizienter aufzustellen. Die Erfahrung zeigt, dass in der Gesamtheit kein wesentlicher Abbau stattfinden wird, vielmehr wird in einer ersten längeren Phase der Transformation eine «Umschichtung» von weniger anspruchsvollen Arbeiten (Routinearbeiten) in komplexere, digitale Arbeiten stattfinden.

Diese Umschichtung wird im Rahmen der natürlichen Personalfuktuation sowie im Rahmen der Mitarbeitendenentwicklung erfolgen. Im Impulsprogramm nimmt die Weiterbildung und Befähigung der Mitarbeitenden einen wichtigen Stellenwert ein.

Folglich werden die Stellenprofile anspruchsvoller werden und die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tendenziell steigen. Die Verwaltung wird zukünftig tendenziell weniger, aber umgekehrt höher qualifizierte Mitarbeitende beschäftigen.

Chancen für den Kanton Solothurn durch die digitale Transformation:

- Lenkung der Leistungsempfängerinnen und -empfänger auf einfache und für den Kanton günstigere digitale Kontaktkanäle und digitale Plattformen, wobei die Freiheit der Kanalwahl gewährleistet bleiben soll;
- Steigerung des Kundennutzens durch einfache digitale Services für die Bevölkerung und die Wirtschaft;
- Erhöhung der Standortattraktivität für die Ansiedlung und das Halten von Unternehmen;
- ein attraktiver Arbeitgeber bleiben und neue Talente anlocken;
- mittelfristig eine günstigere Leistungserstellung mit effizienten digitalisierten und automatisierten Prozessen erzielen;

- die Verwaltungsstrukturen vereinfachen und wo sinnvoll zentralisieren, Silos durchbrechen und die Kollaboration fördern;
- das transaktionsstarke Massengeschäft (z B. die Steuerverwaltung) verstärkt zu automatisieren;
- mit neuen Technologien und digitalen Fähigkeiten Mehrwerte erbringen, für welche heute zu wenig Ressourcen vorhanden sind, bzw. mehr Zeit für Kundenthemen investieren und mit neuen technologischen Möglichkeiten das Serviceangebot stark verbessern.

5. Herausforderungen und Risiken der digitalen Transformation

Um die Chancen durch die digitale Transformation zu erschliessen, stehen auch einige Herausforderungen und Risiken im Weg.

- Komplexität: Das Impulsprogramm mit vielen Projekten ist komplex. Diese Komplexität muss mit einer klaren Governance wie auch mit einem konsequenten und wirtschaftlichen Projektportfolio-Management orchestriert werden.
- Unplanbarkeit/Unsicherheit: Politik und Verwaltung müssen lernen, Agilität, gepaart mit Freiheiten, zuzulassen. Die Wege zur Erreichung definierter Ziele werden unter Umständen kein direkten sein, sondern je nach Entwicklung der Technologien und neuen Anforderungen eine hohe Anpassungsfähigkeit verlangen.
- Vorhandene Fähigkeiten: der Umgang mit neuen Führungsformen (agiles Leadership, Servant Leadership) muss gelernt sein. Neue Führungsmodelle (flache Hierarchien), ständig sich ändernde Organisationsformen, neue Technologien und kurzfristigere Entscheide mit kürzerer Gültigkeitsdauer müssen akzeptiert und geschult werden.
- Der Fachkräftemangel im MINT-Bereich, die Ansprüche der Generation Z und neue Berufe für welche es derzeit noch keine Ausbildungsgänge gibt, haben einen grossen Einfluss auf unsere Kultur und Organisationsformen.
- Die Digitalisierung birgt Risiken im Bereich Datenschutz und Datensicherheit in sich. Diesen Risiken sind mit geeigneten Massnahmen Rechnung zu tragen.

6. Nutzen und Wirkung der digitalen Transformation

Der Komplexität in der Umsetzung begegnet das Impulsprogramm mit seinen drei aufeinander abgestimmten Stossrichtungen und Ambitionen. Die Ambitionen entsprechen den drei oben erwähnten zentralen Herausforderungen und Kompetenzen, welche sich die Verwaltung aneignen muss.

6.1 Kundenzentrierung

Wirkung der Kundenzentrierung

Konsequent ausgerichtete Behördenleistungen auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Bezugsgruppen.

Einbezug der Bezugsgruppen in der Erstellung digitaler Leistungen.

Einfacher Zugang zu digitalen Behördenleistungen, unabhängig vom Zeitpunkt und Ort.

Reduzierte Komplexität der internen Prozesse für die Leistungserstellung und –erbringung.

Nutzen der Kundenzentrierung

Sinkende Transaktionskosten für den Bezug und die Erbringung von Behördenleistungen.

Positive Positionierung der kantonalen Verwaltung gegenüber ihren Bezugsgruppen (natürliche und juristische Personen, Arbeitnehmerinnen und- Arbeitgeber, Industrie, Handel und Gewerbe, andere öffentliche Verwaltungen, Politik etc.).

6.2 Kollaboration

Wirkung der Kollaboration

Vernetzte zeit- und ortsunabhängige Zusammenarbeit von Ämtern und Dienststellen durch den Einsatz von Kollaborationstools.

Informationen und Wissen in der Verwaltung sind permanent und rascher zugänglich.

Der Austausch von spezifischem Fachwissen findet Departements übergreifend statt.

Zunahme der digitalen Reife der gesamten Verwaltung.

Nutzen der Kollaboration

Verbesserung des Engagements und Bindung der Mitarbeitenden.

Effizientere Organisationsformen, Veränderung der Verwaltungskultur und Schaffung eines neuen Führungsverständnisses innerhalb der Verwaltung.

6.3 Automatisierung

Wirkung der Automatisierung

Papierlose Leistungserstellung und –erbringung.

Automatisierte und verbesserte Prozesse in der Leistungserstellung.

Eine auf die Zukunft ausgerichtete IKT-Architektur und Daten-Governance.

Nutzen der Automatisierung

Höhere Wirtschaftlichkeit und Kosteneffizienz durch Standardisierung und Harmonisierung von Prozessen und Informatikmitteln.

7. Bestätigter Handlungsbedarf

Kürzlich veröffentlichte Studien bestätigen den Handlungsbedarf bei Behörden.

7.1 Digital Reife

Die Uni St. Gallen untersucht periodisch die digitale Reife der verschiedenen Branchen in der Schweiz. Die Verwaltung wird dabei ebenfalls als Branche aufgelistet.

Im «Digital Maturity & Transformation Report» aus dem Jahr 2021 ist die Verwaltung die Branche mit der tiefsten digitalen Reife.

Die Uni St. Gallen nennt dafür klare Gründe: «in stark regulierten Branchen mit hierarchischer Organisation und Papierzwang scheint die Transformation ein besonders schwieriges Unterfangen darzustellen. Vor allem die flexible Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens (der Verwaltung) ist für diese Branche schwierig».

Diese Aussage bestätigt zweifellos den Handlungsbedarf und die gewählten Stossrichtungen des Impulsprogramms.



7.2 Nationale E-Government Studie 2022

Diese nationale Studie befasst sich mit der Nutzung und Umsetzung elektronischer Behördendienste aus Sicht der Bevölkerung, der Unternehmen und der Verwaltung. Quelle: [Nationale E-Government Studie 2022 \(digitale-verwaltung-schweiz.ch\)](https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch)

Wichtigste Studienergebnisse:

- Auf allen Verwaltungsebenen nimmt der Online-Support bei der Abwicklung von Behördendiensten zu. Die schriftliche Anleitung wird weniger nachgefragt.
- Die digitale Abwicklung nimmt weiter zu: knapp 70 % der Bevölkerung wickeln mindestens die Hälfte der Dienstleistungen elektronisch ab, wobei dies insbesondere die 25- bis 54-Jährigen häufiger tun. Bei den Unternehmen sind es sogar fast 80 %.

- Die Bevölkerung tritt mit den Behörden zunehmend auf elektronischem Weg in Kontakt (per E-Mail oder via ein Portal). Diese Entwicklung wurde durch die Covid-19-Pandemie verstärkt und beschleunigt. Der persönliche oder briefliche Kontakt verliert an Bedeutung.
- Zeitliche und örtliche Flexibilität und die damit verbundene Zeitersparnis bleiben Hauptgründe der Nutzung von E-Services.
- Bei der Nutzung von digitalen Behördendienstleistungen kritisiert die Bevölkerung insbesondere, dass es zu kompliziert sei, die richtigen Angebote der Behörden zu finden.
- Die Behörden lancieren E-Services insbesondere aufgrund von Prozessoptimierung sowie um den Bedürfnissen der Bevölkerung nachzukommen. Fehlende Rechtsgrundlagen und Personalressourcen erschweren jedoch die Umsetzung digitaler Behördendienstleistungen.
- Rund 29% der befragten Unternehmen kennen den Online-Schalter EasyGov.swiss, beim KMU-Portal für kleinere und mittlere Unternehmen kmu.admin.ch sind es sogar 38%.
- Am häufigsten nutzen Unternehmen den Online-Kanal, wenn sie an statistischen Umfragen teilnehmen oder die Steuererklärung ausfüllen und einreichen. Am beliebtesten sind Anmeldungen oder Mutationen im Handelsregister.

7.3 DACH E-Government Monitor 2022

Der eGovernment MONITOR untersucht seit 2010 den Fortschritt der digitalen Transformation in Verwaltung und Staat in den D-A-CH-Ländern. Quelle: [eGovernment MONITOR 2022 \(digitale-verwaltung-schweiz.ch\)](https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch)

Wichtigste Studienergebnisse:

- In allen drei Ländern ist die Suchmaschine der bevorzugte Einstieg von Bürgerinnen und Bürgern, um relevante Informationen zu Verwaltungsleistungen zu finden. Wird nicht dieser Weg gewählt, so ist davon auszugehen, dass die Suchenden eher über die Internetseite der Gemeinde als über die des Kantons oder des Bundes gehen.
- Es ist kaum Bewegung zu sehen, wenn es um die Nutzung digitaler Verwaltungsleistungen innerhalb der letzten zwölf Monate geht. In Deutschland und in der Schweiz bleibt das Vorjahresniveau bestehen, in Österreich fällt die Nutzung geringfügig zurück, auf das Niveau von 2020.
- Obwohl ein Interesse an digitalen Angeboten besteht, werden aktuell verfügbare Bürgerdienste nicht genutzt. Oft bieten Verwaltungsportale nicht die benötigten Funktionen oder sind nicht benutzerfreundlich aufgebaut. Die Vielzahl von Anwendungen erschwert den Überblick. Ziel sollte es sein, ein zentrales mobiles Angebot für alle Verwaltungsleistungen bereitzustellen – mit Feedbackmöglichkeit und gutem Support.
- Während viele Dienste pragmatisch und ad hoc digitalisiert wurden, scheint der Fokus bei der internen Logik der Verwaltung gleichgeblieben zu sein:
 - Behörden-Websites sind nach wie vor schwer zu navigieren, und die Nutzerinnen und Nutzer finden nicht die Dienste, auf die sie Anspruch haben.

- Die Amtssprache bereitet gewissen Nutzerkreisen nach wie vor Schwierigkeiten: digitale Prozesse bieten hier die Möglichkeit zur Vereinfachungen.
- Bisher nehmen die meisten Bürger/innen mit Bedarf an einer Behördenleistung diese noch offline wahr – entweder bewusst oder weil sie die Online-Alternative nicht kennen. Nur eine Minderheit nutzt bei einem solchen Bedarf derzeit einen Online-Dienst.

7.4 Nationale Gemeinde-Umfrage zur Digitalisierung 2022

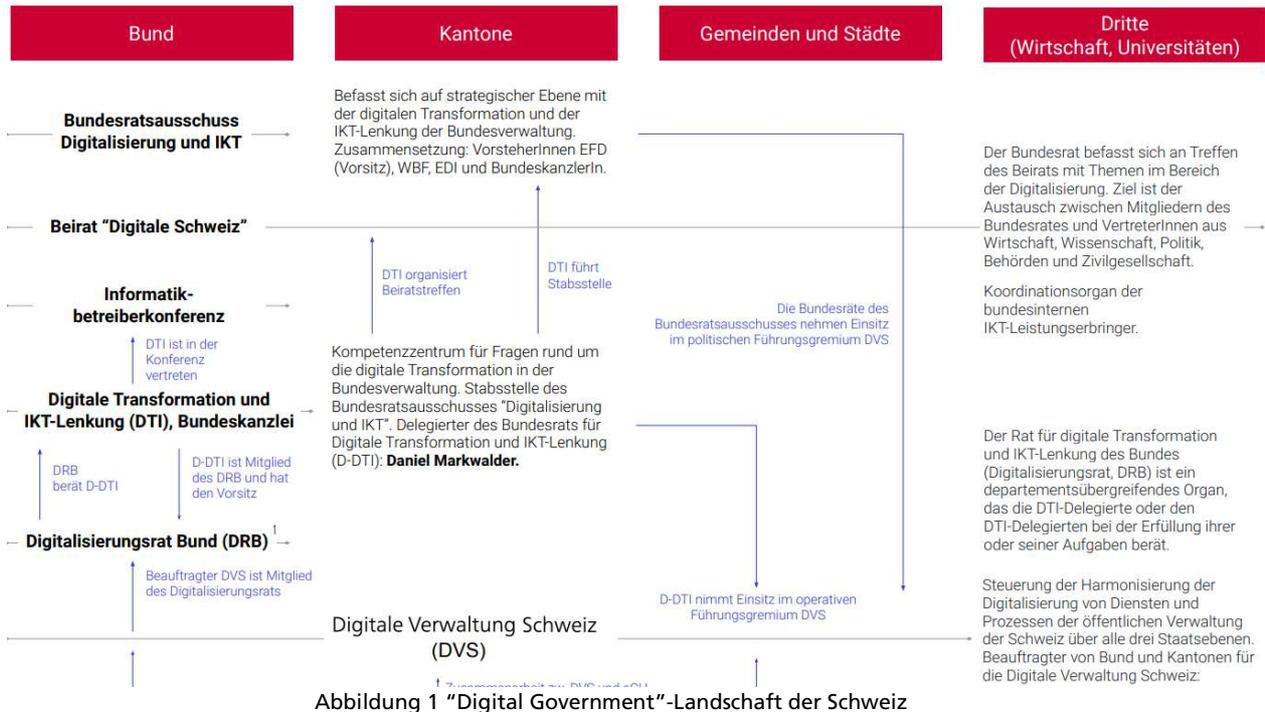
Diese repräsentative Online-Umfrage befasst sich mit der Selbstbeurteilung des digitalen Reifegrads der Gemeinden. Quelle Myni-Gmeind / SGV: [PowerPoint Presentation \(mynigmeind.ch\)](https://www.mynigmeind.ch)

Wichtigste Studienergebnisse:

- 47,3 % der Gemeinden sehen die Digitalisierung gesamthaft betrachtet eher als Chance. Zwei von fünf Gemeinden bezeichnen sich bei der Digitalisierung als Vorreiterinnen.
- Die 45 teilnehmenden Gemeinden aus dem Kanton Solothurn beurteilen den Digitalisierungsstand ihrer Gemeinde als sehr tief: Anschluss verpasst oder sind Nachzügler. Die Gemeinden des Kantons Solothurn erreichen durch diese Selbstbeurteilung den letzten Platz im Kantons-Ranking (erste drei Plätze: SH, ZG, AG).
- Steigerung der Effizienz, Verbesserung Dienstleistungen und Kundennutzen und die Stärkung Kommunikation mit Bevölkerung sind die drei meistgenannten Beweggründe für Anstrengungen in der Digitalisierung zu unternehmen.
- Fast 30 % der Gemeinden gehen ihre Digitalisierungsprojekte im Verbund mit anderen Gemeinden oder Städten an. Diese Gemeinden verfügen deutlich häufiger über eine übergreifende Digitalisierungsstrategie als Gemeinden, welche die digitale Transformation eigenständig angehen.

8. Digitale Transformation auf Bundesebene

Zum Jahreswechsel auf 2022 hat sich in der institutionellen Landschaft viel verändert. Zwischen DTI, DVS und DRB den Überblick zu bewahren, ist nicht einfach. Die nachfolgende Landkarte schafft Klarheit.¹



DTI (Bundeskanzlei)²

Der Bundesrat hat im April und im Juni 2020 entschieden, die digitale Transformation der Bundesverwaltung neu auszurichten und bei der Bundeskanzlei ein neues Kompetenzzentrum für Fragen der Digitalisierung zu etablieren. Anfang Januar 2021 nahm der Bereich «Digitale Transformation und IKT-Lenkung» (DTI) seine Tätigkeit auf.

In diesem Kompetenzzentrum arbeiten heute rund 65 Mitarbeitende.

DVS (Digitale Verwaltung Schweiz)

Die Digitale Verwaltung Schweiz (DVS) gestaltet die strategische Steuerung und Koordination der Digitalisierungsaktivitäten von Bund, Kantonen und Gemeinden. Die Zusammenarbeitsorganisation ist seit 1. Januar 2022 operativ tätig. Ihre Ziele und Aufgaben ergeben sich aus der von Bund und Kantonen verabschiedeten «Öffentlich-rechtlichen Rahmenvereinbarung über die Digitale Verwaltung Schweiz»³.

Der Finanzierungsbedarf für die Agenda der DVS 2024 bis 2027 beläuft sich auf ca. CHF 140 Mio. Franken. Eine Anschubfinanzierung durch den Bund ist sichergestellt. Der Kanton Solothurn steuert dazu jährlich einen Beitrag an die DVS bei, der Verteilschlüssel ist noch in der Erarbeitung.

Reto Fahrni als Chief Digital Officer wurde als einer von sieben Kantonsvertetenden ins operative Führungsgremium von DVS gewählt.

¹ Quelle: Staatslabor, Bern

² Quelle: [Bereich DTI \(admin.ch\)](https://www.admin.ch/bereich-dti)

³ [BBl 2021 3030 - Öffentlich-rechtliche Rahmenvereinbarung über die Digitale Verwaltung Schweiz \(admin.ch\)](https://www.admin.ch/bbl/2021/3030)

In der Umsetzung stehen derzeit drei Instrumente im Zentrum: die Agenda «Nationale Infrastrukturen und Basisdienste Digitale Verwaltung Schweiz» (Agenda DVS), der Umsetzungsplan E-Government (Instrument der E-Government-Strategie Schweiz) sowie die Weiterführung des Arbeitsprogramms ICT (SIK) mit seinen Arbeitsgruppen und Dienstleistungen. Über den Stand der Umsetzung führt die DVS ein Monitoring und ein Controlling.

Aktuell arbeitet DVS an fünf Ambitionen, in welchen die Kantone und Gemeinden nicht nur aktiv mitarbeiten, sondern auch direkt profitieren werden:

- Etablierter Kanal zwischen Verwaltung und Bevölkerung
- Erleichterungen für die Wirtschaft
- E-ID und Identitätsmanagement
- Föderales Datenmanagement
- Cloud

Es ist zu erwarten, dass in den kommenden Jahren vermehrt verbindliche Umsetzungsvorgaben für Digitalisierungs- und Transformationsmassnahmen mit Kostenfolge an die Kantone und Gemeinden folgen (wie z. B. Justitia 4.0).

9. Digitale Transformation in anderen Kantonen

In diesem Abschnitt soll aufgezeigt werden wie die Digitale Transformation in anderen Kantonen angegangen wird. Ein Kantonsvergleich ist allerdings schwierig aufgrund unterschiedlicher Demografie, digitaler Reife und kantonaler Organisation.

Nachfolgend sind einige Investitionsbemühungen in Digitalisierungs- und/oder Transformationsprogramme und Personalaufbau anderer Kantone aufgeführt, die Aufführung ist nicht abschliessend.

9.1 Kanton Bern

Der Kanton Bern hat im Jahr 2020 ein Impulsprogramm mit 30 Projekten lanciert. Die Strategie zielt auf eine Digitalisierung und nicht auf eine digitale Transformation ab. Die Umsetzung fokussiert dabei auf Outsourcing und Aufbau eines externen Projektleiterpools.

Zur Umsetzung unterhält er eine kleine Fachstelle Digitale Verwaltung mit 1.7 Vollzeitstellen, welche nur sehr begrenzt Einfluss auf die Organisation nehmen kann.

Der Leiter der Fachstelle verlässt die Staatskanzlei in Richtung Privatwirtschaft.

Die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie obliegt dem KAIO (Kantonales Amt für Informatik). Dafür wurden im 2022: 70 Mio. CHF Investition gesprochen.

Links:

- [30 Schwerpunkte zur Umsetzung der Strategie Digitale Verwaltung \(be.ch\)](#)
- [KAIO sichert sich externes Personal für über 55 Millionen Franken \(inside-it.ch\)](#)

9.2 Kanton Zürich

Der Kanton Zürich unterhält ein Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung mit mehr als 30 Vollzeitstellen bei der Staatskanzlei. Der Fokus ist auf die digitale Transformation gesetzt, und es wurden bereits 2 Impulsprogramme umgesetzt.

Im November 2022 wurden die Investitionsmittel zusätzlich um 20 Mio. CHF pro Jahr erhöht. Das Kompetenzzentrum wird mit weiteren 45 Vollzeitstellen verstärkt um die strategischen Initiativen voran zu treiben. In den Dienststellen und Departementen werden 50 Vollzeitstellen geschaffen, um die Transformation umzusetzen.

Links:

- <https://www.inside-it.ch/zuerich-steckt-zusaetzliche-20-millionen-franken-in-digitalisierung-20221101>
- [Kanton Zürich investiert weiter in die digitale Verwaltung | Kanton Zürich \(zh.ch\)](#)
- [RRB-2022-1331.pdf](#)

9.3 Kanton Basel-Landschaft

Der Kanton Basel-Landschaft verfolgt eine digitale Transformationsstrategie. Er hat dafür 9 Vollzeitstellen für die Transformation budgetiert (ohne Digital Operations). Zusätzlich sieht er in den kommenden 10 Jahren für die digitale Transformation der Behördenleistungen und Verwaltungsprozess vor. Der Kanton rechnet dabei explizit mit Veränderungen in der Organisation.

«...im Jahr 2033, das als Planungshorizont für die Digitalisierungsstrategie genannt wurde, wird der Kanton Basel-Landschaft organisatorisch ein anderer sein als heute. Das finanzielle Volumen für die digitale Transformation der Behördenleistungen und Verwaltungsprozesse wird über die nächsten zehn Jahre auf 350 bis 400 Millionen Franken veranschlagt.»

Link:

- [Baselland investiert 400 Millionen Franken in Digitalisierung \(bzbasel.ch\)](https://www.bzbasel.ch)

Der Kanton gibt im Vergleich zum Kanton Solothurn mit 3 Mio. CHF fast die doppelte Summe für das iGov-Portal aus. Das iGov Portal setzt auf derselben Technologie auf wie dasjenige des Kantons Solothurn.

Ein erstes Impulsprogramm wurde im 2018 gestartet. Im Rahmen dieses Impulsprogramms konnte der Kanton in diesem Jahr die Umsetzung der Daten Governance «once only» vermelden. Die Arbeiten an «once only» wurden vor 20 Jahren gestartet.

9.4 Kanton Graubünden

Der Kanton Graubünden ist aktuell an der Formulierung einer Digitalisierungsstrategie.

Für die Umsetzung wurde der Verein GRdigital gegründet, welcher den Auftrag hat, digitale Initiativen im Kanton zu fördern. Der Verein ist mit einem gesetzlich verankerten Investitionspaket von CHF 40 Mio. in den nächsten 8 Jahren ausgestattet.

Links:

- [Digitale Transformation im Kanton Graubünden](#)
- [Verein GRdigital](#)

9.5 Kanton Aargau

Der Kanton Aargau ist an der Umsetzung der «SmartAargau» Strategie. Die Strategie ist eher auf eine Digitalisierung von Behördendienstleistung ausgerichtet, weniger auf die digitale Transformation der Verwaltung.

Die Programmsteuerung erfolgt unter Leitung der Staatskanzlei mit Einsitz der Generalsekretäre des Departementes Finanzen und Ressourcen und des Departement Volkswirtschaft und des Inneren, der Leiter IT Aargau, die Leiterin HR Aargau, der Leiter Kommunikation Departement Bau Verkehr und Umwelt, sowie der Regierungssprecher und die Programmleitung SmartAargau.

Für die Umsetzung werden pro Jahr 3 Mio. CHF investiert.

Link:

- [Microsoft Word - 210302 Booklet SmartAargau \(V1.1\).docx \(ag.ch\)](#)
- [Aargau will jährlich drei Millionen in Digitalisierung stecken \(inside-it.ch\)](#)

9.6 Kanton Thurgau

Der Kanton TG¹ verfolgt seit 2 Jahren ein Impulsprogramm bestehend aus insgesamt 18 Projekten. Davon sind 11 aktuell in der Umsetzung. Das Impulsprogramm umfasst ein 3-Jahres-Budget von CHF 12,5 Mio. und wird das Impulsprogramm im Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung gesteuert, welches zurzeit 8 Vollzeitstellen (ohne Digital Operations) umfasst.

9.7 Kanton Freiburg

Der Kanton Freiburg hat ein Regierungsprogramm «Digitalisierung» für die Legislaturperiode 2022 bis 2026 formuliert. Im Zentrum steht der Ausbau des virtuellen Schalters. Die Finanzierung wird mit dem Finanzplan bis Ende 2022 verabschiedet.

Die Digitale Transformation wird im Amt für Informatik und Telekommunikation gesteuert.

Links:

- [Freiburg setzt sich ehrgeizige digitale Ziele \(inside-it.ch\)](https://www.inside-it.ch)
- [Eine neue Delegation des Staatsrats zur Stärkung der digitalen Transformation | Staat Freiburg](#)
- [Der Staat Freiburg und der Freiburger Gemeindeverband bündeln ihre Kräfte im Bereich der Digitalisierung | Staat Freiburg Regierungsprogramm-20222026.pdf \(fr.ch\) \(S.60ff\)](#)

9.8 Kanton Wallis

Der Kanton Wallis² hat einen Delegierten für die digitale Verwaltung angestellt, welcher bis 2024 ein Amt für Digitales aufbauen soll. Der geplante Ressourcenaufbau beläuft sich auf 50 – 70 Vollzeitstellen.

Eine erste Phase (2023-2026) dient dazu, die Rahmenbedingungen zu validieren und die technische und funktionale Infrastruktur zu schaffen. Diese dient als Grundlage für den Einsatz umfangreicher neuer digitaler Dienstleistungen, ausgerichtet auf alle strategischen Ziele und gemäss geltenden Grundsätzen.

Links:

- [Cédric Roy wechselt vom Bund zum Kanton Wallis | Netzwoche](#)
- [Accueil - Digitale Strategie - vs.ch](#)
- [Umsetzung - Digitale Strategie - vs.ch](#)
- [Im Kanton Wallis entsteht ein Kompetenzzentrum für Digitalisierung | Netzwoche](#)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in nahezu allen Kantonen Strategiepapiere für die Umsetzung der digitalen Transformation existieren. In Kantonen, in welchen die Umsetzung mit konkreten Projekten und Impulsprogrammen ernsthaft angegangen wird, sind auch entsprechend hohe Investitionssummen und Mittel für die Umsetzung verbunden mit einem grossen Ressourcenaufbau vorhanden.

¹ Quelle: Peergespräch R. Fahrni, CDO SO und E. Boretti, Leiterin Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung TG

² Quelle: Peergespräch R. Fahrni, CDO SO und C. Roy, Chef du Service de l'administration numérique du Canton du Valais

10. Impulsprogramm und laufende Projekte

In der kantonalen Verwaltung sind bereits in den vergangenen Jahren grosse Investitionen wie z. B. der Online Behördenschalter my.so.ch (Staatskanzlei), die Einführung von eTax (Steueramt) und weitere Digitalisierungsmassnahmen getätigt worden.

Das Impulsprogramm SO!Digital wird nun als Impuls mit verschiedenen Projekten die digitale Transformation aller Einheiten der kantonalen Verwaltung anstossen, um in Zukunft die digitale Transformation und Digitalisierung in allen Dienststellen schneller und einfacher zu ermöglichen und die Grundlagen und Fähigkeiten dazu aufzubauen.

Entsprechend werden in Zukunft nicht nur vom Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung neue verwaltungsübergreifende Projekte angestossen, sondern es entstehen mehr Projekte und Initiativen in den Dienststellen selber – eine Kultur der ständigen Verbesserung und Weiterentwicklung wird etabliert.

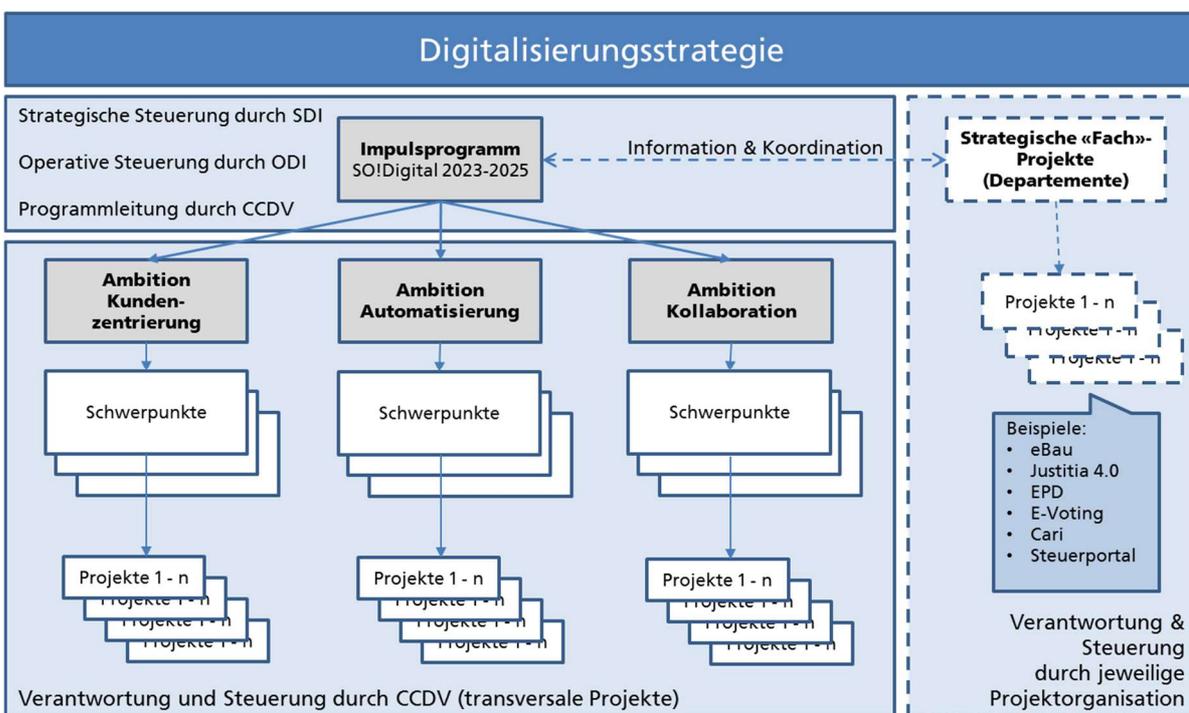


Abbildung 3 Struktur Impulsprogramm

Die obige Abbildung zeigt auf, dass es neben dem übergreifenden Impulsprogramm laufend weitere Digitalisierungsprojekte initiiert durch die Departemente, Ämter und Gerichte geben wird.

Aus der nachfolgenden Tabelle wird deutlich, dass bereits heute mehrere Projekte (nicht abschliessend) bekannt oder schon gestartet sind, welche auch zum Themenkreis der digitalen Transformation gezählt werden können.

Aktuelle Planung

Projekte	Investitionsbedarf
VA2023: Impulsprogramm SO!Digital 2023-2025 (CCDV): 20 Kleinprojekte und Grundlagenarbeiten, Start 1.04.2023 (KRB noch offen)	6.295 Mio. CHF 20,5 Vollzeitstellen
Projekt e-Bau (BJD), aktiv	ca. 2.0 Mio. CHF
Projekt DT2023/SO!Workplace (FD), aktiv	ca. 1.0 Mio. CHF
Projekt e-Recruiting (FD), aktiv	ca. 0.6 Mio. CHF
Projekt Ablösung RT-Time ZEMAS (FD), aktiv	ca. 2.5 Mio. CHF

Der Kanton Solothurn investiert **punktuell** bereits in digitale Transformation und Digitalisierung (Bsp. eBau).

Aufgrund der stark zunehmenden digitalen Erwartungen der Bezugsgruppen steigt der Investitionsbedarf eigen- und fremdgesteuert, und wird in den nächsten Jahren noch sehr stark zunehmen, damit tatsächlich **umfassende** digitale Behördenleistungen angeboten werden können.

Ausblick und erwarteter Investitionsbedarf¹

Projekte	Investitionsbedarf
Weitere Klein-/Gross-Projekte der digitalen Transformation (CCDV), allenfalls in Form eines 2. Impulsprogramms ab 2026 oder im Rahmen der Mehrjahresplanung: Z.B. Input-/Output-Dokumentenmanagementsysteme, zentrale Datenplattform, Evaluation Gever-System, Cloud-Strategie, Weiterentwicklung Workplace, Ausbildungsprogramme, usw.	ca. 30.0 Mio. CHF
Projekt Justitia 4.0 (Bund, Gerichtsverwaltung), ab 2023ff	ca. 4.0 Mio. CHF
Projekt Elektronisches Patientendossier (Bund, DDI), ab 2023ff	ca. 1.0 Mio. CHF
Projekt E-ID (Bund, CCDV), ab 2025ff	ca. 1.0 Mio. CHF
Projekt E-Voting (Bund, Staatskanzlei), ab 2023ff	ca. 1.0 Mio. CHF
Diverse Weiterentwicklungsprojekte Applikationen (z. B. Cari, Nest, iGov-Portal, usw.), ab 2023ff	ca. 2.0 Mio. CHF
Diverse DVS-Projekte (Bund), Projekte noch unbekannt, ab 2024ff	ca. 3.0 Mio. CHF

¹ Die aufgeführten Kostenbeträge sind durch den CDO geschätzt worden. Diese müssen im Rahmen der konkreten Umsetzungsprojekte von den verantwortlichen Dienststellen konkretisiert werden.

11. Alternativen zur digitalen Transformation

Das Problem an Veränderungen im Umfeld ist einfach: es gibt keine Alternativen. Die vierte industrielle Revolution und der Sprung vom Industriezeitalter ins Informationszeitalter sind grundlegende Veränderungen im Umfeld. Der Kanton Solothurn kann sich dieser Entwicklung nicht entziehen und muss sich anpassen, ob er will oder nicht.

Die Schulbeispiele traditionsreicher Firmen, welche die Digitalisierung falsch einschätzten und ihre Organisationen nicht transformierten, sind vielfältig und berühmt (Kodak). Eine berühmte digitale Fehleinschätzung leistete sich der CEO Steve Ballmer von Microsoft im Jahr 2007, als er das iPhone von Apple ignorierte und sein Veränderungs-Potenzial nicht erkannte.

Der Kanton Solothurn wird wegen einer mangelnden digitalen Transformation nicht unmittelbar in seiner Existenz bedroht. Er muss sich aber offen mit den Implikationen befassen, das Veränderungs-Potenzial als Chance erkennen und die Chance zu seinen Gunsten nutzen. Sein Umfeld verändert sich gerade enorm. Seine Behördenleistungen entsprechen nur noch teilweise den Erwartungen einer digitalen Gesellschaft. Seine Prozesse nutzen das technische Potenzial nicht und seine finanziellen Mittel, sprich Steuergelder, werden nicht optimal eingesetzt.

Das sind gute Gründe, sich mit gezielten Massnahmen anzupassen. Mit jeder Verzögerung verliert der Kanton Solothurn in diesen Fragen kostbare Zeit und damit auch wertvolles Geld. Kurzfristig ausgeschlagene Kosten werden sich langfristig in umso höheren Kosten für korrigierende Massnahmen niederschlagen.

Die Alternative die digitale Transformation und Digitalisierung nicht anzugehen ist keine Alternative, denn es ist bereits heute absehbar, dass die Bundesvorgaben in Bezug auf den Ausbau der digitalen Reife (z. B. elektronisches Patientendossier, E-ID, E-Voting, usw.) der kantonalen und kommunalen Verwaltungen stark zunehmen und dadurch die Langzeitkosten, Komplexität und selbstbestimmte Steuerbarkeit der digitalen Transformation massiv steigen werden.

Der Kanton geht auch erhebliche Risiken ein. Seine Steuersubstrate können wegziehen in Kantone und Gemeinden, welche bereits digitale Behördenleistungen anbieten. Die Leistungsträger und der Nachwuchs an Mitarbeitenden können bei zeitgemässen Arbeitgebern anheuern. Die Steuerung der Anpassungen kann dem Kanton entgleiten, weil zu komplexe Anforderungen entstehen.

Das sind gute Gründe, diese Risiken mit gezielten Massnahmen in einer adäquaten Umsetzungsgeschwindigkeit zu reduzieren.

Das Impulsprogramm umfasst die essenziellen Massnahmen, um sich auf einem Solothurn-spezifischen Umsetzungs-Pfad gezielt anzupassen und die Risiken gezielt zu reduzieren.

Verteiler

Staatskanzlei (4): eng, rol, stb, fah
Finanzdepartement
Amt für Finanzen
Parlamentscontroller
Kantonale Finanzkontrolle
Parlamentsdienste