



Botschaft der Regierung an den Grossen Rat

Heft Nr. 2/2023–2024

| Inhalt | Seite |
|---|-------|
| 2. Bericht zur «Strategie digitale Verwaltung Graubünden 2024–2028» | 121 |

Inhaltsverzeichnis

Seite

2. Bericht zur «Strategie digitale Verwaltung Graubünden 2024–2028»

| | |
|---|-----|
| Das Wichtigste in Kürze | 121 |
| Il pli impurtant en furma concisa | 122 |
| L'essenziale in breve | 123 |
| I. Ausgangslage | 124 |
| 1. E-Government-Strategie 2019–2023 | 124 |
| 2. Stand Umsetzung E-Government-Strategie 2019–2023 | 125 |
| 3. Gesetz über die digitale Verwaltung (DVG) | 127 |
| 4. Parlamentarische Vorstösse | 127 |
| 5. Ambition der Strategieerneuerung | 128 |
| II. Strategie digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024–2028 | 129 |
| 1. Notwendigkeit der digitalen Verwaltung | 129 |
| 2. Vision | 130 |
| 3. Strategische Schwerpunkte | 131 |
| 4. Strategische Ziele und Massnahmen | 132 |
| III. Organisation | 134 |
| 1. Umsetzung innerhalb der kantonalen Verwaltung | 134 |
| IV. Ambitionsniveau | 137 |
| 1. Grundlagen | 137 |
| 2. Beschleunigung | 137 |
| 3. Transformation | 137 |
| 4. Finanzielle und personelle Ressourcen | 137 |
| 5. Variantenempfehlung | 138 |
| V. Finanzielle und personelle Auswirkungen | 139 |
| 1. Finanzielle Ressourcen | 139 |
| 2. Personelle Ressourcen | 141 |
| 3. Ausnahmeregelung in Bezug auf den finanzpolitischen Richtwert Nr. 6 | 142 |
| VI. Anträge | 143 |
| Anhang /Agiunta/Allegato | 144 |
| 1. Abkürzungsverzeichnis/Abreviaziuns/Elenco delle abbreviazioni | 144 |
| Beilage 1: Strategie digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024–2028 | 147 |
| Beilage 2: Umsetzung und Mittelbedarf | 177 |

Botschaft der Regierung an den Grossen Rat

2.

Bericht zur «Strategie digitale Verwaltung Graubünden 2024–2028»

Chur, 8. August 2023

Das Wichtigste in Kürze

Mit der neuen «Strategie digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024–2028» (Strategie) soll die digitale Transformation der kantonalen Verwaltung zugunsten der Bevölkerung und der Wirtschaft des Kantons Graubünden beschleunigt werden.

Die aktuelle E-Government-Strategie läuft Ende 2023 aus. Die neue Strategie knüpft an sie an. Aufbauend auf den gesammelten Erfahrungen und den geschaffenen Grundlagen strebt der Kanton eine deutliche Intensivierung der Aktivitäten sowie eine spürbare und sichtbare Beschleunigung der digitalen Transformation an. Die Strategie soll mit dem Ambitionsniveau «Beschleunigung» umgesetzt werden. Nur so können der vom Grossen Rat gewünschte, beschleunigte Ausbau des digitalen Angebots gestemmt sowie die erforderlichen technischen und organisatorischen Grundlagen geschaffen werden.

Konkret sollen bis ins Jahr 2028 Basisdienste, wie beispielsweise das «ePortal», die elektronische Austauschplattform («Digitaler Briefkasten») oder die elektronische Geschäftsverwaltung (GEVER) etabliert sein und sich im Einsatz bewährt haben. Des Weiteren soll das digitale Leistungsangebot für die Bürgerinnen und Bürger sowie für die Unternehmen fortlaufend ausgebaut und optimiert werden. Digitalisierungsprojekte, die schon umgesetzt werden, sollen weitergeführt und die digitalen Dienstleistungen so rasch als möglich zur Verfügung gestellt werden.

Damit die Strategie umgesetzt werden kann, braucht es im Amt für Informatik einen zentralen Pool an IT-Fachkräften, der die Projektleitung und Businessanalyse durchführen sowie den sicheren Betrieb der Basisdienste gewährleisten kann. Zudem müssen die Verwaltungsmitarbeitenden sensibilisiert und befähigt werden. Schliesslich soll die Kommunikation sowie die Zusammenarbeit mit den Gemeinden im Digitalisierungsbereich intensiviert werden.

Die «Strategie digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024–2028» soll konsequent, rasch und flächendeckend in der kantonalen Verwaltung umgesetzt werden. Die erfolgreiche Umsetzung der Strategie, der nachhaltige Betrieb und die Weiterentwicklung des digitalen Bereichs erfordern zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen. Gesamthaft sind für die Realisierung der in der neuen Strategie verankerten Ziele und Massnahmen 45,6 Stellen sowie finanzielle Mittel im Umfang von brutto 35 Millionen Franken über einen Zeitraum von fünf Jahren notwendig. Sie werden dem Grossen Rat im Rahmen eines Verpflichtungskredits beantragt. Die notwendigen Stellenschaffungen sollen vom finanzpolitischen Richtwert Nr. 6 betreffend die Lohnsumme ausgenommen werden.

Ein Grossteil der neu zu schaffenden Stellen soll beim Amt für Informatik angesiedelt werden, das künftig die Departemente und Dienststellen bei der Umsetzung der Digitalisierungsprojekte verstärkt unterstützen wird. Des Weiteren soll im Departementssekretariat des Departements für Finanzen und Gemeinden (DFG) eine Stabsstelle Digitale Verwaltung geschaffen werden, welche insbesondere für die departementsübergreifende strategische Planung und Koordination der digitalen Transformation zuständig sein wird. Sie ersetzt die bisherige, bei der Standeskanzlei angesiedelte Fachstelle E-Government. Schliesslich sind in den Departemen-

ten und der Standeskanzlei Digitalisierungsverantwortliche vorgesehen, welche für die digitale Transformation in ihren Organisationseinheiten verantwortlich sind und die Dienststellen bei der Vorbereitung und Umsetzung von Projekten unterstützen.

Die fortschreitende digitale Transformation verändert Arbeitsweisen, Gewohnheiten und Bedürfnisse. Bevölkerung, Unternehmen und die Politik erwarten, dass die staatlichen Dienstleistungen und Informationen orts- und zeitunabhängig zur Verfügung stehen. Besonders im weitläufigen Kanton Graubünden ist es wichtig, dass diese Dienstleistungen überall und immer einfach zu nutzen sind und effizient erbracht werden. Darüber hinaus macht auch der technologische Wandel die digitale Verwaltung nötig. Um den Anschluss nicht zu verlieren und attraktive Rahmenbedingungen zu bieten, müssen die nötigen Weichenstellungen vorgenommen und die entsprechenden Investitionen getätigt werden. Die «Strategie digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024–2028» ist die Grundlage dafür und deshalb für Gesellschaft und Wirtschaft sowie für eine erfolgreiche Zukunft des Kantons Graubünden von grosser Bedeutung.

Il pli important en furma concisa

Cun la nova «Strategia Administraziun digitala chantun Grischun 2024–2028» (strategia) duai vegnir accelerada la transfurmaziun digitala da l'administraziun chantunala per la populaziun e per l'economia dal chantun Grischun.

La Strategia dad e-government actuala scada la fin da l'onn 2023. La nova strategia sa basa sin tala. Sin fundament da las experientschas ch'el ha rimnà e da las basas ch'el ha stgaffi, sa stenta il chantun d'intensivar fermamain las activitads sco er d'accelerar cleramain ed evidentamain la transfurmaziun digitala. La strategia duai vegnir realisada cun l'ambiziun da cuntanscher ina «acceleraziun». Mo uschia èsi pussaivel d'extender svelt e cun success la purschida digitala tenor il giavisch dal Cussegl grond, sco er da stgaffir las basas tecnicas ed organisatoricas necessarias.

Concretamain duain servetschs da basa, sco per exempel il «ePortal», la plattafurma da barat electronica («chascha da brevs digitala») u la gestiun electronica da las fatschentas (GEVER), esser etablids e sa cumprovads en la pratica fin l'onn 2028. Plinavant duai vegnir extendida ed optimada cuntinuadamain la purschida da prestaziuns digitalas per las burgaisas ed ils burgais sco er per las interpresas. Projects da digitalisaziun che vegnan gia realisads, duain vegnir manads vinavant, ed ils servetschs digitals duain star a disposiziun uschè svelt sco pussaivel. Per che la strategia possia vegnir realisada, dovri in pool central da forzas spezializadas dad IT tar l'Uffizi d'informatica, che pon surpigliar la direcziun da projects e l'analisa da fatschentas sco er garantir la gestiun segira dals servetschs da basa. Er ston las collavuraturas ed ils collavuratur da l'administraziun vegnir sensibilisads e qualifitgads. En il sector da la digitalisaziun duain la finala vegnir intensivadas la communicaziun sco er la collavuraziun cun las vischnancas.

La «Strategia Administraziun digitala chantun Grischun 2024–2028» duai vegnir realisada consequentamain e svelt en l'entira administraziun chantunala. Per che quai reusseschia e per ch'il sector digital possia vegnir administrà e sviluppà vinavant en moda persistente, dovri ulteriuras resursas finanzialas e persunalas. Totalmain èn necessarias 45,6 plazzas e meds finansials bruts da 35 milliuns francs durant ina perioda da 5 onns per realisar las finamiras e las mesiras ch'èn francadas en la nova strategia. La dumonda respectiva vegn suttamessa al Cussegl grond en il rom d'in credit d'impegn. La creaziun da las plazzas necessarias duai vegnir exceptada da la directiva da la politica da finanzas nr. 6 concernent la summa dals salaris.

Ina gronda part da las plazzas che ston vegnir stgaffidas da nov, duai vegnir domiciliada tar l'Uffizi d'informatica, che vegn a porscher en l'avegnir dapli sustegn als departaments ed als posts da servetsch per realisar ils projects da digitalisaziun. Plinavant duai vegnir stgaffi tar il Secretariat dal Departament da finanzas e vischnancas (DFV) in Post da stab Administraziun digitala, che vegn ad esser responsabel per la planisaziun strategica e per la coordinaziun da la transfurmaziun digitala sin plaun interdepartamental. Quest post da stab rempiazza il Post spezialisà per il e-government d'enfin ussa, ch'è domicilià tar la Chanzlia chantunala. La finala

èn previsa tar ils departaments e tar la Chanzlia chantunala persunas responsablas per la digitalisaziun, ch'èn cumpetentas per la transfurmaziun digitala en lur unitads d'organisaziun e che gidan ils posts da servetsch a preparar ed a realisar projects.

La transfurmaziun digitala s'avanza e mida las modas da lavurar, las disas ed ils basegns. La populaziun, las interpresas e la politica spetgan, ch'ils servetschs e las infurmaziuns dal stadi stettian a disposiziun independentamain dal lieu e dal temp. Particularmain en il vast chantun Grischun èsi impurtant, che tals servetschs possian vegnir utilisads facilmain e vegnian furnids en moda effizienta dapertut e da tuttas uras. Ultra da quai è l'administraziun digitala er necessaria pervia dal svilup tecnologic. Per restar cumpetitiv e per porscher cundiziuns generalas attractivas, ston vegnir prendidas las decisiuns necessarias e fatgas las investziuns correspudentas. La «Strategia Administraziun digitala chantun Grischun 2024–2028» è la basa per quai e pia da gronda impurtanza per la societad e per l'economia sco er per in futur prosperaivel dal chantun Grischun.

Tant il Cussegl grond sco er la Regenza vesan la necessitad da cuntinuar cun gronda prioritad cun la transfurmaziun digitala da l'administraziun en il Grischun.

L'essenziale in breve

Con la nuova «strategia amministrazione digitale del Cantone dei Grigioni 2024–2028» (strategia) si intende accelerare la trasformazione digitale dell'Amministrazione cantonale a favore della popolazione e dell'economia del Cantone dei Grigioni.

La strategia di e-government attuale scade alla fine del 2023. La nuova strategia si riallaccia ad essa. Sulla base delle esperienze raccolte e delle basi create, il Cantone mira a una netta intensificazione delle attività nonché a una sensibile e visibile accelerazione della trasformazione digitale. Si intende attuare la strategia con il livello di ambizione «accelerazione». Soltanto in questo modo è possibile concretizzare lo sviluppo accelerato dell'offerta digitale come auspicato dal Gran Consiglio nonché creare le necessarie basi tecniche e organizzative.

In concreto, entro il 2028 i servizi di base, come ad esempio l'«ePortal», la piattaforma di scambio elettronica («bucallettere digitale») oppure l'amministrazione elettronica delle pratiche (GEVER) dovranno essersi affermati e dimostrati validi nella prassi. Inoltre si intende sviluppare e ottimizzare su base continua l'offerta di prestazioni digitali per cittadini e imprese. I progetti di digitalizzazione già in corso di attuazione dovranno essere portati avanti e i servizi digitali dovranno essere messi a disposizione nel più breve tempo possibile.

Affinché la strategia possa essere attuata, occorre un pool centralizzato di specialisti IT in seno all'Ufficio d'informatica il quale si occupi della direzione del progetto e dell'analisi aziendale nonché che sia in grado di garantire l'esercizio sicuro dei servizi di base. Inoltre occorre sensibilizzare e abilitare i collaboratori dell'Amministrazione. Infine si intende intensificare la comunicazione nonché la collaborazione con i comuni nel settore della digitalizzazione.

La «strategia amministrazione digitale del Cantone dei Grigioni 2024–2028» dovrà essere attuata in seno all'Amministrazione cantonale in modo sistematico, rapido e su tutto il territorio. Per attuare con successo la strategia, per un'attività duratura e per l'ulteriore sviluppo del settore digitale sono necessari mezzi supplementari in termini di finanze e di personale. Complessivamente, per realizzare gli obiettivi e le misure previsti dalla nuova strategia occorrono 45,6 impieghi nonché mezzi finanziari in misura di 35 milioni di franchi lordi su un periodo di cinque anni. Questi mezzi saranno chiesti al Gran Consiglio nel quadro di un credito d'impegno. È previsto che il valore indicativo di politica finanziaria n. 6 concernente la massa salariale non trovi applicazione nel caso della creazione di questi impieghi.

La maggior parte dei nuovi impieghi da creare sarà inquadrata presso l'Ufficio d'informatica, che in futuro sosterrà maggiormente i Dipartimenti e i servizi nell'attuazione dei progetti di digitalizzazione. Inoltre si prevede di creare, in seno al segretariato del Dipartimento delle finanze e dei comuni (DFC), un'unità di gestione per l'amministrazione digitale la quale sarà competente in particolare per la pianificazione e il coordinamento strategici interdipartimentali della trasformazione digitale. Essa sostituirà il servizio specializzato per l'e-government finora inquadrato

presso la Cancelleria dello Stato. Infine presso i Dipartimenti e la Cancelleria dello Stato sono previsti responsabili della digitalizzazione che saranno responsabili per la trasformazione digitale in seno alle rispettive unità organizzative e che sosterranno i servizi nella preparazione e nell'attuazione di progetti.

L'avanzamento della trasformazione digitale modifica modalità di lavoro, abitudini ed esigenze. La popolazione, le imprese e la politica si attendono che i servizi e le informazioni statali siano a disposizione indipendentemente dal luogo e dall'orario. In particolare nel vasto Cantone dei Grigioni è importante che questi servizi siano fruibili sempre e ovunque in modo semplice e che vengano forniti in modo efficiente. Inoltre l'amministrazione digitale è resa necessaria anche dai mutamenti tecnologici. Per non perdere terreno e per offrire condizioni quadro interessanti è necessario prendere le necessarie decisioni ed effettuare i corrispondenti investimenti. La «strategia amministrazione digitale del Cantone dei Grigioni 2024–2028» rappresenta la relativa base ed è perciò molto importante per la società e per l'economia nonché per un futuro di successo del Cantone dei Grigioni.

Il Gran Consiglio e il Governo sono concordi riguardo alla necessità di attribuire priorità elevata alla trasformazione digitale dell'Amministrazione dei Grigioni.

Sehr geehrter Herr Landespräsident
Sehr geehrter Herr Landesvizepräsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Wir unterbreiten Ihnen den Bericht zur «Strategie digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024–2028».

I. Ausgangslage

1. E-Government-Strategie 2019–2023

Mit Beschluss vom 26. Juni 2018 verabschiedete die Regierung die E-Government-Strategie Graubünden 2019–2023 (Prot. Nr. 539/2018). Die Strategie bildete in den vergangenen fünf Jahren die Grundlage für die Tätigkeiten im Bereich der elektronischen Verwaltungsführung.

Im Rahmen der E-Government-Strategie wurden folgende strategische Ziele definiert:

Ziel 1: Angebot

Es werden prioritär Leistungen zur Verfügung gestellt, die den grössten Nutzen bringen und deren Realisierung wirtschaftlich sinnvoll ist.

Ziel 2: E-Government-Portal

Es wird ein Serviceportal geschaffen, über welches die Bevölkerung und die Wirtschaft die elektronischen und papierlosen Leistungen des Kantons zentral nutzen können.

Ziel 3: Einfacher und sicherer Zugang

Eine sichere und zweckmässige Identifikation der Nutzer ermöglicht einen einfachen Zugang zu den E-Government-Leistungen. Diese sind auch mobil und barrierefrei nutzbar.

Ziel 4: Papierarme Verwaltung

Innerhalb der Verwaltung ist die papierarme und digitale Abwicklung von Geschäften der Normalfall. Standardisierte und nach Möglichkeit automatisierte, medienbruchfreie Prozesse, aber auch zentral verfügbare Informationen tragen dazu bei, dass Mehrspurigkeiten vermieden und Geschäfte effizienter abgewickelt werden.

Für die koordinierte Umsetzung der Strategie ist die Fachstelle E-Government in der Ständekanzlei zuständig, die ihren Betrieb mit der Einführung der E-Government-Strategie im Jahr 2019 aufnahm. Die Fachstelle prüft E-Government-Projekte daraufhin, dass sie mit der E-Government-Strategie übereinstimmen, fördert, koordiniert und unterstützt diese und ist Anlaufstelle für alle Fragen zu E-Government. Die eigentliche Umsetzung der Vorhaben erfolgt in enger Zusammenarbeit mit dem Amt für Informatik, welches insbesondere für Technik, Betrieb und IT-Sicherheit verantwortlich ist.

2. Stand Umsetzung E-Government-Strategie 2019–2023

Der Beginn der E-Government-Strategie 2019–2023 am 1. Januar 2019 war der Startschuss für eine systematische und professionelle E-Government-Politik im Kanton Graubünden. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte der Kanton Graubünden zwar verschiedene Digitalisierungsvorhaben geplant und umgesetzt. Die Aktivitäten waren jedoch nicht gesamtkantonal koordiniert und auf ein übergeordnetes Ziel ausgerichtet. Erst mit der E-Government-Strategie und den im vorangehenden Abschnitt erwähnten strategischen Zielen sowie den Leitlinien und Handlungsfeldern haben die Aktivitäten des Kantons Graubünden im E-Government-Bereich eine klare Struktur und eine Systematik erhalten.

Seit Beginn der E-Government-Strategie sind verschiedene Digitalisierungsvorhaben lanciert und vorangetrieben worden. Derzeit befinden sich rund drei Dutzend Projekte in Planung oder Umsetzung und werden in den kommenden Jahren der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Darunter befinden sich Projekte in den Bereichen Steuern, Strassenverkehrsamt, Baubewilligungsverfahren, Sozialdienst, Stipendien, Ausländerbewilligungen oder auch Einbürgerungen. Eine zentrale Komponente bildet dabei das sogenannte «ePortal», auf dem die künftigen digitalen Leistungen für Bevölkerung und Wirtschaft angeboten werden. Zusammen mit dem Identity and Access Management System (IAM), mit dem die Nutzenden identifiziert und die Zugriffe auf die digitalen Leistungen gesteuert werden, stellt das ePortal die Basis-Infrastruktur dar. Das ePortal wird den Austausch zwischen dem Kanton Graubünden und den Bürgerinnen und Bürger sowie den Unternehmen wesentlich vereinfachen und orts- und zeitunabhängiger gestalten. Grundvoraussetzung für die Nutzung und den Betrieb des ePortals ist der Beitritt zum interkantonalen Verein «iGovPortal.ch». Diesem ist der Kanton Graubünden im Jahr 2020 beigetreten. Die hohe Komplexität des Vorhabens und gewisse Projektverzögerungen waren herausfordernd. So führte unter anderem eine Beschwerde gegen den Vergabeentscheid für den Grundauftrag zur Implementierung des ePortals zu einer grossen Projektverzögerung. Das ePortal wird voraussichtlich im Jahr 2024 – ausgestattet mit ersten Fachapplikationen – der Bevölkerung und der Wirtschaft zur Verfügung stehen.

Neben dem ePortal ist die Weiterentwicklung der elektronischen Geschäftsverwaltung (GEVER) ein weiteres zentrales E-Government-Projekt. Es hat eine Optimierung und einen flächendeckenden Einsatz von CMI als verwaltungsinterne Geschäftsverwaltungssoftware zum Ziel, was die papierarme und digitale Abwicklung fördert. Zudem wird das Vorhaben zu einer effizienteren und einfacheren dienststellenübergreifenden Zusammenarbeit beitragen. Das Projekt dürfte ebenfalls im Jahr 2024 weitgehend abgeschlossen sein.

Nebst diesen laufenden Projekten konnten seit der Einführung der E-Government-Strategie im Jahr 2019 knapp ein Dutzend Vorhaben erfolgreich realisiert und in den produktiven Betrieb überführt werden.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über sämtliche E-Government-Projekte:

Tabelle 1: Übersicht über sämtliche E-Government-Projekte

| ID | Projektbezeichnung | Projektphase |
|--------|--|-----------------|
| #01.00 | Elektronische Eingabe Sportfonds-Gesuche | Abgeschlossen |
| #01.01 | Elektronische Entsorgungserklärung für Bauabfälle (e-EBA) | Abgeschlossen |
| #01.02 | Elektronische Abwicklung des gesamten Prozesses der sonderpädagogischen Massnahmen | Konzept |
| #01.03 | Elektronisches Baubewilligungsverfahren (eBBV) | Realisierung |
| #01.04 | Berufsbildungsportal | Abgeschlossen |
| #01.05 | Elektronische Anmeldungen Aufnahmeprüfungen Talentschulen inkl. Upload | Abgeschlossen |
| #01.06 | eStipendiengesuche | Realisierung |
| #01.07 | Elektronische Gesuchseinreichung für Ausländerbewilligungen und für Einbürgerungen | Realisierung |
| #01.08 | Digitale Anmeldung zur Steinwildjagd | Initialisierung |
| #02.00 | eUmzugGR | Abgeschlossen |
| #02.01 | Cari Portal | Realisierung |
| #02.02 | Fischfangstatistik-App | Abgeschlossen |
| #02.03 | eDeklarationGR – Quellensteuer | Konzept |
| #02.04 | eDeklarationGR – Einkommen und Vermögen | Realisierung |
| #02.05 | Datenaustausch mit Chefexpertinnen/Chefexperten | Realisierung |
| #02.06 | Datenaustausch mit Berufsfachschulen | Realisierung |
| #02.07 | Elektronische Eingabe von Anträgen für Lehrbewilligungen | Einführung |
| #02.08 | Elektronische Schülerverwaltung Mittelschulen | Realisierung |
| #02.09 | Digitale Erfassung der Hegestunden | Initialisierung |
| #03.00 | Fischereipatente | Abgeschlossen |
| #03.01 | Jagdpatente | Realisierung |
| #03.02 | Jagd-App | Realisierung |
| #03.03 | Informationsplattform für das Bewertungswesen für die kantonale und kommunale Verwaltung | Initialisierung |
| #03.04 | Digitale Anmeldung zur Jagdprüfung | Initialisierung |
| #03.05 | Bestellung Kopie Immobilienbewertung | Initialisierung |
| #04.00 | E-Voting | Realisierung |
| #05.00 | Gebäudeinformation | Abgeschlossen |
| #05.01 | Fallführungssystem im Bereich Sozialdienste | Konzept |
| #06.00 | Initialisierung E-Government-Portal | Abgeschlossen |
| #06.01 | Elektronische Zustellplattform | Initialisierung |
| #06.02 | eSteuerrechnungGR – Kontoinformationen | Initialisierung |
| #06.03 | eSteuerrechnungGR – Dokumente | Initialisierung |
| #06.04 | Elektronische Ausschreibung von Lehrerstellen bzw. Stellvertretungen | Abgeschlossen |
| #06.05 | Aufbau E-Government-Portal | Realisierung |
| #06.06 | eGesuche Integrationsprojekte | Realisierung |
| #06.07 | Open Government Data (OGD) | Initialisierung |
| #06.08 | Digitale Anmeldung für den Bereich Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung | Realisierung |
| #07.00 | Elektronische Abwicklung der übrigen Beträge gemäss Schulgesetz | Initialisierung |

| ID | Projektbezeichnung | Projektphase |
|--------|---|-----------------|
| #07.01 | Support Organisation | Realisierung |
| #07.02 | Formularservice | Einführung |
| #07.03 | Digitalisierung Wildschaden- und Hegeabrechnungen | Initialisierung |
| #08.00 | Weiterentwicklung GEVER Kanton Graubünden (CMI) | Realisierung |
| #08.01 | Scanning Software | Abgeschlossen |
| #08.02 | Scanning Organisation | Konzept |
| #08.03 | Signatur-Service (digitale Unterschrift/Signatur) | Konzept |
| #09.00 | IAM Basisinfrastruktur für E-Government | Realisierung |
| #09.01 | Prozesse im Bereich der elektronischen Identität | Realisierung |
| #10.00 | Gesetz über die digitale Verwaltung (DVG)/Gesetz über die Verwaltungsrechtspflege (VRG) | Realisierung |

3. Gesetz über die digitale Verwaltung (DVG)

Damit eine digitale Abwicklung von Verfahren ermöglicht werden kann, sind entsprechende gesetzliche Grundlagen zu schaffen. So benötigen beispielsweise verschiedene Aspekte im Zusammenhang mit dem Betrieb des ePortals eine formell-gesetzliche Regelung (z. B. Haftung, datenschutzrechtliche Verantwortlichkeit etc.). Weiter soll den Gemeinden und Regionen eine Mitbenutzung der vom Kanton zur Verfügung gestellten Basisdienste – wie das ePortal – ermöglicht werden. Die Regelung dieser Grundsätze bedarf ebenfalls entsprechender Gesetzesgrundlagen.

Der Grosse Rat wird das Gesetz über die digitale Verwaltung (DVG) in der Oktobersession 2023 beraten. Das neue Gesetz soll voraussichtlich am 1. April 2024 in Kraft treten und ab diesem Zeitpunkt die rechtliche Grundlage für die Tätigkeiten der kantonalen Verwaltung im digitalen Bereich bilden.

4. Parlamentarische Vorstösse

Verschiedene Vorstösse im Grossen Rat befassen sich mit Aspekten des E-Governments. Mit dem Auftrag Bigliel vom 18. April 2019 betreffend Digitalisierung Baubewilligungsverfahren wurde die Regierung verpflichtet, zu prüfen, wie das Baubewilligungsverfahren digitalisiert werden kann. Mit dem Projekt zur Einführung des elektronischen Baubewilligungsverfahrens (eBBV), das zurzeit umgesetzt wird, soll der Bewilligungsprozess – von der Gesuchstellung bis zur Mitteilung des Entscheids – stark vereinfacht und beschleunigt werden. Das eBBV wird voraussichtlich im Frühling 2024 eingeführt.

Ende 2019 reichte die SVP-Fraktion einen Auftrag ein, der eine stärkere Förderung der offenen Verwaltungsdaten verlangt und von der Regierung den Aufbau der organisatorischen, technischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für den Zugang zu den Behördendaten in maschinenlesbarer Form fordert. Die Grundlagen für die Einführung von Open Government Data (OGD) in der kantonalen Verwaltung wurden zwischenzeitlich erarbeitet. Die entsprechenden Ressourcen für die Einführung und den Betrieb von OGD sind bereitzustellen.

In der Oktobersession 2022 hat der Grosse Rat einstimmig den Auftrag Hohl überwiesen, der eine Beschleunigung der Digitalen Transformation in der Verwaltung des Kantons Graubünden verlangt. Die Regierung solle die neue E-Government-Strategie mit hoher Priorität ausarbeiten und aufgrund der Wichtigkeit der Thematik dem Grossen Rat zur Kenntnisnahme und Diskussion vorlegen. Weiter sei dem Grossen Rat darzulegen,

- a) welche Massnahmen ergriffen werden, um die digitale Transformation gegenüber heute deutlich zu beschleunigen und welche Mittel dazu benötigt werden;
- b) welche Massnahmen zur Beschleunigung in welchem Zeitraum umgesetzt werden;

- c) welche Anpassungen der organisatorischen und strategischen Eingliederung der heutigen Fachstelle E-Government in der Verwaltung geprüft wurden;
- d) wie das Controlling und die Berichterstattung der Umsetzung der neuen Strategie umgesetzt und der Grosse Rat davon in Kenntnis gesetzt werden.

5. Ambition der Strategieerneuerung

Im Einklang mit den Forderungen des Grossen Rats soll die digitale Transformation intensiviert und beschleunigt werden. Dabei soll die neue Strategie technologische, gesellschaftliche und politische Entwicklungen, wie beispielsweise die Gründung der Digitalen Verwaltung Schweiz (DVS) oder zunehmende Cyber-Risiken aufgreifen. Zudem soll der Kanton Graubünden in ausgewählten Bereichen mit eigenen Innovationen auch einen Beitrag zur föderalen Entwicklung leisten und sich als Impulsgeber positionieren. Damit soll ein spürbarer Mehrwert für Bevölkerung, Wirtschaft und Politik geschaffen werden.

Vor dem Hintergrund dieser Ambition und einer eingehenden Analyse der heutigen Stärken und Schwächen wurden die folgenden Anforderungen an die Strategieerneuerung definiert:

- Die digitale Transformation und den erforderlichen Kompetenz- und Kapazitätsaufbau in der Verwaltung deutlich beschleunigen.
- Die politische Bedeutung der digitalen Transformation und deren Legitimation mit Fokus auf ihren Nutzen für Anspruchsgruppen unterstreichen.
- Die digitale Transformation, Anspruchsgruppen und Partner ganzheitlich betrachten.
- Mehr Führungsverantwortung und Verbindlichkeit für die digitale Transformation in Politik und Verwaltung einfordern.
- Die departementsübergreifende Planung und Koordination der digitalen Transformation stärken und breit in den Departementen und Dienststellen verankern.
- Die Dienststellen befähigen, um den Ausbau des digitalen Angebots zu beschleunigen.
- Eine einfache Struktur und agile Handhabung für die Umsetzung der Strategie etablieren.
- Die Aussen- und Innenwahrnehmung der Tätigkeiten der kantonalen Verwaltung im Bereich der digitalen Transformation stärken.
- Die Anschlussfähigkeit an bestehende Aktivitäten und Vorhaben des Kantons sicherstellen und zugleich die Ambition verfolgen, eine spürbare Beschleunigung zu erreichen, Bestehendes kritisch zu hinterfragen und Motivation für die Beteiligten zu sein.
- Die Anschlussfähigkeit an föderale Entwicklungen sicherstellen und bestehende Erfahrungswerte und Standardprodukte nutzen, um in Zusammenarbeit mit anderen Gemeinwesen Synergien zu schaffen.

II. Strategie digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024–2028

Basierend auf den Erfahrungen der letzten Jahre und der geschaffenen Grundlagen hat der Kanton Graubünden in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen PricewaterhouseCoopers AG (PwC) eine neue Digitalisierungsstrategie erarbeitet. Die Regierung hat die Strategie am 8. August 2023 (Prot. Nr. 618/2023) verabschiedet (siehe Beilage 1). Im Folgenden werden die wesentlichen Aspekte kurz erläutert.

Die Strategie digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024–2028 besteht aus den Elementen «Notwendigkeit» (dazu nachfolgend Abschnitt II.1.), «Vision» (II.2.), «Strategische Schwerpunkte» (II.3.), «Strategische Ziele und Massnahmen» (II.4.) sowie «Organisation und Ressourcen» (III., IV.4 und V.). Sie bilden eine mittel- und eine langfristige Perspektive ab.

Abbildung 1: Aufbau der «Strategie digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024–2028»



Die Strategie gilt für die Periode von 2024 bis 2028. Sie soll regelmässig einer Überprüfung unterzogen und falls notwendig angepasst werden.

1. Notwendigkeit der digitalen Verwaltung









Bevölkerung, Wirtschaft und Politik im Kanton Graubünden erwarten zunehmend, dass staatliche Dienstleistungen und Informationen orts- und zeitunabhängig zur Verfügung stehen. Sie sollen einfach zu nutzen sein und effizient erbracht werden sowie die Bevölkerung, Wirtschaft, Verwaltung und weitere Institutionen administrativ entlasten.

Allerdings machen nicht nur die Erwartungen von Einwohnerinnen und Einwohnern, Unternehmen und politischen Akteuren die digitale Verwaltung zur Notwendigkeit. Vielmehr steht der Kanton Graubünden aufgrund verschiedener gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen in der Verantwortung, die digitale Transformation entschlossen voranzutreiben, um wichtige Beiträge an die Wirtschaft, die Gesellschaft und den Staat zu leisten. Auch die Arbeitswelt erfährt in den kommenden Jahren einen einschneidenden Umbruch. Aufgrund der zum Teil starken Veränderung der Anforderungsprofile, Fähigkeiten und Arbeitsweisen der Arbeitnehmenden, des Fachkräftemangels in bestimmten Bereichen (z. B. IT) und der anstehenden Pensionierungswellen stehen insbesondere öffentliche Verwaltungen vor sehr grossen Herausforderungen. So wird nach Hochrechnungen in den kommenden 15 Jahren fast die Hälfte der Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung pensioniert.

Die digitale Transformation ist dabei kein Selbstzweck. Sie ist auf übergeordnete Zielsetzungen ausgerichtet, die weit über eine administrative Optimierung hinausgehen. An diesen

übergeordneten Zielen richtet der Kanton Graubünden seine Beiträge im Bereich der digitalen Verwaltung aus:

Abbildung 2: Übergeordnete Zielsetzungen

| | |
|---|---|
|  | Vertrauen in den Staat erhöhen und Teilhabe vereinfachen |
|  | Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit der staatlichen Leistungserbringung steigern |
|  | Sicherheit der staatlichen Tätigkeit im digitalen Raum ausbauen |
|  | Digitale Selbstbestimmung der Bevölkerung stärken |
|  | Zusammenarbeit innerhalb der kantonalen Verwaltung und mit anderen Gemeinwesen sowie gesellschaftlichen Akteuren vereinfachen |
|  | Wirtschaft und Bevölkerung administrativ entlasten und die digitale Transformation der Wirtschaft unterstützen sowie die Standortattraktivität des Kantons Graubünden erhöhen |
|  | Anpassungsfähigkeit, Resilienz und digitale Souveränität der kantonalen Verwaltung stärken |
|  | Attraktivität als Arbeitgeber stärken |

Möchte der Kanton Graubünden diesen Herausforderungen begegnen, den Anschluss nicht verlieren und weiterhin attraktive Rahmenbedingungen bieten, ist konsequentes Handeln erforderlich. Dazu sind bereits heute die nötigen Weichenstellungen vorzunehmen und Investitionen zu tätigen. Der Kanton Graubünden strebt daher eine Intensivierung sowie eine spür- und sichtbare Beschleunigung der digitalen Transformation an.

Die digitale Verwaltung bietet die Chance, auf vielfältige Weise einen Beitrag dazu zu leisten, die aktuellen Herausforderungen gemeinsam mit Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zu bewältigen.

2. Vision

Vor dem Hintergrund dieser Ambitionen ist die Vision der neuen Digitalisierungsstrategie folgende:

Digitale Verwaltung Kanton Graubünden: Gemeinsam und in der Vielfalt stark – auch im digitalen Raum

Die Vision dient als Kompass und leitet die kantonale Verwaltung auf dem Weg der digitalen Transformation und des damit verbundenen technologischen, organisatorischen und kulturellen Wandels.

Der Kanton Graubünden arbeitet digital und bietet Bevölkerung und Wirtschaft ein umfassendes digitales Leistungsangebot an. Die Leistungen sind einfach erreichbar, verständlich und durchgängig. Analoge und digitale Kanäle sind optimal integriert und Prozesse orientieren sich an der Wertschöpfung und nicht an Organisationsgrenzen. Digitalen Angeboten wird aufgrund

der vielfältigen Vorteile gegenüber analogen Angeboten prinzipiell der Vorzug gegeben. Damit alle Einwohnerinnen und Einwohner sowie Unternehmen Verwaltungsleistungen nutzen können, ist es jedoch bis auf Weiteres angezeigt und notwendig, diese weiterhin auch auf dem analogen Weg anzubieten.

Auch im digitalen Raum ist die Verwaltung nah bei den Menschen und berücksichtigt die vielfältigen Bedürfnisse von Bevölkerung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in den verschiedenen Regionen und Sprachen. Der Mensch, ob als Einwohnerin oder Einwohner, als Mitarbeitender der Verwaltung oder als Unternehmerin oder Unternehmer, steht im Zentrum der digitalen Transformation. Als Organisation ist die kantonale Verwaltung auf Augenhöhe mit den technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Im Kontext der digitalen Transformation und im Dialog mit Anspruchsgruppen (z. B. Technologieunternehmen) tritt sie kompetent und selbstbewusst auf. Der Kanton Graubünden versteht die digitale Verwaltung als Netzwerkaufgabe und arbeitet daher eng mit seinen Partnern zusammen. Die Verwaltung zeichnet sich auch im digitalen Raum durch Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit aus.

Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Zusammenarbeit mit den Gemeinden. Die Zusammenarbeit von Gemeinden und Kanton ist ein zentraler Erfolgsfaktor für eine durchgängige und vernetzte digitale Verwaltung und die Schaffung von Synergien. Der Aufbau dieser Zusammenarbeit soll schrittweise und gemeinsam erfolgen, um die vielfältigen Interessen und Ausgangslagen angemessen zu berücksichtigen und eine nachhaltige Zusammenarbeitsform zu etablieren.

3. Strategische Schwerpunkte

Die strategischen Schwerpunkte beschreiben, was die Regierung in der Strategieperiode 2024–2028 erreichen möchte, um die Vision schrittweise, über mehrere Strategieperioden zu verwirklichen. Sie bilden den Schwerpunkt für die Definition und Priorisierung von strategischen Zielen für die kommenden fünf Jahre. Der Fokus liegt auf einer Betrachtung des gesamten Lebenszyklus der digitalen Transformation von der Planung, der Entwicklung und Beschaffung bis hin zum Betrieb, zum Support und zur Cyber-Security. Die Schwerpunkte sind:

Strategischer Schwerpunkt 1

Verbindliche Beschleunigung des Ausbaus des digitalen Leistungsangebots

Die Vision erfordert eine erhebliche Intensivierung der Aktivitäten. Daher werden aufbauend auf den in der Strategieperiode 2019–2023 geschaffenen Grundlagen die Digitalisierung und Optimierung der Leistungen für Bevölkerung und Wirtschaft sowie der internen Prozesse mit mehr Ressourcen und einer stärkeren Verbindlichkeit für Führungskräfte in Politik und Verwaltung fortgesetzt. Im Fokus stehen einfach verständliche digitale Lösungen für die Bevölkerung und durchgängige, möglichst automatisierte Interaktionen mit Unternehmen und zwischen Behörden. Die Massnahmen werden in enger Abstimmung mit den Dienststellen in rollender Planung definiert.

Strategischer Schwerpunkt 2

Entwicklung skalierbarer technischer und organisatorischer Grundlagen für die Beschleunigung («ready to scale-up»)

Die Intensivierung der Aktivitäten stellt die kantonale Verwaltung sowohl hinsichtlich der Quantität der digitalen Leistungen als auch ihrer Qualität (z. B. Automatisierung) vor eine grosse Herausforderung. Zudem nehmen die Komplexität und der Koordinationsbedarf erheblich zu. Eine Transformation dieser Grössenordnung und Geschwindigkeit erfordert einen Ausbau der technischen und organisatorischen Kapazitäten. Nur so kann der umfassende Ausbau des digitalen Angebots durch Projekte («CHANGE»), der anschliessende Betrieb, Support und die Cyber-Security dieser neuen digitalen Leistungen («RUN») sowie deren übergreifende Koordination und ganzheitliche Planung gestemmt werden («PLAN»). Organisatorische Grundlagen umfassen unter anderem die Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitenden, die Verankerung neuer Denk- und Arbeitsweisen in Bezug auf die digitale Transformation und die Etablierung eines kan-

tonsweiten Prozessmanagements. Technische Grundlagen beinhalten beispielsweise den Aufbau eines strategischen Datenmanagements.

4. Strategische Ziele und Massnahmen

Für die Umsetzung der strategischen Schwerpunkte wurden für die Jahre 2024–2028 insgesamt 13 strategische Ziele und 31 Massnahmen formuliert. Die strategischen Ziele setzen sich aus einer oder mehreren Massnahmen zusammen. Sie beschreiben einen konkreten Baustein der digitalen Verwaltung, der für die Umsetzung der strategischen Schwerpunkte erforderlich ist.

Tabelle 2: Strategische Ziele

| # | Strategisches Ziel und Zielzustand | Massnahmen 2024–2028 |
|---|---|--|
| 1 | Departementsübergreifende Steuerung und Planung Die digitale Transformation wird departementsübergreifend geplant und gesteuert sowie in den Dienststellen gezielt unterstützt. | <ul style="list-style-type: none"> – Leistungskatalog und Roadmap für digitalen Angebotsausbau – Erarbeitung und Pflege E-Government-Architektur – Weiterentwicklung Governance und Neuorganisation Bereich E-Government |
| 2 | Einfacher Zugang und transparente Nutzung Nutzende finden und nutzen digitale Leistungsangebote einfach und haben einen Überblick über ihre Geschäftsfälle. | <ul style="list-style-type: none"> – Erarbeitung E-Government-Plattformstrategie/-Architektur – Umsetzung E-Government-Plattformstrategie (inkl. Pilotierungen) – Roadmap ePortal und Umsetzung/Integrationsarbeiten |
| 3 | Elektronischer amtlicher Verkehr Die erforderlichen Basisdienste sind etabliert und vereinfachen die Leistungsdigitalisierung innerhalb der Verwaltung. | <ul style="list-style-type: none"> – Roll-out IAM Basisinfrastruktur für E-Government – Digitale Signatur und Siegel – Elektronische Austauschplattform («Digitaler Briefkasten») – Formularservice – Elektronische Identität – Durchdringung von GEVER – Zentrales In- und Output Management |
| 4 | Betriebs- und Supportorganisation E-Government Digitale Leistungsangebote werden von einer stabilen, effizienten und kundenorientierten Betriebs- und Supportorganisation unterhalten. | <ul style="list-style-type: none"> – Stärkung Betriebs- und Supportorganisation – Konzept E-Selfcare |
| 5 | Cyber-Security-Organisation E-Government Die Cyber-Security ist strategisch und operativ in den E-Government-Leistungen eingebettet und die erforderlichen Kapazitäten sind aufgebaut. | <ul style="list-style-type: none"> – Cyber-Security-Konzept und Standards für E-Government-Applikationen – Umsetzung/Einhaltung Cyber-Security-Vorgaben – Cyber-Security-Betriebs- und Supportorganisation |
| 6 | Ausbau des digitalen Angebots der Dienststellen Die Dienststellen digitalisieren und optimieren fortlaufend ihr Leistungsangebot. | <ul style="list-style-type: none"> – Ausbau Umsetzungsplan E-Government und Anschubfinanzierung für Dienststellen |
| 7 | Befähigung der Dienststellen und verbindlicher Ausbau des digitalen Angebots Die Dienststellen definieren verbindliche Ziele und verfügen über die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen zur digitalen Transformation. | <ul style="list-style-type: none"> – Stärkung Beratungs- und Unterstützungsangebot – Zielvereinbarung für digitalen Leistungsausbau je Dienststelle |

| # | Strategisches Ziel und Zielzustand | Massnahmen 2024–2028 |
|----|--|--|
| 8 | <p>Kapazitätsausbau zur Umsetzung der digitalen Transformation</p> <p>Die Dienststellen können zur Umsetzung ihrer Digitalisierungsvorhaben auf zentrale, professionelle Projektleitungs- und Businessanalyse-Ressourcen zugreifen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Stärkung Projektleitungs- und Businessanalyse-Ressourcen durch zentralen Pool an IT-Fachkräften |
| 9 | <p>Innovation und Anspruchsgruppenorientierung</p> <p>Die kantonale Verwaltung verfügt über ein umfassendes Bild der relevanten technologischen Trends und der Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppen. Sie setzt neue Ideen um.</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Customer-Journeys-Map Kanton Graubünden – Sprache und Corporate Identity/ Corporate Design (CI/CD) – Künstliche Intelligenz (KI) |
| 10 | <p>Kommunikation und Mitwirkung</p> <p>Interne und externe Anspruchsgruppen sind informiert über die digitale Transformation im Kanton und können sich einfach einbringen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationskonzept |
| 11 | <p>Grundlagen des kantonalen Datenmanagements</p> <p>Die kantonale Verwaltung ist in der Lage, Daten amtsübergreifend (und mit den Gemeinden) Maschine-zu-Maschine im Rahmen der rechtlichen Vorgaben auszutauschen und gemeinsam zu nutzen. Dabei wird der Life Cycle der Daten von der Anlage bis zur Löschung oder Archivierung aktiv gesteuert.</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Ausbau Open Government Data (OGD) – Konzept Datenpolitik/strategisches Datenmanagement |
| 12 | <p>Führungsentwicklung</p> <p>Führungskräfte in Politik und Verwaltung unterstützen die digitale Transformation und gehen als Vorbilder voran.</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Digital-Pakt der Führungskräfte in Politik und Verwaltung – Führungsentwicklung |
| 13 | <p>Zusammenarbeit mit Gemeinden</p> <p>Kanton und Gemeinden arbeiten enger zusammen, um gemeinsam ein durchgängiges «Kundenerlebnis», digitale verwaltungsinterne Prozessabläufe und Synergien in Beschaffung, Entwicklung, Betrieb, Support und Cyber-Security zu schaffen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Pilotprojekte mit Gemeinden – Koordinationsstelle Gemeinden |

Die strategischen Ziele sind ambitioniert und erfordern politischen Willen, Investitionen und Zeit. Komplexe Vorhaben, wie beispielsweise der verstärkt amtsübergreifende Austausch (inkl. Gemeinden) und nachhaltige Gebrauch von Daten (siehe strategisches Ziel 11 «Grundlagen des kantonalen Datenmanagements»), werden über die Strategieperiode 2024–2028 hinaus Zeit in Anspruch nehmen. Diese werden eine langfristige Unterstützung auf politischer und fachlicher Ebene benötigen.

Darüber hinaus sind in der Strategie Ziele definiert, die im Rahmen anderer Fachstrategien aufgegriffen und angegangen werden sollen. So sollen beispielsweise im Rahmen der neuen IT-Strategie die erforderlichen Grundlagen und die politische und technische Ausrichtung für den Einsatz von Cloud-Dienstleistungen geschaffen werden. Weiter ist mit der neuen Personalstrategie darauf hinzuwirken, dass die kantonale Verwaltung über gut ausgebildetes Personal verfügt, welches die digitale Transformation vorantreibt.

III. Organisation

Im Rahmen der Strategieentwicklung wurde – neben der Festlegung der strategischen Ziele und Massnahmen – auch die derzeitige Organisation kritisch beurteilt und neu festgelegt. Künftig soll eine im Departementssekretariat des DFG angesiedelte Stabsstelle Digitale Verwaltung für die strategische Planung und Koordination der digitalen Transformation in der kantonalen Verwaltung verantwortlich sein. Die wichtigsten Vorteile dieses Organisationsmodells werden im Folgenden beschrieben:

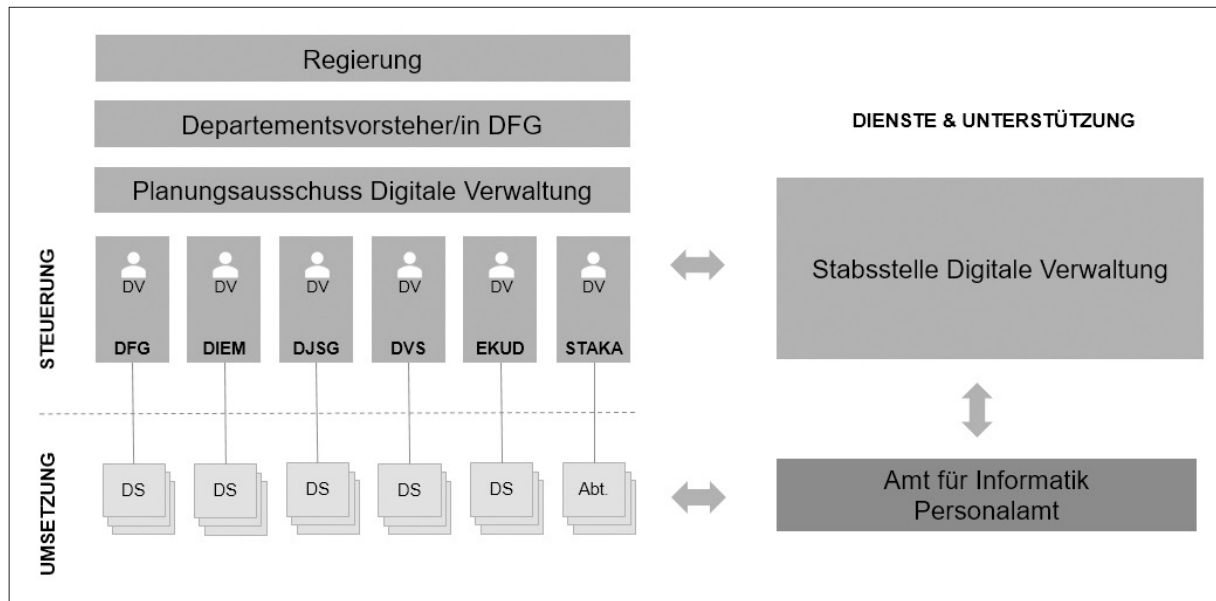
- Das Organisationsmodell ermöglicht eine klare politische Führung, Gesamtverantwortung und Repräsentation durch die Vorsteherin oder den Vorsteher des DFG. Durch die direkte Ansiedlung der Stabsstelle bei der Departementsleitung erhält die politische Führung die nötige fachliche Unterstützung, um diese Verantwortung entsprechend wahrzunehmen. Dies ermöglicht zudem die zügige Herbeiführung von Entscheidungen.
- Der Kompetenz- und Kapazitätsaufbau in den Querschnittsfunktionen und insbesondere im Amt für Informatik führt zu einer beschleunigten Umsetzung der Projekte in den Departementen und Dienststellen. Zudem wird das Amt für Informatik dahingehend gestärkt, dass die zentralen Basisdienste für die digitale Verwaltung (ePortal, IAM etc.) kundenorientiert und mit der erforderlichen Aufmerksamkeit im Sinne der Departemente und Dienststellen betrieben und weiterentwickelt werden.
- Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Querschnittsfunktionen ist erfolgskritisch für die Stabsstelle Digitale Verwaltung. Die Zusammenarbeit mit dem Amt für Informatik und dem Personalamt ist von besonderer Bedeutung. Diese wird durch die Ansiedlung beim DFG vereinfacht.
- Durch die Trennung der Stabsstelle Digitale Verwaltung (Fokus Planung und Steuerung) und des Amtes für Informatik (Fokus Umsetzung) werden klare Zuständigkeiten geschaffen und mögliche Zielkonflikte vermieden.
- Im Gegensatz zum Aufbau eines Amtes ist der Umsetzungsaufwand geringer. Die laufenden Arbeiten im Bereich E-Government können mit nur wenig Initialisierungsaufwand wie gewohnt weiterlaufen.

1. Umsetzung innerhalb der kantonalen Verwaltung

Die nachhaltige und erfolgreiche Umsetzung der Strategie erfordert neue Ansätze der Zusammenarbeit und Koordination innerhalb der kantonalen Verwaltung und mit Dritten sowie den Aufbau neuer Kompetenzen. Die digitale Transformation stellt eine Verbundaufgabe dar und erfordert die Mitwirkung sämtlicher Verwaltungseinheiten. Um diese Voraussetzungen zu schaffen, wurde eine Umsetzungsorganisation entwickelt, die zum einen die departementsübergreifende Steuerung erlaubt und zum anderen die Befähigung, Einbindung und Unterstützung der Dienststellen fördert.

Abbildung 3 stellt die neue Umsetzungsorganisation schematisch dar, die im Folgenden näher beschrieben wird.

Abbildung 3: Umsetzungsorganisation Digitale Verwaltung



- Die **Regierung** verabschiedet die Strategie, delegiert die Umsetzung der Strategie an den Planungsausschuss, bestimmt dessen Zusammensetzung und wird jährlich über den Fortschritt informiert.
- Die **Vorsteherin** oder der **Vorsteher des DFG** repräsentiert die digitale Transformation der kantonalen Verwaltung nach innen und aussen. Sie oder er vertritt die Geschäfte in der Regierung sowie im Grossen Rat und hat den Vorsitz im Planungsausschuss inne.
- Der **Planungsausschuss Digitale Verwaltung** legt das Portfolio fest und bereitet künftige Strategieentwicklungen vor. Er identifiziert departementsübergreifende Bedürfnisse und Projekte und legt Vorgaben und Standards für die digitale Transformation fest. Er hat die fachliche Verantwortung für departementsübergreifende Projekte und gemeinsame Basisdienste. Der Planungsausschuss setzt sich zusammen aus der Vorsteherin oder dem Vorsteher des DFG, den Digitalisierungsverantwortlichen der Departemente, einer Vertretung des Amtes für Informatik, einer Vertretung des Personalamts und einer Vertretung der Standeskanzlei. Bei Beschlüssen hat jedes Departement und die Standeskanzlei jeweils nur eine Stimme.
- Die **Digitalisierungsverantwortlichen** der Departemente und Standeskanzlei sind verantwortlich für die digitale Transformation in ihren Departementen. Sie unterstützen die jeweilige Departementsvorsteherin oder den Departementsvorsteher beziehungsweise die Kanzleidirektorin oder den Kanzleidirektor bei der übergeordneten Planung und die Dienststellen bei der Vorbereitung und Umsetzung von Vorhaben. Sie bilden das Bindeglied zwischen den Departementen und den Querschnittsfunktionen für die digitale Transformation. Sie werden von der Vorsteherin oder dem Vorsteher des jeweiligen Departements beziehungsweise der Kanzleidirektorin oder dem Kanzleidirektor ernannt.
- Die **Stabsstelle Digitale Verwaltung** ist für die departementsübergreifende strategische Planung und Koordination der digitalen Transformation verantwortlich. Sie führt das Controlling und bereitet die Geschäfte des Planungsausschusses und der Regierung vor. Die Stabsstelle ist für die nach innen und aussen gerichtete Kommunikation sowie für rechtliche Abklärungen zuständig und bildet das Bindeglied zu den Gemeinden. Sie arbeitet eng mit den Querschnittsfunktionen zusammen und ist im Departementssekretariat des DFG angesiedelt. Sie ersetzt die bisherige Fachstelle E-Government.
- Die **Querschnittsfunktionen** (bspw. Amt für Informatik, Personalamt) unterstützen gemeinsam mit der Stabsstelle Digitale Verwaltung die Departemente und Dienststellen bei der digitalen Transformation und bei konkreten Digitalisierungsvorhaben. Durch einen Kompetenz- und Kapazitätsaufbau in den entsprechenden Querschnittsfunktionen sowie einer Rollenentflechtung und klaren Rollenzuteilung wird eine gezielte und interdisziplinäre Unterstützung ermöglicht,

die den hohen Ambitionen der Strategie gerecht wird. Insbesondere beim Amt für Informatik werden dafür zusätzliche Kompetenzen und Kapazitäten, die für die Umsetzung der Projekte der Departemente und Dienststellen sowie für die Bereitstellung und Weiterentwicklung der Basisdienste (z. B. ePortal) erforderlich sind, aufgebaut und aus einer Hand bereitgestellt.

- Die **Departemente und Dienststellen** profitieren in verschiedener Hinsicht von der neuen Organisation. Sie erhalten mit den Digitalisierungsverantwortlichen Ansprechpersonen, die sie bei der Entwicklung neuer Ideen und Projekte sowie bei deren Planung und Umsetzung unterstützen. Zudem sind alle Departemente durch ihre Digitalisierungsverantwortlichen an der Steuerung der digitalen Transformation im Planungsausschuss beteiligt. Schliesslich können die Departemente und Dienststellen die erforderlichen Leistungen zur Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben aus einer Hand beim Amt für Informatik mit den erforderlichen Kompetenzen und Kapazitäten beziehen. Dazu gehören insbesondere Projektleitung und Businessanalyse, Entwicklung und Beschaffung, Betrieb und Support, Cyber-Security sowie bei Bedarf die Beschaffung von spezialisierter Expertise wie User Experience oder Automatisierung. Die Dienststellen bleiben in der finanziellen und fachlichen Verantwortung für ihre jeweiligen Projekte und die entwickelten Fachapplikationen. In diesem Zusammenhang haben die Departemente und Dienststellen die Möglichkeit, im Rahmen der Projektumsetzung befristetes, über den Verpflichtungskredit finanziertes Personal zur Entlastung einzustellen. Ergänzend begleitet das Personalamt die Departemente und Dienststellen beim Change-Management sowie der Personal-, Führungs- und Nachwuchsentwicklung und fördert den Einsatz neuer Arbeitsweisen. Zudem wird die Lancierung neuer Digitalisierungsvorhaben in den Dienststellen durch die Möglichkeit einer Anstossfinanzierung unterstützt.
- Die **Leiterin** oder der **Leiter der Stabsstelle Digitale Verwaltung** ist für die Erfüllung der Aufgaben der Stabsstelle verantwortlich. Die Vorsteherin oder der Vorsteher des DFG ernennt die Leitung der Stabsstelle, die in Personalunion die oder der Digitalisierungsverantwortliche des DFG ist. Sie vertritt die Vorsteherin oder den Vorsteher DFG bei Abwesenheit im Planungsausschuss.
- Die Massnahmen der Strategie werden durch den Planungsausschuss gemeinsam mit den Digitalisierungsprojekten der Dienststellen und den IKT-Projekten des Amts für Informatik in einem übergeordneten **Portfolio «Digitale Transformation und IKT»** koordiniert. Weiter kann der Planungsausschuss verbindliche **strategische Vorgaben** für die Departemente und Dienststellen sowie die Standeskanzlei treffen. Die Finanzierung der Massnahmen erfolgt über einen **Verpflichtungskredit**.

IV. Ambitionsniveau

Im Zusammenhang mit der Umsetzung der Strategie wurden drei verschiedene Ambitionsniveaus, die sich in Bezug auf die Umsetzungsgeschwindigkeit und den Umfang der digitalen Transformation unterscheiden, ausgearbeitet. Die einzelnen Varianten sind grundsätzlich modular anwendbar beziehungsweise skalierbar.

1. Grundlagen

Das Ambitionsniveau «Grundlagen» ist erforderlich, um im Bereich der digitalen Transformation solide Grundlagen zu schaffen, diese zu konsolidieren und punktuell weiterzuentwickeln. Die Massnahmen und der Stellenaufbau zielen darauf ab, Lücken zu schliessen, Betrieb, Support und Cyber-Security zu stärken sowie eine gemeinsame Steuerung und ganzheitliche Planung der digitalen Transformation zu etablieren.

2. Beschleunigung

Im Rahmen des Ambitionsniveaus «Beschleunigung» wird die digitale Prozess- und Leistungsentwicklung in den Dienststellen deutlich vorangetrieben («CHANGE»). Dazu werden dedizierte Kapazitäten beim Amt für Informatik aufgebaut, um die Vorhaben der Dienststellen kompetent und zügig umzusetzen. Zudem werden die Dienststellen durch verschiedene Massnahmen – wie beispielsweise im Bereich Führungsentwicklung – zur digitalen Transformation befähigt. Weiter werden Themen, wie die Zusammenarbeit mit Gemeinden, User Experience Design und der Einsatz der elektronischen Identität entwickelt.

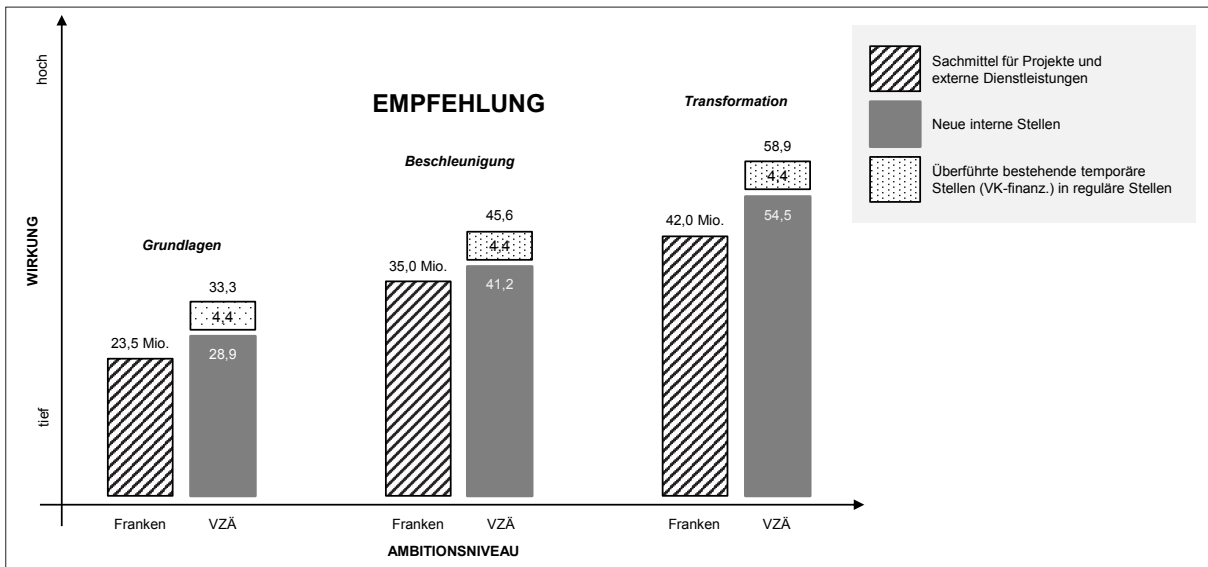
3. Transformation

Das Ambitionsniveau «Transformation» hat zum Ziel, die kantonale Verwaltung ganzheitlich, grundlegend und nachhaltig auf den Weg der digitalen Transformation zu führen. Es wird die Beschleunigung durch zusätzliche Stellen noch stärker intensiviert. Zudem werden Aufgaben adressiert, welche die kantonale Verwaltung als Ganzes transformieren. Vordergründig ist das Thema Daten zu nennen.

4. Finanzielle und personelle Ressourcen

Die drei vorangehend beschriebenen Ambitionsniveaus unterscheiden sich in Bezug auf die Geschwindigkeit und das Ausmass der digitalen Transformation. Entsprechend liegt den drei Ambitionsniveaus auch ein unterschiedlicher personeller und finanzieller Ressourcenbedarf für die fünfjährige Strategieperiode zugrunde.

Abbildung 4: Personeller und finanzieller Ressourcenbedarf der drei Ambitionsniveaus (2024–2028)



Das Ambitionsniveau «Grundlagen» beinhaltet 33,3 Stellen und einen Finanzbedarf von 23,5 Millionen Franken während der Strategieperiode 2024–2028. Das mittlere Ambitionsniveau «Beschleunigung» sieht einen Bedarf von 45,6 Stellen und ein Finanzvolumen von 35 Millionen Franken vor. Die Umsetzung des Ambitionsniveaus «Transformation» schliesslich setzt 58,9 Stellen und 42 Millionen Franken voraus.

5. Variantenempfehlung

Die Regierung empfiehlt das Ambitionsniveau «Beschleunigung» zur Umsetzung. Nur so können der vom Grossen Rat gewünschte, beschleunigte Ausbau des digitalen Angebots realisiert sowie die erforderlichen technischen und organisatorischen Grundlagen geschaffen werden.

Bei einer Beschränkung auf das Ambitionslevel «Grundlagen» wäre das Ziel, den erheblichen Rückstand in der Digitalisierung der öffentlichen Hand in absehbarer Zeit aufzuholen, nicht erreichbar. Dieses Niveau würde den Forderungen des Grossen Rats und den Erwartungen der Bevölkerung, Wirtschaft und Verwaltung nicht gerecht. Würde hingegen das Ambitionslevel «Transformation» angestrebt, bestünde das Risiko einer Überbelastung der Organisation durch die schwer zu bewältigenden Digitalisierungsschritte.

Mit dem Ambitionsniveau «Beschleunigung» baut der Kanton Graubünden ein nachhaltiges, skalierbares Fundament für den digitalen Wandel und positioniert sich im interkantonalen Vergleich im vorderen Mittelfeld.

Der Aufbau benötigt allerdings in jedem Fall Zeit und kann nur schrittweise und mit der nötigen Rücksichtnahme auf die internen und externen Ressourcen sowie auf Submissionsverfahren erfolgen.

V. Finanzielle und personelle Auswirkungen

Die «Strategie digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024–2028» soll konsequent, rasch und flächendeckend umgesetzt werden. Die erfolgreiche Umsetzung, der nachhaltige Betrieb und die Weiterentwicklung des digitalen Bereichs sowie die Sicherstellung der Cyber-Security erfordern zusätzliche finanzielle Mittel und Personal. Diese werden für das empfohlene Ambitionsniveau «Beschleunigung» nachstehend dargelegt. Für die Ambitionsniveaus «Grundlagen» und «Transformation» finden sich Angaben in Beilage 2.

1. Finanzielle Ressourcen

Der Mittelbedarf betreffend Sachaufwand für Projekte und externe Dienstleistungen beläuft sich gemäss einer Kostenschätzung auf brutto 35 Millionen Franken. Für die Finanzierung dieser Aufwendungen ist ein Verpflichtungskredit (VK) vorgesehen. Der VK dient der Finanzierung von strategischen Investitionsvorhaben, welche die Grundlagen und Voraussetzungen für die digitale Transformation schaffen. Ausserdem kann der VK als Anschubfinanzierung für Digitalisierungsprojekte (bspw. Vorstudien und Konzepte) der Departemente und Dienststellen im Rahmen der «Strategie digitale Verwaltung Graubünden 2024–2028» eingesetzt werden. Der Kredit soll insbesondere die externen Kosten der strategischen Projekte sowie die externen Dienstleistungen in den Bereichen Entwicklung, Betrieb, Support und Cyber-Security während der Auf- und Ausbauphase abdecken. Der VK wird beim Departementssekretariat DFG, Rechnungsrubrik 5000 (Konto 5000.520050) geführt.

Der bestehende VK über 9 Millionen Franken vom Dezember 2019 betreffend «Aufbau der Grundlagen und Voraussetzungen zur Umsetzung der E-Government-Strategie» (Konto 1200.520050) wird vorerst weitergeführt. Die verwaltungsinterne Zuständigkeit respektive Leitung dieses VK obliegt ab 2024 neu dem DFG (Stabsstelle Digitale Verwaltung). Der Kredit soll jedoch in der Rechnungsrubrik 1200 der Standeskanzlei belassen werden.

Die nachstehende Tabelle 3 gibt eine Übersicht über die geplanten Massnahmen und die erforderlichen Sach- und befristeten Personalmittel in den Jahren 2024 bis 2028 für das Ambitionsniveau «Beschleunigung». Der Grossteil der Aufwendungen sind Sachmittel und entfallen auf das Departementssekretariat DFG sowie auf das Amt für Informatik. Kleinere Ausgaben fallen beim Personalamt und beim Amt für Wirtschaft und Tourismus an. Des Weiteren soll den Dienststellen gestützt auf Art. 14 Abs. 4^{bis} der Verordnung über den kantonalen Finanzhaushalt (FHV; BR 710.110) die Möglichkeit gewährt werden, in begründeten Fällen zusätzliche befristete Anstellungen zu Lasten des VK vorzunehmen. Wie aus der Tabelle 3 hervorgeht, sind für die Finanzierung von befristeten Anstellungen gesamthaft knapp 3 Millionen Franken vorgesehen. Detailliertere Informationen über die Art der Investitionsvorhaben, die im Rahmen der «Strategie digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024–2028» getätigt werden sollen, sind der Beilage 2 («Umsetzung und Mittelbedarf»), S. 8 ff., zu entnehmen. Die Mittelangaben basieren auf Berechnungen, welche im Rahmen der Strategieerarbeitung durchgeführt wurden. Durch neue Erkenntnisse während der Umsetzung sind Verschiebungen von Sach- und befristeten Personalmitteln zwischen den Verwaltungseinheiten nicht ausgeschlossen. Deshalb sollen entsprechende Personalanstellungen bei Bedarf bis total 1 Million Franken pro Jahr zu Lasten des VK (Investitionsrechnung) vorgenommen werden können.

Tabelle 3: Mittelbedarf (Ambitionsniveau «Beschleunigung»)

| Sach- und befristete Personalmittel (in 1000 Franken) | Total | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Total | 35000 | 4100 | 7800 | 8000 | 7700 | 7400 |
| davon Departementssekretariat DFG | 5600 | 700 | 1250 | 1250 | 950 | 1450 |
| davon Amt für Informatik (AFI) | 25800 | 2800 | 5800 | 6000 | 6000 | 5200 |
| davon Personalamt (PA) | 400 | – | 100 | 100 | 100 | 100 |
| davon Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) | 400 | 200 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| befristete Anstellungen für Dienststellen | 2800 | 400 | 600 | 600 | 600 | 600 |

Die zur Umsetzung der Strategie erforderlichen Mittel sind auf ein realistisches Tempo des Stellenaufbaus (siehe nachfolgender Abschnitt) abgestimmt. Zu Beginn ist der Mittelbedarf geringer, da die erforderlichen internen Stellen zur Strategieumsetzung erst schrittweise aufgebaut werden müssen.

Die Geltungsdauer der neuen Digitalisierungsstrategie beschränkt sich auf fünf Jahre (2024–2028). Auf eine Befristung des VK soll hingegen verzichtet werden. Der VK verfällt, wenn sein Zweck erfüllt oder der Kredit vollständig beansprucht worden ist.

Gemäss Art. 15 Abs. 1 des Gesetzes über den Finanzhaushalt des Kantons Graubünden (FHG; BR 710.100) ist ein VK als Objekt- oder als Rahmenkredit zu beschliessen. Im vorliegenden Fall liegt ein Rahmenkredit vor. Des Weiteren gilt es, die Frage nach der finanzrechtlichen Gebundenheit zu klären. Wie die Diskussion im Grossen Rat in der Oktobersession 2022 zum Auftrag Hohl betreffend Beschleunigung der Digitalen Transformation in der Verwaltung Graubünden gezeigt hat, soll mit der geforderten Beschleunigung ein erheblicher Rückstand in der Digitalisierung der öffentlichen Hand aufgeholt werden. Eine verstärkte Digitalisierung ist unabdingbar, um zeitgemässe Dienstleistungen für Bevölkerung und Wirtschaft effizient und in der geforderten Qualität erbringen zu können. Zusätzliche Mittel würden auch benötigt, wenn sich die Beschleunigung über mehrere Jahre erstrecken würde. Die anfallenden Ausgaben sind zur effizienten Erfüllung von gesetzlich vorgeschriebenen Verwaltungsaufgaben unerlässlich, weshalb sie gemäss Art. 4 FHG und Art. 43 Abs. 1 lit. c und f FHV als gebundene Ausgaben zu qualifizieren sind. Als gebundene Ausgaben unterstehen sie nicht dem (obligatorischen) Finanzreferendum für neue Ausgaben gemäss Art. 16 Abs. 1 Ziff. 4 der Verfassung des Kantons Graubünden (Kantonsverfassung, KV; BR 110.100). Gemäss Art. 33 Abs. 2 FHG liegt die Kompetenz zur Bewilligung dieser Ausgaben beim Grossen Rat. Aufgrund des Volumens ist der VK gemäss Art. 9 Abs. 2 FHV dem Grossen Rat mit separater Botschaft zu beantragen. Dem Grossen Rat wird daher mit vorliegendem Bericht folgender Rahmenverpflichtungskredit von brutto 35 Millionen Franken zur Beschlussfassung unterbreitet (siehe Abschnitt VI.):

5000 DS DFG

| | Budget 2024 | Finanzplan 2025 | Finanzplan 2026 | Finanzplan 2027 | Finanzplan 2028 | Total 2024–2028 |
|---|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Franken | | | | | | |
| Ausgaben | | | | | | |
| 520050 Umsetzung «Strategie digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024–2028» ***Kredit gesperrt*** | 4 100 000 | 7 800 000 | 8 000 000 | 7 700 000 | 7 400 000 | 35 000 000 |

Der im Budget 2024 enthaltene Betrag von 4,1 Millionen Franken unterliegt dem Sperrvermerk gemäss Art. 19 FHG. Die Kreditsperre wird mit der Genehmigung des VK durch den Grossen Rat aufgehoben.

2. Personelle Ressourcen

Zur Umsetzung des Ambitionsniveaus «Beschleunigung» sollen für die Jahre 2024 bis 2028 insgesamt 45,6 Stellen für die Steuerung, die Entwicklung, den Betrieb und Support sowie die Cyber-Security der digitalen Verwaltung im Kanton Graubünden geschaffen werden. Davon bestehen bereits 4,5 Stellen und werden derzeit über den VK betreffend «Aufbau der Grundlagen und Voraussetzungen zur Umsetzung der E-Government-Strategie» (Konto 1200.520050) finanziert. Von den total 45,6 Stellen ist knapp die Hälfte unmittelbar zur Unterstützung der Departemente und Dienststellen vorgesehen. Dies umfasst die Digitalisierungsverantwortlichen der Departemente und Standeskanzlei, welche für die digitale Transformation in ihren Departementen verantwortlich sind und die Dienststellen bei der Vorbereitung und Umsetzung von Projekten unterstützen. Zudem stellt das Amt für Informatik Kapazitäten insbesondere zur Projektleitung und Businessanalyse für Digitalisierungsvorhaben der Departemente zur Verfügung (siehe strategisches Ziel 8). Ein Grossteil der neu beantragten Stellen soll dementsprechend beim Amt für Informatik bereitgestellt werden.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die in den Jahren 2024 bis 2027 in den einzelnen Verwaltungseinheiten zu schaffenden Stellen (in Vollzeitäquivalenten, VZÄ), wobei es bei der Umsetzung zu neuen Erkenntnissen und zu allfälligen Verschiebungen zwischen den einzelnen Verwaltungseinheiten kommen kann.

Tabelle 4: Stellenbedarf (Ambitionsniveau «Beschleunigung»)

| Neue interne Stellen (in VZÄ) | Total | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|-------------|-------------|-------------|------------|------------|----------|
| Total abzgl. bestehender temporärer Stellen (VK-finanziert) | 41,1 | 21,8 | 11,1 | 7,2 | 1,0 | – |
| Total inkl. bestehender temporärer Stellen (VK-finanziert) | 45,6 | 26,3 | 11,1 | 7,2 | 1,0 | – |
| davon Departementssekretariat (DS) DFG | 5,8 | 3,8 | 2,0 | – | – | – |
| davon Amt für Informatik (AFI) | 31,7 | 15,4 | 9,1 | 6,2 | 1,0 | – |
| davon Personalamt (PA) | 2,6 | 2,6 | – | – | – | – |
| davon Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) | 2,0 | 1,0 | – | 1,0 | – | – |
| davon DS DVS | 0,7 | 0,7 | – | – | – | – |
| davon DS DJSG | 0,7 | 0,7 | – | – | – | – |
| davon DD EKUD | 0,7 | 0,7 | – | – | – | – |
| davon DS DIEM | 0,7 | 0,7 | – | – | – | – |
| davon Standeskanzlei (STAKA) | 0,7 | 0,7 | – | – | – | – |

Die Stellenschaffung soll gestaffelt erfolgen, um die Integration der neuen Mitarbeitenden sicherzustellen und die üblicherweise erforderliche Zeit zur Rekrutierung von IT-Fachkräften zu berücksichtigen.

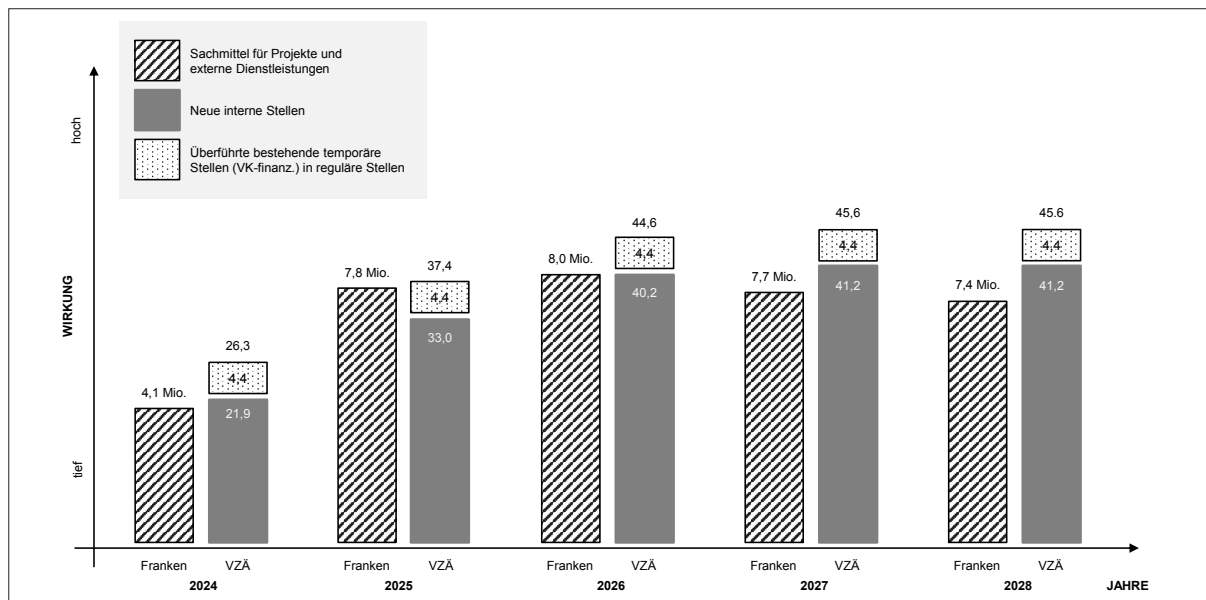
In der folgenden Tabelle ist die Lohnsumme beziehungsweise die Lohnsummenerhöhung für die Jahre 2024 bis 2028 dargestellt. Im Budgetjahr 2024 erhöht sich die Lohnsumme um insgesamt 3,16 Millionen Franken (ohne Teuerungsausgleich fürs 2024 gerechnet). In den Jahren 2025 bis 2027 fallen zusätzliche Lohnsummenerhöhungen im Umfang von 1,30 bis 0,12 Millionen Franken pro Jahr an. Die Beträge beinhalten nur die Lohnkosten, ohne die Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungen und ohne Gemeinkosten. Die Gemeinkosten sind von den betroffenen Dienststellen selbstständig zu ermitteln und zu budgetieren.

Tabelle 5: Lohnsummenerhöhung (Ambitionsniveau «Beschleunigung»)

| Lohnsummenerhöhung (LSE) für Stellenbewirtschaftung (in 1000 Franken) | Total | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|--------------|--------------|--------------|------------|------------|----------|
| Total Stellen | 5 432 | 3 161 | 1 299 | 854 | 118 | – |
| davon DS DFG | 718 | 468 | 250 | – | – | – |
| davon AFI | 3 684 | 1 788 | 1 049 | 729 | 118 | – |
| davon PA | 320 | 320 | – | – | – | – |
| davon AWT | 250 | 125 | – | 125 | – | – |
| davon DS DVS | 92 | 92 | – | – | – | – |
| davon DS DJSG | 92 | 92 | – | – | – | – |
| davon DD EKUD | 92 | 92 | – | – | – | – |
| davon DS DIEM | 92 | 92 | – | – | – | – |
| davon STAKA | 92 | 92 | – | – | – | – |

In der folgenden Grafik ist der konsolidierte Mittelbedarf (personell und finanziell) für die Jahre 2024 bis 2028 zusammengefasst.

Abbildung 5: Mittelbedarf Ambitionsniveau «Beschleunigung»



3. Ausnahmeregelung in Bezug auf den finanzpolitischen Richtwert Nr. 6

Gemäss dem finanzpolitischen Richtwert Nr. 6 darf die budgetierte Gesamtlohnsumme der kantonalen Verwaltung im Jahresdurchschnitt real um höchstens 1,0 Prozent zunehmen. Von der finanzpolitischen Vorgabe ausgenommen sind Personalressourcen, welche durch Beiträge Dritter finanziert werden. Zudem kann der Grosse Rat in begründeten Fällen Ausnahmen beschliessen. Da die beabsichtigte Stellenerhöhung im Zuge der «Strategie digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024–2028» das richtwertkonforme Stellenwachstum übersteigt, ist eine entsprechende Ausnahmeregelung erforderlich.

Im Rahmen der vorliegenden Botschaft wird dem Grossen Rat daher beantragt, die mit der Strategie verbundene Lohnsummenerhöhung vom finanzpolitischen Richtwert Nr. 6 (Lohnsumme) auszunehmen. Aufgrund der zeitlichen Dringlichkeit drängen sich ausserordentliche Stellenschaffungen auf. Eine über Jahre anhaltende Stellenschaffung im Rahmen der richtwert-

relevanten Lohnsummenerhöhung würde die Umsetzung der Strategie (bei allen drei Ambitionsniveaus) verunmöglichen.

Das geplante Stellenwachstum dient der Umsetzung des vom Grossen Rat einstimmig überwiesenen Auftrags Hohl betreffend Beschleunigung der Digitalen Transformation in der Verwaltung in Graubünden. Zudem erfordert die im Rahmen der Strategie beabsichtigte Digitalisierung ganz grundsätzlich mehr personelle Ressourcen, denn die digitale Transformation ist auch im Kanton Graubünden eine Realität. Bevölkerung, Wirtschaft und Politik erwarten ein zeitgemässes und kundenorientiertes Dienstleistungsangebot, das jederzeit und von überall aus in Anspruch genommen werden kann. Möchte der Kanton Graubünden den Anschluss im nationalen und internationalen Vergleich nicht verlieren, ist entschlossenes Handeln erforderlich. Dazu sind zeitnah die nötigen Weichenstellungen vorzunehmen und die entsprechenden Investitionen zu tätigen. Die «Strategie digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024–2028» ist die Grundlage dafür und deshalb für Gesellschaft und Wirtschaft sowie für eine erfolgreiche Zukunft des Kantons Graubünden von grosser Bedeutung.

VI. Anträge

Gestützt auf die vorangehenden Ausführungen beantragen wir Ihnen:

1. Auf die Vorlage einzutreten;
2. zur Umsetzung der «Strategie digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024–2028» (Strategie) mit dem Ambitionsniveau «Beschleunigung» einen Rahmen-Verpflichtungskredit von brutto 35 Millionen Franken zu genehmigen, wobei dieser Beschluss nicht dem Finanzreferendum untersteht;
3. die zur Umsetzung der Strategie mit dem Ambitionsniveau «Beschleunigung» notwendige Lohnsummenerhöhung für die Schaffung von insgesamt 45,6 Vollzeitstellen vom finanzpolitischen Richtwert Nr. 6 betreffend die Lohnsumme auszunehmen;
4. den Auftrag Hohl betreffend Beschleunigung der Digitalen Transformation in der Verwaltung in Graubünden als erledigt abzuschreiben.

Genehmigen Sie, sehr geehrter Herr Landespräsident, sehr geehrte Damen und Herren, die Versicherung unserer vorzüglichen Hochachtung.

Namens der Regierung
Der Präsident: *Peyer*
Der Kanzleidirektor: *Spadin*

Anhang / Aggiunta / Allegato

Abkürzungsverzeichnis / Abreviazziuns / Elenco delle abbreviazioni

| | |
|----------------|---|
| AFI | Amt für Informatik |
| <i>UI</i> | <i>Uffizi d'informatica</i> |
| <i>UI</i> | <i>Ufficio d'informatica</i> |
| AWT | Amt für Wirtschaft und Tourismus |
| <i>UET</i> | <i>Uffizi per economia e turissem</i> |
| <i>UET</i> | <i>Ufficio dell'economia e del turismo</i> |
| CI / CD | Corporate Identity / Corporate Design |
| <i>CI / CD</i> | <i>corporate identity / corporate design</i> |
| <i>CI / CD</i> | <i>Corporate Identity / Corporate Design</i> |
| DD | Departementsdienste |
| <i>SD</i> | <i>Servetschs dal departament</i> |
| <i>SD</i> | <i>Servizi del Dipartimentodipartimentali</i> |
| DFG | Departement für Finanzen und Gemeinden |
| <i>DFV</i> | <i>Departament da finanzas e vischnancas</i> |
| <i>DFC</i> | <i>Dipartimento delle finanze e dei comuni</i> |
| DIEM | Departement für Infrastruktur, Energie und Mobilität |
| <i>DIEM</i> | <i>Departament d'infrastructura, energia e mobilitad</i> |
| <i>DIEM</i> | <i>Dipartimento infrastrutture, energia e mobilità</i> |
| DJSG | Departement für Justiz, Sicherheit und Gesundheit |
| <i>DGSS</i> | <i>Departament da giustizia, segirezza e sanadad</i> |
| <i>DGSS</i> | <i>Dipartimento di giustizia, sicurezza e sanità</i> |
| DS | Departementssekretariat (in Abbildung 3 steht die Abkürzung für «Dienststellen») |
| <i>SD</i> | <i>Secretariat dal departament (en l'illustraziun 3 stat l'abreviazziun tudestga per «posts da servetsch»)</i> |
| <i>SegD</i> | <i>Segretariato del Dipartimento (nell'illustrazione 3, l'abbreviazione DS in tedesco significa «Uffici»)</i> |
| DV | Digitalisierungsverantwortliche oder Digitalisierungsverantwortlicher |
| <i>RD</i> | <i>persuna responsabla per la digitalisaziun</i> |
| <i>RD</i> | <i>Responsabile della digitalizzazione</i> |
| DVG | Gesetz über die digitale Verwaltung |
| <i>LAD</i> | <i>Lescha davart l'administraziun digitala</i> |
| <i>LADig</i> | <i>Legge sull'amministrazione digitale</i> |
| DVS | Departement für Volkswirtschaft und Soziales (im Kapitel E. «Ambition der Strategieerneuerung» steht die Abkürzung für «Digitale Verwaltung Schweiz») |
| <i>DES</i> | <i>Departament d'economia publica e fatgs socials (en il chapitel E. «Ambiziun da la renovaziun da la strategia» stat l'abreviazziun tudestga per «Administraziun digitala Svizra»)</i> |
| <i>DEPS</i> | <i>Dipartimento dell'economia pubblica e socialità (nel capitolo E. «Ambition der Strategie-erneuerung» l'abbreviazione DVS in tedesco significa «Amministrazione digitale Svizzera»)</i> |
| eBBV | Elektronisches Baubewilligungsverfahren |
| <i>ePPC</i> | <i>procedura electronica per la permissiun da construcziun</i> |
| <i>PERLE</i> | <i>Procedura elettronica per il rilascio della licenza edilizia</i> |
| e-EBA | Elektronische Entsorgungserklärung für Bauabfälle |
| <i>eEBA</i> | <i>decleranza electronica da dismissa per ruments da construcziun</i> |
| <i>DESRE</i> | <i>Dichiarazione elettronica di smaltimento per rifiuti edili</i> |
| EKUD | Erziehungs-, Kultur- und Umweltschutzdepartement |
| <i>DECA</i> | <i>Departament d'educaziun, cultura e protecziun da l'ambient</i> |
| <i>DECA</i> | <i>Dipartimento dell'educazione, cultura e protezione dell'ambiente</i> |

| | |
|--------------|--|
| FHG | Gesetz über den Finanzhaushalt des Kantons Graubünden (BR 710.100) |
| LFC | <i>Lescha da finanzas dal chantun Grischun (DG 710.100)</i> |
| LGF | <i>Legge sulla gestione finanziaria del Cantone dei Grigioni (CSC CSC 710.100)</i> |
| FHV | Verordnung über den kantonalen Finanzhaushalt (BR 710.110) |
| OFC | <i>Ordinaziun da finanzas dal chantun Grischun (DG 710.110)</i> |
| OGFC | <i>Ordinanza sulla gestione finanziaria cantonale (CSC 710.110)</i> |
| GEVER | Elektronische Geschäftsverwaltung |
| GEVER | <i>gestiun electronica da las fatschentas</i> |
| GEVER | <i>Amministrazione elettronica delle pratiche</i> |
| OGD | Open Government Data |
| OGD | <i>open government data</i> |
| OGD | <i>Open Government Data</i> |
| IAM | Identity and Access Management System |
| IAM | <i>identity and access management system</i> |
| IAM | <i>Identity and Access Management System</i> |
| IKT | Informations- und Kommunikationstechnologie |
| ICT | <i>tecnologia d'infurmaziun e da comunicaziun</i> |
| TIC | <i>Tecnologia Tecnologie dell'informazione e della comunicazione</i> |
| IT | Informationstechnologie |
| IT | <i>tecnologia d'infurmaziun</i> |
| IT | <i>Tecnologia Tecnologie dell'informazione</i> |
| KV | Verfassung des Kantons Graubünden (Kantonsverfassung; BR 110.100) |
| CC | <i>Constituziun dal chantun Grischun (Constituziun chantunala; DG 110.100)</i> |
| Cost. cant. | <i>Costituzione del Cantone dei Grigioni (Costituzione cantonale; CSC 110.100)</i> |
| LSE | Lohnsummenerhöhung |
| ASS | <i>augment da la summa dals salaris</i> |
| AMS | <i>Aumento della massa salariale</i> |
| PA | Personalamt |
| UP | <i>Uffizi da persunal</i> |
| UP | <i>Ufficio del personale</i> |
| PwC | PricewaterhouseCoopers AG |
| PwC | <i>PricewaterhouseCoopers SA</i> |
| PwC | <i>PricewaterhouseCoopers AG</i> |
| SVP | Schweizerische Volkspartei |
| PPS | <i>Partida populara svizra</i> |
| UDC | <i>Unione democratica di centro</i> |
| STAKA | Standeskanzlei |
| ChCh | <i>Chanzlia chantunala</i> |
| CS | <i>Cancelleria dello Stato</i> |
| VK | Verpflichtungskredit |
| CI | <i>credit d'impegn</i> |
| CI | <i>Credito d'impegno</i> |
| VRG | Gesetz über die Verwaltungsrechtspflege (BR 370.100) |
| LGA | <i>Lescha davart la giurisdicziun administrativa (DG 370.100)</i> |
| LGA | <i>Legge sulla giustizia amministrativa (CSC 370.100)</i> |
| VZÄ | Vollzeitäquivalent |
| ETC | <i>equivalent a temp cumplain</i> |
| ETP | <i>Equivalente a tempo pieno</i> |



Kanton Graubünden
Chantun Grischun
Cantone dei Grigioni

Strategie

Digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024 – 2028

8. August 2023

Gemeinsam und in der Vielfalt stark – auch im digitalen Raum

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Vorwort | 2 |
| Auf einen Blick | 4 |
| 1 Einleitung | 6 |
| 1.1 Ausgangslage und Ambition der Strategieerneuerung | 6 |
| 1.2 Aufbau der Strategie | 8 |
| 1.3 Zweck und Geltungsbereich | 9 |
| 1.4 Verständnis von digitaler Verwaltung im Kanton Graubünden | 10 |
| 2 Notwendigkeit der digitalen Verwaltung | 11 |
| 3 Vision der digitalen Verwaltung im Kanton Graubünden | 13 |
| 4 Strategische Schwerpunkte 2024-2028 | 17 |
| 5 Strategische Ziele 2024-2028 | 19 |
| 6 Organisation und Umsetzung | 22 |
| Anhang | 25 |
| A.1 Glossar | 25 |
| A.2 Abbildungsverzeichnis | 28 |

Vorwort

Gemeinsam und in der Vielfalt stark – auch im digitalen Raum.

Sehr geehrte Damen und Herren

Haben Sie dieses Dokument ausgedruckt vor sich oder sitzen Sie vor einem Bildschirm? Vermutlich trifft eher letzteres zu.

Kein Wunder: Das digitale Zeitalter ist in allen Bereichen der Gesellschaft angekommen. Der technologische Wandel sowie die Ansprüche der Gesellschaft und Wirtschaft verlangen nach neuen Denk- und Handlungsoptionen. Sie führen dazu, dass wir die Möglichkeiten im digitalen Umfeld ausschöpfen. Analoge Prozesse und Leistungen werden in digitale Dienstleistungen umgewandelt, das orts- und zeitunabhängige Abwickeln von Behördengeschäften wird zum Normalfall, neue Branchen mit modernen Berufsbildern entstehen. Die öffentliche Verwaltung steht vor der anspruchsvollen und notwendigen Aufgabe, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Dies trifft in besonderem Masse für den Kanton Graubünden zu – birgt doch die Digitalisierung für den topografisch anspruchsvollen und weitläufigen Kanton ein enormes Potenzial.

Die Kantonale Verwaltung Graubünden arbeitet seit 2019 an der digitalen Transformation. Im Rahmen der «E-Government-Strategie Graubünden 2019 bis 2023» wurden eine passende Strategie entwickelt und über vierzig Projekte in Angriff genommen. Knapp ein Dutzend Umsetzungsmassnahmen konnten bereits erfolgreich realisiert werden. Dabei geht es nicht nur um technologische, sondern auch um organisatorische und kulturelle Aspekte. Mit der «Strategie digitale Verwaltung Graubünden 2024–2028» will der Kanton nun das Tempo erhöhen, um den Bedürfnissen von Bevölkerung, Wirtschaft, Gemeinden, Behörden sowie seiner Mitarbeitenden gerecht zu werden.

Die digitale Transformation der Kantonalen Verwaltung setzt die Servicequalität und Kundenzufriedenheit ins Zentrum: Erstens soll die digitale Transformation dazu beitragen, öffentliche Dienstleistungen in allen Teilen des Kantons mit seinen 150 Tälern durchgängiger zu erbringen. Dank digitalen Prozessen rücken wir näher zusammen; Behördengänge sollen künftig zeit- und ortsunabhängiger möglich sein. Zweitens soll die Effizienz und Benutzerfreundlichkeit nicht nur bei der Verwaltung, sondern vor allem auch bei den Anwenderinnen und Anwendern erhöht werden, etwa durch die Mehrfachnutzung von Daten und der Vermeidung von Parallelprozessen. Damit verbunden ist selbstverständlich auch der Anspruch, die digitalen Behördendienstleistungen einfacher und niederschwelliger zur Verfügung zu stellen. Und drittens trägt die Digitalisierung zu mehr Transparenz in der Interaktion mit der Verwaltung bei.

Wir sind überzeugt, dass die Verwaltung mit der Umsetzung der vorliegenden Strategie dazu beitragen wird, eine zeitgemässe, zukunftsfähige digitale Verwaltung aufzubauen, die einen

spürbaren Mehrwert und Nutzen für unsere Anspruchsgruppen schafft. Damit investieren wir in die Zukunft und in unsere Standortattraktivität. Die «Strategie digitale Verwaltung Graubünden 2024–2028» dient als Wegweiser und Leitfaden, um die Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu bewältigen und die Chancen bestmöglich zu nutzen.

Ich lade Sie herzlich dazu ein, weiterzuscrollen (oder weiterzublättern) und sich anzuschauen, was wir vorhaben und wie wir es anpacken wollen.

Freundliche Grüsse

Martin Bühler, Regierungsrat

Auf einen Blick

1 Gemeinsam und in der Vielfalt stark – auch im digitalen Raum: Der Kanton Graubünden setzt mit der Strategie Digitale Verwaltung den Kurs für die digitale Transformation.

Der Kanton Graubünden hat mit der vorliegenden Strategie den Weg und die notwendigen Schritte hin zu einer modernen, digitalen Verwaltung festgelegt. Mit der Vision «Gemeinsam und in der Vielfalt stark – auch im digitalen Raum» setzt die Strategie einen Akzent auf die bewährten Stärken des Kantons Graubünden und nutzt diese für die digitale Transformation. Die digitale Transformation wird vor diesem Hintergrund als Verbundaufgabe aller Departemente und der Standeskanzlei sowie weiterer Akteure verstanden. Ein besonderes Augenmerk liegt dahingehend auf der Zusammenarbeit mit den Gemeinden.

2 Die Strategie ist ambitioniert und erfordert vielfältige Anstrengungen. Doch die digitale Transformation ist notwendig. Sie ist Pflicht und nicht Kür.

Die digitale Transformation ist kein Selbstzweck. Sie ist eine Notwendigkeit sowie gesellschaftliche und wirtschaftliche Realität, welche durch die Krisen der letzten Jahre und den demografischen Wandel akzentuiert wurde. Der Kanton Graubünden reagiert daher entschlossen und richtet die digitale Transformation auf grundlegende Beiträge an die Gesellschaft und die Wirtschaft aus. Diese reichen von der administrativen Entlastung der Wirtschaft in Zeiten angespannter ökonomischer Rahmenbedingungen bis hin zur Stärkung des Vertrauens in die Institutionen durch gestärkte Teilhabe, digitale Selbstbestimmung sowie vertrauenswürdige und sichere digitale Leistungen.

3 Mit zehn Grundsätzen konkretisiert der Kanton Graubünden seine Vision für die digitale Verwaltung und gibt Orientierung bei der Umsetzung.

Die folgenden zehn Grundsätze beschreiben, durch welche Eigenschaften sich die Verwaltung mittel- bis langfristig auszeichnen soll.

1. Digital-first für natürliche Personen
2. Automation-first und Digital-only für juristische Personen
3. Transparenz und digitale Selbstbestimmung
4. IT-Sicherheit und Resilienz
5. Interoperabilität, Standardisierung und Modularität der Unternehmensarchitektur
6. Durchgängige, vernetzte Leistungsentwicklung und -erbringung

7. Once-Only und Mehrfachnutzung von Daten
8. Agile und datengestützte Organisation
9. Weiterentwicklung der rechtlichen Grundlagen für die digitale Transformation
10. Transparenz in Fortschritt und Wirksamkeit

4

Um diese Grundsätze mittel- bis langfristig zu etablieren, werden der digitale Leistungsausbau in den Dienststellen beschleunigt und die kantonale Verwaltung organisatorisch und technisch für den beschleunigten Ausbau bereit gemacht.

Für die kommenden fünf Jahre hat sich der Kanton Graubünden zwei strategische Schwerpunkte gesetzt, um die Grundsätze schrittweise zu etablieren. Der Fokus liegt dabei auf einer Betrachtung des gesamten Lebenszyklus der digitalen Transformation von der Planung, der Entwicklung und Beschaffung bis hin zum Betrieb, zum Support und zur Cyber-Security. Die Schwerpunkte sind:

- **Strategischer Schwerpunkt 1:** Verbindliche Beschleunigung des Ausbaus des digitalen Leistungsangebots
- **Strategischer Schwerpunkt 2:** Entwicklung skalierbarer technischer und organisatorischer Grundlagen für die Beschleunigung («ready to scale-up»)

5

Um die Strategie nachhaltig umsetzen zu können, müssen neue Fähigkeiten entwickelt, mehr Kapazitäten aufgebaut und neue Ansätze der Zusammenarbeit und Koordination innerhalb der kantonalen Verwaltung und mit Dritten etabliert werden.

Die Organisation wird im Sinne der digitalen Transformation weiterentwickelt. Ein zentraler Eckpfeiler dabei ist eine gezieltere und breitere Unterstützung sowie Einbindung der Departemente und Dienststellen bei der digitalen Transformation. Zu diesem Zweck wurde eine Umsetzungsorganisation konzipiert, welche die departementsübergreifende Steuerung erlaubt und die Befähigung, Einbindung und Unterstützung der Dienststellen fördert.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Ambition der Strategieerneuerung

Die Regierung verabschiedete 2018 die E-Government-Strategie für den Kanton Graubünden im Bereich Transaktionen (Regierungsbeschluss vom 26. Juni 2018, Prot. Nr. 539/2018). In der Folge ist die Fachstelle E-Government in der Standeskanzlei etabliert worden, die seitdem die Umsetzung der Strategie koordiniert und die Digitalisierung in den Dienststellen unterstützt. Die Umsetzung der Vorhaben erfolgt in enger Zusammenarbeit mit dem Amt für Informatik, welches insbesondere für Technik, Betrieb und IT-Sicherheit verantwortlich ist. Im Rahmen der Strategie wurden insgesamt 48 Projekte angestossen. Neben konkreten digitalen Angeboten in den Dienststellen wie beispielsweise in den Bereichen Steuern, Strassenverkehr, Schulen, Berufsbildung sowie Jagd und Fischerei wurden wichtige Grundlagen geschaffen. Überdies werden derzeit eine Botschaft zu einem Gesetz über die Digitale Verwaltung sowie Teilrevisionen des Gesetzes über die Verwaltungsrechtspflege (VRG; BR 370.100) und des Gesetzes über die Aktenführung und Archivierung (GAA; BR 490.00) erarbeitet. Diese sollen vom Grossen Rat in der Oktobersession 2023 behandelt werden. Zudem wurden wirksame und wichtige Basisdienste auf den Weg gebracht wie beispielsweise das E-Government-Portal, die IAM-Basisinfrastruktur (Identity and Access Management) sowie die Weiterentwicklung der elektronischen Geschäftsverwaltung (GEVER).

Aufbauend auf den gesammelten Erfahrungen der letzten Jahre und der geschaffenen Grundlagen strebt der Kanton Graubünden in den kommenden Jahren eine deutliche Intensivierung der Aktivitäten und eine spürbare und sichtbare Beschleunigung der digitalen Transformation an. Die vorliegende «Strategie Digitale Verwaltung Kanton Graubünden», welche die E-Government-Strategie 2019-2023 ablöst, bildet hierfür die Grundlage. Der Grosse Rat¹ und die Regierung sehen gleichermassen die Notwendigkeit, die digitale Transformation der Verwaltung in Graubünden mit hoher Priorität fortzusetzen. Dabei soll die Strategie neue technologische, gesellschaftliche und politische Entwicklungen wie beispielsweise die Gründung der Digitalen Verwaltung Schweiz (DVS) oder zunehmende Cyber-Risiken aufgreifen. Zudem gilt es, die digitale Transformation als Verbundaufgabe, die von allen Departementen, den Dienststellen und der Standeskanzlei getragen wird sowie in enger Zusammenarbeit mit dem Bund, anderen Kantonen und den Bündner Gemeinden erfolgt, zu verankern. Der Kanton Graubünden verfolgt dabei einen Ansatz, der eine rasche Übernahme erprobter Lösungen und Technologien zum Ziel hat. In ausgewählten Bereichen leistet er mit eigenen Innovationen auch einen Beitrag zur föderalen Entwicklung und positioniert sich als Impulsgeber. Damit soll ein spürbarer Mehrwert für Bevölkerung, Wirtschaft, Politik und Verwaltung geschaffen werden. Die

¹ Siehe unter anderem «Auftrag Hohl betreffend Beschleunigung der Digitalen Transformation in der Verwaltung in Graubünden» beraten in der Session vom 16.06.2022.

beschleunigte digitale Transformation ist jedoch gleichermaßen mit Anstrengungen und Herausforderungen für die Verwaltung verbunden. Ein besonderer Fokus wird in der Strategie daher auf die Befähigung, Einbindung und Begleitung der Dienststellen, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden durch einen gezielten Kompetenzaufbau und ein schrittweises Vorgehen gelegt.

Vor dem Hintergrund dieser Ambition und einer vertieften Analyse der heutigen Stärken und Schwächen wurden die folgenden **Anforderungen an die Strategieerneuerung** formuliert:

- Die digitale Transformation und den erforderlichen Kompetenz- und Kapazitätsaufbau in der Verwaltung deutlich beschleunigen.
- Die politische Bedeutung der digitalen Transformation und deren Legitimation mit Fokus auf ihren Nutzen für Anspruchsgruppen unterstreichen.
- Die digitale Transformation, Anspruchsgruppen und Partner ganzheitlich betrachten.
- Mehr Führungsverantwortung und Verbindlichkeit für die digitale Transformation in Politik und Verwaltung einfordern.
- Die departementsübergreifende Planung und Koordination der digitalen Transformation stärken und breit in den Departementen und Dienststellen verankern.
- Die Dienststellen befähigen, um den Ausbau des digitalen Angebots zu beschleunigen.
- Eine einfache Struktur und agile Handhabung für die Umsetzung der Strategie etablieren.
- Die Aussen- und Innenwahrnehmung der Tätigkeiten der kantonalen Verwaltung im Bereich der digitalen Transformation stärken.
- Die Anschlussfähigkeit an bestehende Aktivitäten und Vorhaben des Kantons sicherstellen, und zugleich die Ambition verfolgen, eine spürbare Beschleunigung zu erreichen, Bestehendes kritisch zu hinterfragen und Motivation für die Beteiligten zu sein.
- Die Anschlussfähigkeit an föderale Entwicklungen sicherstellen und bestehende Erfahrungswerte und Standardprodukte nutzen, um in Zusammenarbeit mit anderen Gemeinwesen Synergien zu schaffen.

1.2 Aufbau der Strategie

Die Strategie Digitale Verwaltung besteht aus sechs Elementen, die eine mittel- und eine langfristige Perspektive abbilden.

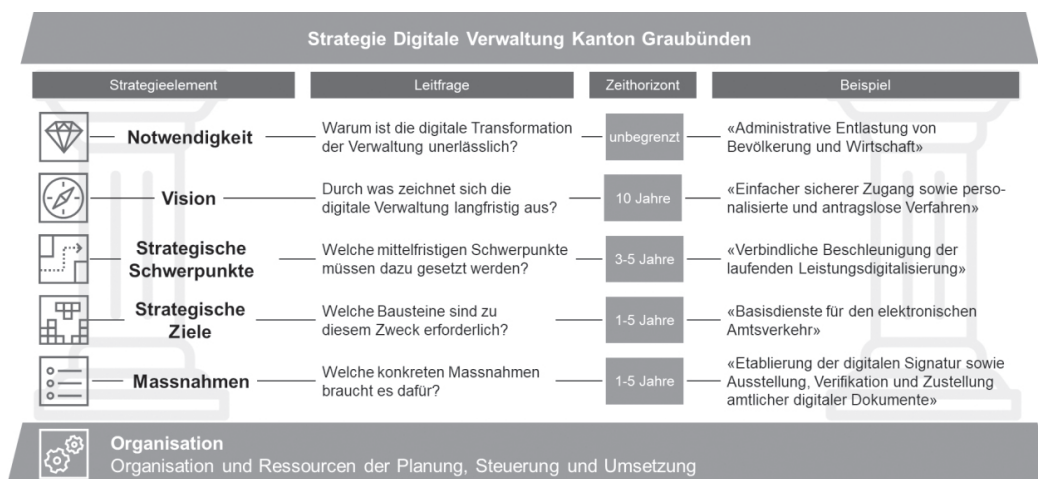


Abbildung 1: Aufbau der Strategie «Digitale Verwaltung Kanton Graubünden»

Die **Notwendigkeit der digitalen Verwaltung** beschreibt entlang von Beiträgen an die Bevölkerung und Wirtschaft sowie an das Gemein- und Staatswesen, warum die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung unerlässlich ist. Darunter fallen beispielsweise die administrative Entlastung von Unternehmen oder die Vereinfachung der gesellschaftlichen und politischen Teilhabe. Die digitale Verwaltung muss sich langfristig an diesen Beiträgen messen lassen.

Die **Vision** dient als Kompass der digitalen Verwaltung des Kantons Graubünden. Dieser Kompass leitet die kantonale Verwaltung auf dem Weg der digitalen Transformation und des damit verbundenen technologischen, organisatorischen und kulturellen Wandels. Die Vision ist auf die Beiträge ausgerichtet und in die langfristige Ausrichtung des Kantons Graubünden eingebettet.

Die **strategischen Schwerpunkte** beschreiben, was die kantonale Verwaltung in der Strategieperiode 2024-2028 erreichen möchte, um die Vision schrittweise über mehrere Strategieperioden zu verwirklichen. Sie bilden den Schwerpunkt für die Definition und Priorisierung von strategischen Zielen für die kommenden fünf Jahre.

Die **strategischen Ziele** setzen sich aus einer oder mehreren **Massnahmen** zusammen. Sie beschreiben einen konkreten Baustein der digitalen Verwaltung, der für die Umsetzung der strategischen Schwerpunkte erforderlich ist. Beispiele hierfür sind der Aufbau von Basisdiensten für den elektronischen Amtsverkehr oder die Schaffung eines einfachen Zugangs zu den

digitalen Leistungen der Verwaltung. Die Erreichung dieser strategischen Ziele bildet den Massstab für die Beurteilung des Umsetzungsfortschritts der Strategie.

Ein weiteres wichtiges Element der Strategie ist die **Organisation** der digitalen Verwaltung. Sie beschreibt wie die Planung, Steuerung und Umsetzung der digitalen Transformation organisiert ist und welche **Ressourcen** zur Verfügung gestellt werden müssen².

1.3 Zweck und Geltungsbereich

Die Strategie «Digitale Verwaltung Kanton Graubünden» bildet den übergeordneten Rahmen für die digitale Transformation der Verwaltung im Kanton Graubünden. Sie umfasst die wesentlichen Aspekte, an denen sich sowohl die Fach- und Amtsstrategien als auch die Mitarbeitenden der Verwaltung hinsichtlich der digitalen Transformation auszurichten haben.

Die Strategie ist für die kantonale Verwaltung verbindlich. Gemeinden, Gerichte und die selbständigen öffentlich-rechtlichen Anstalten in Graubünden sind eingeladen, sich an der Strategie auszurichten. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Zusammenarbeit mit den Gemeinden. Die Zusammenarbeit von Kanton und Gemeinden ist ein zentraler Erfolgsfaktor für eine durchgängige und vernetzte digitale Verwaltung und die Schaffung von Synergien. Der Aufbau dieser Zusammenarbeit soll schrittweise und gemeinsam erfolgen, um die vielfältigen Interessen und Ausgangslagen angemessen zu berücksichtigen und eine nachhaltige Zusammenarbeitsform zu etablieren. Die Strategie gilt für die Periode von 2024 bis 2028. Sie soll regelmässig einer Überprüfung unterzogen und falls notwendig angepasst werden.

Die Strategie Digitale Verwaltung steht im Einklang mit dem Regierungsprogramm des Kantons Graubünden. Beiträge, Vision, strategische Schwerpunkte, strategische Ziele und Massnahmen tragen somit zur übergreifend angestrebten Entwicklung des Kantons bei und treiben diese weiter voran. Weiter fügt sich die Strategie, soweit sinnvoll, in föderale Entwicklungen ein, wie zum Beispiel hinsichtlich der Arbeiten der Digitalen Verwaltung Schweiz, und unterstützt dadurch die gemeinsame Modernisierung der Schweizer Verwaltungen.

² Die Organisation ist im Dokument «Grundsätze der Organisation und Steuerung Digitale Verwaltung Graubünden» beschrieben.

1.4 Verständnis von digitaler Verwaltung im Kanton Graubünden

Aufgrund der vielfältigen Verwendung von Begriffen im Zusammenhang mit der digitalen Verwaltung sind eine einheitliche Definition und ein gemeinsames Verständnis essenziell.

Der Begriff **Digitalisierung** umfasst die technische Umwandlung von analogen Informationen (u.a. Texte, Bilder, Töne) in digitale Daten (Bits und Bytes). Darauf aufbauend kann die Bearbeitung der Informationen beispielsweise in Form von Geschäftsprozessen digital abgebildet werden. Mit anderen Worten beschreibt die Digitalisierung die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien, um bestehende Prozesse und Leistungen digital umzusetzen.

Die **digitale Transformation** umfasst neben dem eigentlichen Einsatz neuer Technologien auch deren Auswirkungen auf Organisation, Kultur, Arbeitsweisen, verschiedene Anspruchsgruppen, Geschäftsmodelle und Datenwirtschaft. Im Fokus stehen die kreative Optimierung und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen, Leistungen und Prozessen, um die Ziele der Organisation im digitalen Zeitalter bestmöglich zu erfüllen. Ein wichtiger Aspekt ist hierbei auch der Austausch und die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen oder Anspruchsgruppen in der Leistungserbringung, die zu sogenannten digitalen Ökosystemen führen.

Die Begriffe **E-Government** und **digitale Verwaltung** stehen im Zusammenhang mit der Digitalisierung und digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung. Während im Vordergrund von E-Government die Abwicklung von bestehenden Prozessen durch Informations- und Kommunikationstechnologien und damit die Digitalisierung steht, geht der Begriff digitale Verwaltung weiter und umfasst das gesamte Spektrum der digitalen Transformation.³ Die Strategie Digitale Verwaltung Graubünden ist entsprechend dieser Definitionen ebenfalls ganzheitlich angelegt und umfasst die digitale Transformation in seiner ganzen Breite.

³ Die Definitionen zu E-Government und Digitaler Verwaltung entsprechen den «Leitlinien der Kantone zur Digitalen Verwaltung» von 2018 und stimmen mit der Definition «Digital Government» der OECD sowie der Tallinn Declaration überein.

2 Notwendigkeit der digitalen Verwaltung

Die öffentliche Hand steht aufgrund vielfältiger gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen in der Verantwortung, durch eine umsichtige digitale Transformation der Verwaltung wichtige Beiträge an Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zu leisten. Diese Beiträge gehen weit über eine administrative Optimierung hinaus. Der Kanton Graubünden richtet seine Aktivitäten im Bereich der digitalen Verwaltung nach diesen Beiträgen aus. Insbesondere stehen die nachfolgenden Beiträge im Fokus des Kantons Graubünden:



Vertrauen in den Staat erhöhen und Teilhabe vereinfachen



Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit der staatlichen Leistungserbringung steigern



Sicherheit der staatlichen Tätigkeit im digitalen Raum ausbauen



Digitale Selbstbestimmung der Bevölkerung stärken



Zusammenarbeit innerhalb der kantonalen Verwaltung und mit anderen Gemeinwesen sowie gesellschaftlichen Akteuren vereinfachen



Wirtschaft und Bevölkerung administrativ entlasten und die digitale Transformation der Wirtschaft unterstützen sowie die Standortattraktivität des Kantons Graubünden erhöhen



Anpassungsfähigkeit, Resilienz und digitale Souveränität der kantonalen Verwaltung stärken



Attraktivität als Arbeitgeber stärken

Die vielfältigen Herausforderungen, mit denen sich Politik und Verwaltung aktuell konfrontiert sehen, heben die Notwendigkeit zusätzlich hervor. Die zunehmende Ungewissheit und die schwierigen volkswirtschaftlichen Bedingungen belasten nicht nur den Staat, sondern auch die Bevölkerung und Wirtschaft. Weiter verschärfen die Auswirkungen der Pandemie, der Energiekrise und des demografischen Wandels die Situation der öffentlichen Haushalte. Indes tragen die angespannte globale Sicherheitslage und die Zunahme von kriminell und militärisch motivierten Aggressionen im digitalen Raum zu einem Vertrauensverlust in die Institutionen bei.

Zusammen mit der steigenden technologischen Abhängigkeit des Staates von externen Dienstleistern führen all diese Faktoren zu einer abnehmenden Steuerungsfähigkeit von Politik und Verwaltung – vor allem im digitalen Raum. So nimmt auch der Druck auf die Persönlichkeitsrechte im digitalen Raum, beispielsweise durch die Bestimmung der Datenverwendung durch Dritte, weiter zu. Nicht zuletzt erfährt auch die Arbeitswelt einen einschneidenden Umbruch. Aufgrund der zum Teil erheblichen Veränderung der notwendigen Profile, Fähigkeiten und Arbeitsweisen, des Fachkräftemangels in bestimmten Bereichen (z.B. IT) und der anstehenden Pensionierungswellen stehen insbesondere die öffentlichen Verwaltungen vor sehr grossen Herausforderungen.

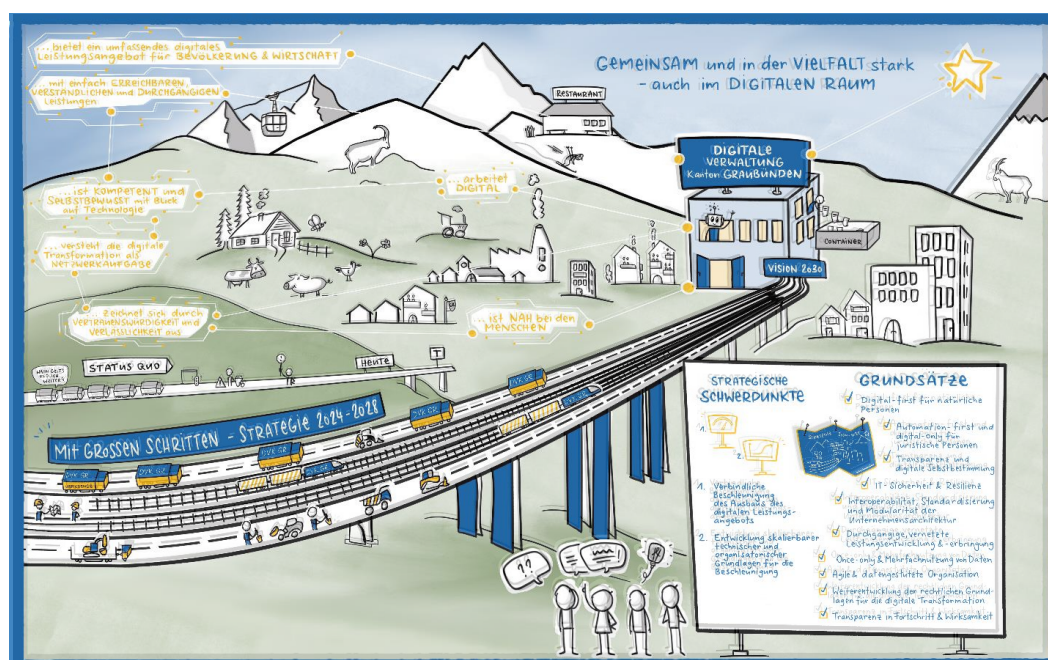
All diese Entwicklungen müssen auf verschiedenen Ebenen und von verschiedenen Akteuren adressiert werden. Die digitale Verwaltung bietet die Chance, auf vielfältige Weise einen Beitrag dazu zu leisten, diese Herausforderungen gemeinsam mit Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zu bewältigen.

3 Vision der digitalen Verwaltung im Kanton Graubünden

Die Vision dient als Kompass der digitalen Verwaltung des Kantons Graubünden. Dieser Kompass leitet die kantonale Verwaltung auf dem Weg der digitalen Transformation und des damit verbundenen technologischen, organisatorischen und kulturellen Wandels. Die Vision ist auf die Beiträge ausgerichtet und in die langfristige Ausrichtung des Kantons Graubünden eingebettet.

Digitale Verwaltung Kanton Graubünden:

Gemeinsam und in der Vielfalt stark – auch im digitalen Raum



Der Kanton Graubünden **arbeitet digital** und bietet Bevölkerung und Wirtschaft ein **umfassendes digitales Leistungsangebot** an. Die Leistungen sind **einfach erreichbar, verständlich und durchgängig**. Analoge und digitale Kanäle sind optimal integriert und Prozesse orientieren sich an der Wertschöpfung und nicht an Organisationsgrenzen. Auch im digitalen Raum ist die Verwaltung **nah bei den Menschen** und berücksichtigt die vielfältigen Bedürfnisse von Bevölkerung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in den verschiedenen Regionen und Sprachen. Der Mensch, ob als Einwohnerin oder Einwohner, als Mitarbeitender der Verwaltung oder als Unternehmerin oder Unternehmer, steht im Zentrum der digitalen Transformation. Als Organisation ist die kantonale Verwaltung auf Augenhöhe mit den technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Im Kontext der digitalen Transformation und im Dialog mit Anspruchsgruppen (z.B. Technologieunternehmen) tritt sie **kompetent und selbstbewusst** auf. Der Kanton Graubünden versteht die digitale Verwaltung als **Netzwerkaufgabe** und arbeitet daher

eng mit seinen Partnern zusammen. Die Verwaltung zeichnet sich auch im digitalen Raum durch **Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit** aus.

Die folgenden zehn Grundsätze operationalisieren die Vision. Sie geben Orientierung bei strategischen Entscheidungen und in der Umsetzung konkreter Vorhaben.

1. Digital-first für natürliche Personen

Für die Bevölkerung und Selbständigerwerbende sind digitale Angebote aufgrund der vielfältigen Vorteile gegenüber analogen Angeboten die erste Wahl. Sie zeichnen sich insbesondere durch einen einfachen und sicheren Zugang, zeit-, orts- und geräteunabhängige Verfügbarkeit, Verständlichkeit, einen zuverlässigen Support sowie wann immer möglich personalisierte und antragslose Verfahren aus. Ein besonderes Augenmerk wird auf eine barrierefreie Gestaltung gelegt, so dass alle Personen unabhängig von digitalen Kompetenzen, Sprachkenntnissen oder Beeinträchtigungen die Leistungen beziehen können. Die analogen Kanäle bleiben weiterhin geöffnet.

2. Automation-first und Digital-only für juristische Personen

Zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung sowie administrativen Entlastung wird die Geschäftsabwicklung innerhalb der kantonalen Verwaltung, mit anderen Behörden und mit institutionellen Anspruchsgruppen wie Unternehmen wann immer möglich über Maschine-zu-Maschine-Schnittstellen automatisiert durchgeführt. Die durchgängige Digitalisierung der Prozesse ist eine zwingende Voraussetzung. Analoge Kanäle sollen mittelfristig abgestellt werden.

3. Transparenz und digitale Selbstbestimmung

Die kantonale Verwaltung stellt die Transparenz in der Geschäftsfallbearbeitung sowie in der Nutzung, Aufbewahrung und Weitergabe von Daten und digitalen amtlichen Dokumenten für ihre Anspruchsgruppen sicher. Sie schützt deren Identität und persönlichen Daten und stärkt die digitale Selbstbestimmung durch den Aufbau verlässlicher Vertrauensinfrastrukturen (z.B. E-ID). Sie folgt dabei konsequent dem Prinzip *privacy-by-design*. Ferner legt die kantonale Verwaltung, wenn es sinnvoll erscheint und die Rechte Dritter gewährt werden, den Quellcode von Software offen, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben entwickelt oder entwickeln lässt (sog. *Open-Source-Software*)⁴. Insbesondere beim Einsatz automatisierter Entscheidungssysteme mithilfe datenwissenschaftlicher Anwendungen oder künstlicher Intelligenz folgt der Kanton Graubünden dem Grundsatz grösstmöglicher Transparenz und stellt einen ethischen und rechtstaatlichen Umgang sicher.

⁴ Für Bundesbehörden wird im Rahmen des Bundesgesetzes über den Einsatz elektronischer Mittel zur Erfüllung von Behördenaufgaben (EMBAg) (Artikel 9) eine gleichlautende Zielsetzung formuliert.

4. IT-Sicherheit und Resilienz

In der Entwicklung und im Betrieb digitaler Lösungen verfolgt der Kanton Graubünden einen ganzheitlichen Ansatz für IT-Sicherheit. Im Sinne von secure-by-default wird IT-Sicherheit in Entwicklungsprojekten von Beginn an technisch, organisatorisch und kulturell berücksichtigt (z.B. durch einheitliche IT-Sicherheitslevel für extern zugängliche Fachapplikationen oder die Sensibilisierung von Anspruchsgruppen). Mithilfe eines Business-Continuity-Managements unterstützt die Verwaltung die Aufrechterhaltung des IT-Betriebs auch bei Störungen und Cyberangriffen oder in anderweitigen Krisen.

5. Interoperabilität, Standardisierung und Modularität der Unternehmensarchitektur

Prozesse, IT und Daten der kantonalen Verwaltung werden mithilfe einer departementsübergreifenden Unternehmensarchitektur gesteuert. Sie zeichnet sich innerhalb der kantonalen Verwaltung und in Bezug auf die Bündner Gemeinden, andere Kantone und den Bund durch ein hohes Mass an Interoperabilität, Standardisierung und Modularität aus. Dazu arbeitet der Kanton Graubünden mit seinen Gemeinden sowie föderalen Organisationen wie der Digitalen Verwaltung Schweiz oder dem Verein eCH zusammen. Dies bildet die Grundlage für eine durchgängige und vernetzte Leistungserbringung, die Mehrfachnutzung von Daten und die Schaffung von Synergien über Organisationsgrenzen hinweg. Zudem wird ein aktives Management etwaiger Abhängigkeiten zu Technologieanbietern und damit verbundener Risiken ermöglicht («digitale Souveränität»).

6. Durchgängige, vernetzte Leistungsentwicklung und -erbringung

Leistungen werden über Dienststellen, Departemente und Staatsebenen hinweg aus einer nutzerzentrierten Ende-zu-Ende-Perspektive und in Zusammenarbeit mit anderen Gemeinwesen, der Wirtschaft, dem Bildungsbereich und der Zivilgesellschaft entwickelt und erbracht. Dadurch schafft der Kanton Mehrwert durch ein durchgängiges «Kundenerlebnis», ermöglicht Synergien beispielsweise durch gemeinsame Beschaffungen mit anderen Gemeinwesen und ist nah am Puls der Zeit. Nachhaltige Finanzierungs- und Betriebsmodelle sind Bestandteil der Zusammenarbeit. Zu diesem Zweck ist der Kanton Graubünden in föderalen Organisationen ein aktives Mitglied.

7. Once-Only und Mehrfachnutzung von Daten

Innerhalb der kantonalen Verwaltung und in der Zusammenarbeit mit anderen Behörden werden Daten, wenn rechtlich möglich, nur einmal erhoben. Für die sichere und gemeinwohlorientierte Sekundärnutzung von Daten, wie beispielsweise Mobilitäts- oder Geoinformationsdaten, sind in Abstimmung mit Bund und anderen Kantonen die notwendigen Grundlagen geschaffen. Zu diesem Zweck sind unter anderem die organisatorischen und technischen Grundlagen für Open Government Data im Kanton Graubünden etabliert.

8. Agile und datengestützte Organisation

Die kantonale Verwaltung zeichnet sich durch Innovationswillen und -fähigkeit sowie eine enge Zusammenarbeit der Fachbereiche und der IT aus (Business-IT-Alignment). Anspruchsgruppen werden aktiv eingebunden, um Ergebnisse zu entwickeln, die auf die Bedürfnisse zugeschnitten sind. Mitarbeitende der Verwaltung arbeiten und kollaborieren digital (in Form eines digitalen Arbeitsplatzes). Die Arbeiten und die Entscheidungsfindung werden, wo sinnvoll, durch datenwissenschaftliche Anwendungen und künstliche Intelligenz unterstützt. Dieser organisatorische und kulturelle Wandel wird durch eine systematische Organisations- und Personalentwicklung begleitet und an Führungskräfte und Mitarbeitende adressiert.

9. Weiterentwicklung der rechtlichen Grundlagen für die digitale Transformation

Im Kanton Graubünden werden die rechtlichen Grundlagen stetig weiterentwickelt und verständlich kommuniziert, mit dem Ziel, die digitale Transformation zu ermöglichen, Sicherheit für die Verwaltung und Anspruchsgruppen zu schaffen und die Rechte von Bevölkerung und Wirtschaft zu schützen (z.B. Technologieregulierung, Regulatory Sandboxes).

10. Transparenz in Fortschritt und Wirksamkeit

Die Investitionen in die digitale Transformation werden hinsichtlich des erzielten Fortschritts und ihrer Wirksamkeit transparent gemacht (Monitoring). Auf dieser Basis wird die Weiterentwicklung der Strategie und des Projektportfolios vorangetrieben.

4 Strategische Schwerpunkte 2024-2028

Die strategischen Schwerpunkte beschreiben, was die kantonale Verwaltung in der Strategieperiode 2024-2028 erreichen möchte, um die Vision schrittweise über mehrere Strategieperioden zu verwirklichen. Sie bilden den Schwerpunkt für die Definition und Priorisierung von strategischen Zielen für die kommenden fünf Jahre.

Strategischer Schwerpunkt 1

Verbindliche Beschleunigung des Ausbaus des digitalen Leistungsangebots

Die Vision ist ambitioniert und erfordert eine erhebliche Intensivierung der Aktivitäten. Daher werden aufbauend auf den in der letzten Strategieperiode geschaffenen Grundlagen die Digitalisierung und Optimierung der Leistungen für Bevölkerung und Wirtschaft sowie der internen Prozesse mit mehr Ressourcen und einer stärkeren Verbindlichkeit für Führungskräfte in Politik und Verwaltung fortgesetzt. Im Fokus stehen einfach verständliche digitale Lösungen für die Bevölkerung und durchgängige, möglichst automatisierte Interaktionen mit Unternehmen und zwischen Behörden. Die Massnahmen werden in enger Abstimmung mit den Dienststellen in rollender Planung definiert.

Strategischer Schwerpunkt 2

Entwicklung skalierbarer technischer und organisatorischer Grundlagen für die Beschleunigung («ready to scale-up»)

Die Intensivierung der Aktivitäten stellt die kantonale Verwaltung sowohl hinsichtlich der Quantität der digitalen Leistungen als auch ihrer Qualität (z.B. Automatisierung) vor eine grosse Herausforderung. Zudem nehmen die Komplexität und der Koordinationsbedarf erheblich zu. Eine Transformation dieser Grössenordnung und Geschwindigkeit erfordert einen starken Ausbau der technischen und organisatorischen Kapazitäten. Nur so kann der umfassende Ausbau des digitalen Angebots durch Projekte («CHANGE»), der anschliessende Betrieb, Support und Cyber-Security dieser neuen digitalen Leistungen («RUN») sowie deren übergreifende Koordination und ganzheitliche Planung gestemmt werden («PLAN»). Der Kanton Graubünden legt dabei besonderen Wert auf eine ganzheitliche Betrachtung des Lebenszyklus der digitalen Verwaltung («PLAN, CHANGE AND RUN»). Organisatorische Grundlagen umfassen unter anderem die Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitenden, die Verankerung neuer Denk- und Arbeitsweisen in Bezug auf die digitale Transformation und die Etablierung eines kantonsweiten Prozessmanagements. Technische Grundlagen beinhalten beispielsweise den Aufbau eines strategischen Datenmanagements.

In der letzten Strategieperiode wurden im Rahmen der E-Government-Strategie und der IKT-Strategie wichtige Grundlagen geschaffen und diverse Leistungen digitalisiert. Die Vision könnte auch mit einer Fortsetzung dieses linearen Kapazitätsaufbaus und schrittweisen digitalen

Transformation erreicht werden. Sie würde jedoch deutlich später erreicht werden und der Abstand zu Vorreitern in der öffentlichen Verwaltung hinsichtlich der digitalen Transformation weiter anwachsen. Gleichermassen ist eine Beschleunigung der Digitalisierung ohne Kapazitätsaufbau nur durch den Unterhalt externer Dienstleister möglich und somit nicht zweckmässig oder längerfristig betreibbar. Ohne die erforderlichen Kapazitäten für die übergreifende Planung, den Betrieb, den Support und die Cyber-Security ist mit langfristigen Nachteilen zu rechnen.

5 Strategische Ziele 2024-2028

Für die Umsetzung der strategischen Schwerpunkte wurden für die Jahre 2024-2028 strategische Ziele formuliert. Die strategischen Ziele setzen sich aus einer oder mehreren Massnahmen zusammen. Sie beschreiben einen konkreten Baustein der digitalen Verwaltung, der für die Umsetzung der strategischen Schwerpunkte erforderlich ist. Im Folgenden sind alle strategischen Ziele mit ihrem jeweiligen Zielzustand beschrieben. Die Erreichung dieses Zielzustands bildet den Massstab für die Beurteilung des Umsetzungsfortschritts der Strategie.

Ein Grossteil der strategischen Ziele wird bereits in der Strategieperiode 2024-2028 adressiert. Andere Ziele werden bewusst auf die nachfolgende Strategieperiode terminiert, um die Organisation nicht zu überlasten. Zudem sind weitere Ziele aufgeführt, welche für die Strategie erfolgskritisch sind, jedoch in anderen Fachstrategien thematisiert werden.

Die strategischen Ziele sind ambitioniert und erfordern politischen Willen, Investitionen und Zeit. Komplexe Vorhaben wie beispielsweise die «Grundlagen des kantonalen Datenmanagements» werden über die Strategieperiode 2024-2028 hinausgehen und sind auf die langfristige Unterstützung auf politischer und fachlicher Ebene angewiesen.

| # | STRATEGISCHES ZIEL UND ZIELZUSTAND | MASSNAHMEN 2024-2028 (STAND MAI 2023) |
|---|--|---|
| 1 | Departementsübergreifende Steuerung und Planung Die digitale Transformation wird departementsübergreifend geplant und gesteuert sowie in den Dienststellen gezielt unterstützt. | <ul style="list-style-type: none"> - Leistungskatalog und Roadmap für digitalen Angebotsausbau - Erarbeitung und Pflege E-Government-Architektur - Weiterentwicklung Governance und Neuorganisation Bereich E-Government |
| 2 | Einfacher Zugang und transparente Nutzung Nutzende finden und nutzen digitale Leistungsangebote einfach und haben einen Überblick über ihre Geschäftsfälle. | <ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung E-Government-Plattformstrategie / -architektur - Umsetzung E-Government-Plattform-Strategie (inkl. Pilotierungen) - Roadmap ePortal und Umsetzung / Integrationsarbeiten |
| 3 | Elektronischer amtlicher Verkehr Die erforderlichen Basisdienste sind etabliert und vereinfachen die Leistungsdigitalisierung innerhalb der Verwaltung. | <ul style="list-style-type: none"> - Roll-out IAM Basisinfrastruktur für E-Government - Digitale Signatur und Siegel - Elektronische Austauschplattform («Digitaler Briefkasten») - Formulareservice - Elektronische Identität - Durchdringung von GEVER - Zentrales In- und Output Management |
| 4 | Betriebs- und Supportorganisation E-Government Digitale Leistungsangebote werden von einer stabilen, effizienten und kundenorientierten Betriebs- und Supportorganisation unterhalten. | <ul style="list-style-type: none"> - Stärkung Betriebs- und Supportorganisation - Konzept E-Selfcare |

| | | |
|----|---|--|
| 5 | <p>Cyber-Security-Organisation E-Government Die Cyber-Security ist strategisch und operativ in die E-Government-Leistungen eingebettet und die erforderlichen Kapazitäten sind aufgebaut.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Cyber-Security-Konzept und Standards für E-Government-Applikationen - Umsetzung / Einhaltung Cyber-Security-Vorgaben - Cyber-Security-Betriebs- und Support-Organisation |
| 6 | <p>Ausbau des digitalen Angebots der Dienststellen Die Dienststellen digitalisieren und optimieren fortlaufend ihr Leistungsangebot.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Ausbau Umsetzungsplan E-Government und Anschubfinanzierung für Dienststellen |
| 7 | <p>Befähigung der Dienststellen und verbindlicher Ausbau des digitalen Angebots Die Dienststellen definieren verbindliche Ziele und verfügen über die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen zur digitalen Transformation.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Stärkung Beratungs- und Unterstützungsangebot - Zielvereinbarung für digitalen Leistungsausbau je Dienststelle |
| 8 | <p>Kapazitätsausbau zur Umsetzung der digitalen Transformation Die Dienststellen können zur Umsetzung ihrer Digitalisierungsvorhaben auf zentrale, professionelle Projektleitungs- und Businessanalyse-Ressourcen zugreifen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Stärkung Projektleitungs- und Businessanalyse-Ressourcen durch zentralen Pool an IT-Fachkräften |
| 9 | <p>Innovation und Anspruchsgruppenorientierung Die kantonale Verwaltung verfügt über ein umfassendes Bild der relevanten technologischen Trends und der Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppen. Sie setzt neue Ideen um.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Customer-Journey-Map Kanton Graubünden - Sprache und Corporate Identity / Corporate Design (CI/CD) - Künstliche Intelligenz (KI) |
| 10 | <p>Kommunikation und Mitwirkung Interne und externe Anspruchsgruppen sind informiert über die digitale Transformation im Kanton und können sich einfach einbringen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationskonzept |
| 11 | <p>Grundlagen des kantonalen Datenmanagements Die kantonale Verwaltung ist in der Lage, Daten amtsübergreifend (und mit den Gemeinden) Maschine-zu-Maschine im Rahmen der rechtlichen Vorgaben auszutauschen und gemeinsam zu nutzen. Dabei wird der Life Cycle der Daten von der Anlage bis zur Löschung oder Archivierung aktiv gesteuert.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Ausbau Open Government Data - Konzept Datenpolitik / strategisches Datenmanagement |
| 12 | <p>Führungsentwicklung Führungskräfte in Politik und Verwaltung unterstützen die digitale Transformation und gehen als Vorbilder voran.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Digital-Pakt der Führungskräfte in Politik und Verwaltung - Führungsentwicklung |
| 13 | <p>Zusammenarbeit mit Gemeinden Kanton und Gemeinden arbeiten enger zusammen, um gemeinsam ein durchgängiges «Kundenerlebnis», digitale verwaltungsinterne Prozessabläufe und Synergien in Beschaffung, Entwicklung, Betrieb, Support und Cyber-Security zu schaffen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Pilotprojekte mit Gemeinden - Koordinationsstelle Gemeinden |

UMSETZUNG IM RAHMEN ANDERER FACHSTRATEGIEN

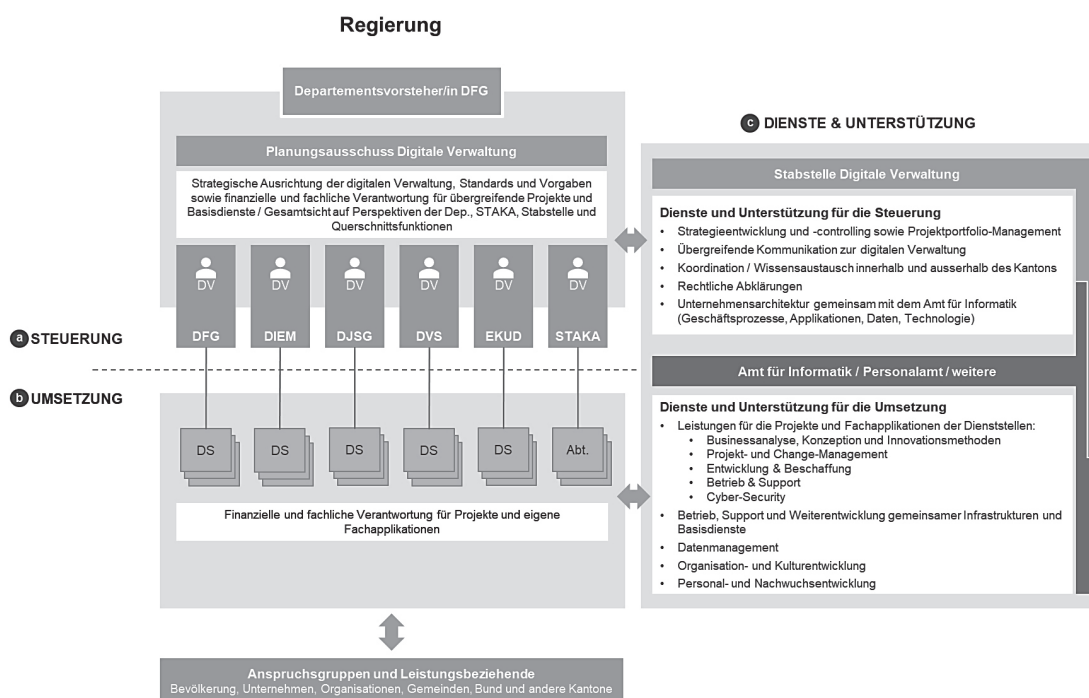
| | |
|---|--------------------------|
| <p>Einsatz von Cloud-Dienstleistungen (IKT-Strategie)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die erforderlichen Grundlagen und die politische und technische Ausrichtung für den Einsatz von Cloud-Dienstleistungen sind geschaffen. | Gemäss IKT-Strategie |
| <p>Kollaboration und digitaler Arbeitsplatz (IKT-Strategie)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führungskräfte und Mitarbeitende arbeiten problemlos departementsübergreifend und mit Dritten digital und analog zusammen. Ein wesentlicher Baustein ist die Einführung von Microsoft 365. | Gemäss IKT-Strategie |
| <p>IT-Sicherheit (IKT-Strategie)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die erforderlichen Grundlagen und die organisatorischen, rechtlichen und technischen Anforderungen für den sicheren Einsatz der digitalen Lösungen sind geschaffen. | Gemäss IKT-Strategie |
| <p>Personalförderung und -sicherung (Personalstrategie)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die kantonale Verwaltung verfügt über gut ausgebildetes Personal, um die digitale Transformation voranzutreiben. | Gemäss Personalstrategie |

AUSBLICK 2029ff.

| | |
|--|--|
| <p>Vertrauen und Befähigung zur Datenverwaltung und -analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daten werden transparent und bewusst zur Entscheidungsunterstützung und digitalen Selbstbestimmung genutzt. | Zu definieren |
| <p>Transparenter Fortschritt und Wirksamkeit</p> <p>Fortschritt und Wirksamkeit der digitalen Transformation können adressatengerecht von allen Anspruchsgruppen nachvollzogen werden und als Grundlage für die Planung und Steuerung dienen.</p> | Zu definieren |
| <p>Agile Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungen werden zügig und datengestützt von fachlich kompetenten Personen getroffen, um die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit der Verwaltung auszubauen. | Zu definieren |
| <p>Weitere Massnahmen der strategischen Ziele 1 bis 13 für 2029ff.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Kantonsweite Prozessplattform / Enterprise Workflow-System - Wissensmanagement «Digitale Verwaltung» - Aufbau Innovationsmanagement - Rahmenbedingungen zur internen und externen Partizipation - Datendrehscheibe und Stammdatenmanagement - Datenschutzgesetz und Sekundärdaten |

6 Organisation und Umsetzung

Die nachhaltige und erfolgreiche Umsetzung der Strategie erfordert neue Ansätze der Zusammenarbeit und Koordination innerhalb der kantonalen Verwaltung und mit Dritten sowie auch den Aufbau neuer Kompetenzen. Um diese Voraussetzungen zu schaffen, wurde eine Umsetzungsorganisation entwickelt, welche zum einen die departementsübergreifende Steuerung erlaubt und zum anderen die Befähigung, Einbindung und Unterstützung der Dienststellen fördert. Abbildung 2⁵ zeigt in vereinfachter Form das Organisationsmodell, das im Folgenden näher beschrieben ist.



1. Die **Regierung** verabschiedet die Strategie, delegiert die Umsetzung der Strategie an den Planungsausschuss, bestimmt dessen Zusammensetzung und wird jährlich über den Fortschritt informiert.
2. Die **Vorsteherin** oder der **Vorsteher des Departements für Finanzen und Gemeinden** (DFG) repräsentiert die digitale Transformation der kantonalen Verwaltung nach innen und

⁵ DV = Digitalisierungsverantwortliche der Departemente und Standeskanzlei / STAKA = Standeskanzlei / DIEM = Departement für Infrastruktur, Energie und Mobilität / DFG = Departement für Finanzen und Gemeinden / DJSG = Departement für Justiz, Sicherheit und Gesundheit / DVS = Departement für Volkswirtschaft und Soziales / EKUD = Erziehungs-, Kultur- und Umweltschutzdepartement / DS = Dienststellen

aussen. Sie oder er vertritt die Geschäfte in der Regierung sowie im Grossen Rat und hat den Vorsitz im Planungsausschuss inne.

3. Der **Planungsausschuss Digitale Verwaltung** legt das Portfolio fest und bereitet künftige Strategieentwicklungen vor. Er identifiziert departementsübergreifende Bedürfnisse und Projekte und legt Vorgaben und Standards für die digitale Transformation fest. Er hat die fachliche Verantwortung für departementsübergreifende Projekte und gemeinsame Basisdienste. Der Planungsausschuss setzt sich zusammen aus der Vorsteherin oder dem Vorsteher des DFG, den Digitalisierungsverantwortlichen der Departemente, einer Vertretung des Amts für Informatik, einer Vertretung des Personalamts und einer Vertretung der Standeskanzlei⁶. Bei Beschlüssen haben jedes Departement und die Standeskanzlei jeweils nur eine Stimme.
4. Die **Digitalisierungsverantwortlichen** der Departemente und Standeskanzlei (DV) sind verantwortlich für die digitale Transformation in ihren Departementen. Sie unterstützen die jeweilige Departementsvorsteherin oder den jeweiligen Departementsvorsteher bzw. die Kanzleidirektorin oder den Kanzleidirektor bei der übergeordneten Planung und die Dienststellen bei der Vorbereitung und Umsetzung von Vorhaben. Sie bilden das Bindeglied zwischen den Departementen und den Querschnittsfunktionen für die digitale Transformation. Sie werden von der Vorsteherin oder dem Vorsteher des jeweiligen Departements bzw. der Kanzleidirektorin oder dem Kanzleidirektor ernannt.
5. Die **Stabstelle Digitale Verwaltung** ist für die departementsübergreifende strategische Planung und Koordination der digitalen Transformation verantwortlich. Sie führt das Controlling und bereitet die Geschäfte des Planungsausschusses und der Regierung vor. Die Stabsstelle ist für die nach innen und aussen gerichtete Kommunikation sowie für rechtliche Abklärungen zuständig und bildet das Bindeglied zu den Gemeinden. Sie arbeitet eng mit den Querschnittsfunktionen zusammen und ist im Departementssekretariat des DFG angesiedelt. Sie ersetzt die bisherige Fachstelle E-Government.
6. Die **Querschnittsfunktionen** (bspw. Amt für Informatik, Personalamt) unterstützen gemeinsam mit der Stabstelle Digitale Verwaltung die Departemente und Dienststellen bei der digitalen Transformation und bei konkreten Digitalisierungsvorhaben. Durch einen Kompetenz- und Kapazitätsaufbau in den entsprechenden Querschnittsfunktionen sowie einer Rollenentflechtung und klaren Rollenzuteilung wird eine gezielte und interdisziplinäre Unterstützung ermöglicht, die den grossen Ambitionen der Strategie gerecht wird. Insbesondere im Amt für Informatik werden dafür zusätzliche Kompetenzen und Kapazitäten, die für die Umsetzung der Projekte der Departemente und Dienststellen sowie für die

⁶ Die Regierung kann die Zusammensetzung des Planungsausschusses anpassen. Der Planungsausschuss kann eigenständig weitere Personen mit beratender Funktion beiziehen.

Bereitstellung und Weiterentwicklung der Basisdienste (z.B. ePortal) erforderlich sind, aufgebaut und aus einer Hand bereitgestellt.

7. Die **Departemente und Dienststellen** profitieren in verschiedener Hinsicht von der neuen Organisation. Zum einen erhalten sie mit den Digitalisierungsverantwortlichen Ansprechpersonen, die sie bei der Entwicklung neuer Ideen und Projekte sowie bei deren Planung und Umsetzung wirkungsvoll unterstützen. Zudem sind alle Departemente durch ihre Digitalisierungsverantwortlichen an der Steuerung der digitalen Transformation im Planungsausschuss beteiligt. Zum anderen können die Departemente und Dienststellen die erforderlichen Leistungen zur Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben aus einer Hand beim Amt für Informatik mit den erforderlichen Kompetenzen und Kapazitäten beantragen. Dazu gehören insbesondere Projektleitung und Businessanalyse, Entwicklung und Beschaffung, Betrieb und Support, Cyber-Security sowie bei Bedarf die Beschaffung von spezialisierter Expertise wie User Experience oder Automatisierung. Die Dienststellen bleiben in der finanziellen und fachlichen Verantwortung für ihre jeweiligen Projekte und die entwickelten Fachapplikationen. Ergänzend begleitet das Personalamt die Departemente und Dienststellen beim Change-Management sowie der Personal-, Führungs- und Nachwuchsentwicklung und fördert den Einsatz neuer Arbeitsweisen. Zudem wird die Lancierung neuer Digitalisierungsvorhaben in den Dienststellen durch die Möglichkeit einer zentralen Anschubfinanzierung unterstützt.
8. Die **Leiterin** oder der **Leiter der Stabstelle Digitale Verwaltung** ist für die Erfüllung der Aufgaben der Stabstelle verantwortlich. Die Vorsteherin oder der Vorsteher des DFG ernennt die Leitung der Stabstelle, die in der Personalunion die oder der Digitalisierungsverantwortliche des DFG ist. Sie vertritt die Vorsteherin oder den Vorsteher DFG bei Abwesenheit im Planungsausschuss.
9. Die Massnahmen der Strategie werden durch den Planungsausschuss gemeinsam mit den Digitalisierungsprojekten der Dienststellen und den IKT-Projekten des Amtes für Informatik in einem übergeordneten **Portfolio «Digitale Transformation und IKT»** koordiniert. Weiter kann der Planungsausschuss verbindliche **strategische Vorgaben** für die Departemente und Dienststellen sowie die Standeskanzlei treffen. Die Finanzierung der Massnahmen erfolgt über einen **Verpflichtungskredit**.

Anhang

A.1 Glossar

| Begriff | Erläuterung |
|---------------------------|--|
| Agile Organisation | Eine agile Organisation verfügt über die Fähigkeit, komplexe Veränderungen der Umwelt wahrzunehmen und sich flexibel an diese anzupassen. Agile Methoden bezeichnen die Prozesse, Instrumente und Haltungen, die Organisationen helfen, diese Fähigkeit auf strategischer und operativer Ebene zu verankern. Beispiele von agilen Methoden sind Scrum oder Objectives and Key Results (OKRs) oder Lean Portfolio Management. |
| Basisdienste | Ein Basisdienst ist ein elektronischer Dienst, der eine gemeinsame, übergreifende Grundlage für andere, darauf aufbauende elektronische Services bildet. Basisdienste sind somit wichtige Bausteine zur Digitalisierung von Prozessen, die unabhängig von der Fachlichkeit genutzt werden können. Wichtige Basisdienste in der öffentlichen Verwaltung sind ein zentraler Zugangspunkt (ePortal), die elektronische Identität (eID) und deren Verwaltung (IAM), elektronische Signaturdienste und elektronische Bezahldienste (ePayment und eInvoices). |
| Customer-Journey-Map | Eine «Customer-Journey-Map» ist eine visualisierte Gesamtübersicht über die Erlebnispfade der Nutzerinnen und Nutzer für die Gesamtverwaltung mit dem Bürger oder der Bürgerin als Ausgangs- und Mittelpunkt. Zudem umfasst sie eine Übersicht der wesentlichen Nutzer-Typologien («Personas») und identifiziert die wesentlichen Schnittstellen und Akteure innerhalb und ausserhalb der kantonalen Verwaltung (vgl. «Ecosystem Map»). Die Customer-Journey-Map dient dazu, den Umfang und die Vernetzung von diversen Verwaltungsdienstleistungen darzustellen und zu kommunizieren. |
| Cyber-Security | «Cyber-Security» beschreibt die Praxis, sensible Daten und kritische Systeme vor digitalen Angriffen zu schützen und umfasst die Gesamtheit von Technologien, Prozessen und Praktiken. Ziel ist es, die Verfügbarkeit, Integrität und Vertraulichkeit dieser Daten und Systeme sicherzustellen. |
| Digitale Selbstbestimmung | Der Bund definiert in seinem Bericht zur «Schaffung von vertrauenswürdigen Datenräumen basierend auf der digitalen Selbstbestimmung» digitale Selbstbestimmung folgendermassen: Individuen, Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes sollen über ihr Handeln im digitalen Raum selbst bestimmen können. Dies beinhaltet die Fähigkeit, die Relevanz und den Wert der für sie wesentlichen Daten einordnen zu können, Zugang zu und Kontrolle über diesen Daten zu haben und über deren Verwendung zu bestimmen.» |
| Digitale Souveränität | «Digitale Souveränität» bezeichnet die Fähigkeit von Institutionen, ihre Rollen im digitalen Raum selbstständig, selbstbestimmt und sicher ausführen zu können. Insbesondere für die öffentliche Verwaltung ist sie zur Wahrung der staatlichen Handlungsfähigkeit und zur Erfüllung ihrer hoheitlichen Aufgaben durch digitale Verwaltungsprozesse von besonderer Bedeutung. Wichtige Aspekte der digitalen Souveränität sind unter anderem die Abhängigkeit von Technologieanbietern und die Hoheit über Daten der Verwaltung. |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Digitale Verwaltung Schweiz (DVS) | Die «Digitale Verwaltung Schweiz (DVS)» koordiniert und fördert die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung zwischen und innerhalb der drei Staatsebenen (Gemeinden, Kantone, Bund). In diesem Rahmen entwickelt sie Standards, agiert als politische Plattform, formuliert Empfehlungen und fördert den Austausch mit diversen Anspruchsgruppen (öffentliche Verwaltung, Fachorganisationen, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft). |
| Ende-zu-Ende-Perspektive | «Ende-zu-Ende-Perspektive» bedeutet, dass Geschäftsfälle in ihrer Gesamtheit für den jeweiligen Adressaten betrachtet werden. Beispielsweise wird der Prozess für ein Amtsgeschäft eines Unternehmens aus Sicht dieses Unternehmens konzipiert und umgesetzt. Dabei werden alle Prozessschritte unabhängig von Behördengrenzen einbezogen. Dies führt zur Verbesserung der Kundenorientierung und Prozesseffizienz. |
| ePortal | «ePortal» ist eine Online-Plattform, welche die Interaktion zwischen der öffentlichen Verwaltung und Unternehmen sowie Einwohnerinnen und Einwohnern erleichtert. Ein ePortal zeichnet sich in der Regel dadurch aus, dass Benutzerinnen und Benutzer alle digitalen Leistungen einer Organisation über einen Zugangspunkt erreichen können und lediglich einen Login benötigen (sogenannter Single-Sign-On). |
| E-Selfcare | «E-Selfcare» bezeichnet eine einheitliche Gestaltung aller Support-Funktionen bei der Entwicklung von E-Government-Landschaften, sodass Kundinnen und Kunden den Bezug von digitalen Leistungen möglichst eigenständig anstossen und verwalten sowie bei Bedarf unkompliziert Unterstützung anfragen und erhalten können. Dazu werden Support-Angebote harmonisiert und selbsterklärende Informations- und Kontaktmöglichkeiten aufgebaut (z.B. FAQ, Kontaktformulare, Telefon, Mail, Chatbot, 7x24 Servicezeiten). |
| GEVER | «Elektronische Geschäftsverwaltung (GEVER)» ist ein zentrales System für die elektronische Verwaltung von dokumentengestützten Geschäften (sogenanntes Records Management), für die Steuerung von Prozessen (Pendenzen und Aktivitäten) und die Kontrolle von Geschäften (Stand, Termine, Fristen). |
| Identity and Access Management (IAM) | «Identitäts- und Zugriffsverwaltung» (oder auch «Identity and Access Management (IAM)») ist ein Framework bestehend aus Geschäftsprozessen, Richtlinien und Technologien zur Kontrolle des Zugriffs auf kritische Informationen für legitime Benutzerinnen und Benutzer. IAM erleichtert die Verwaltung elektronischer und digitaler Identitäten und umfasst Systeme wie die Zwei-Faktor-Authentifizierung. IAM-Systeme stellen sicher, dass nur die richtigen Applikationen und Personen Zugriff auf Ressourcen haben (insb. Daten). |
| Interoperabilität | «Interoperabilität» ist die Fähigkeit eines Systems mit anderen bestehenden oder zukünftigen Produkten oder Systemen möglichst nahtlos, also ohne Einschränkungen hinsichtlich Zugriff oder Implementierung zusammenzuarbeiten bzw. zu interagieren. Im Kontext der digitalen Transformation schliesst Interoperabilität insbesondere Technologie, Prozesse und Daten ein. Standardisierung ist dahingehend von grosser Bedeutung. |
| Modularität | «Modularität» (oder auch «Baukastenprinzip») meint die Aufteilung eines Ganzen in Teile, die als Module, Komponenten, Bauelemente oder Bausteine bezeichnet werden. Bei geeigneter Form und Funktion können sie zu Teil- oder Gesamtsystemen zusammengefügt werden oder über entsprechende Schnittstellen interagieren. Im Rahmen der Digitalisierung |

ermöglicht die Modularität eine hohe Flexibilität und Synergien durch wiederverwendbare, austauschbare und unabhängig weiterentwickelbare Komponenten (z.B. Basisdienste).

| | |
|-------------------------|--|
| Once-Only | Das «Once-Only» Prinzip stellt sicher, dass Einwohnerinnen und Einwohner, Institutionen sowie Unternehmen gewisse Standardinformationen nur einmal an Behörden und Verwaltungen übermitteln müssen. Unter Berücksichtigung von Datenschutzbestimmungen und der expliziten Zustimmung der Nutzerinnen und Nutzer ist es der öffentlichen Verwaltung erlaubt, gewisse Daten wiederzuverwenden und weiterzugeben. |
| Open-Government-Data | «Offene Behördendaten» (oder auch «Open-Government-Data») sind Daten, die von Behörden kostenlos, regelmässig und in maschinenlesbarer Form für die Öffentlichkeit bereitgestellt werden und von Dritten weiterverwendet werden dürfen. |
| Open-Source-Software | «Open-Source-Software» ist Software, die der Öffentlichkeit, in der Regel kostenlos, zur Verfügung gestellt wird, um sie je nach Belieben zu verwenden, zu untersuchen, weiterzuentwickeln und/oder weiterzugeben. Da der Code offengelegt wird, kann die Software in Zusammenarbeit vieler Anspruchsgruppen entwickelt und gewartet werden. |
| Privacy-by-design | Hinter «Privacy-by-design» steht der Gedanke, dass der Datenschutz in digitalen Prozessen und Dienstleistungen am besten eingehalten werden kann, wenn er bei deren Konzeption bereits technisch und prozessual integriert wird. |
| Regulatory Sandboxes | «Regulatory Sandboxes» bieten einen Rahmen, der es Organisationen ermöglicht, in einer kontrollierten Umgebung aber unter realen Bedingungen neue und innovative Konzepte, Produkte, Dienstleistungen oder rechtliche Bestimmungen zu erkunden und damit zu experimentieren. Solch zeitlich begrenzte Testräume ermöglichen das Experimentieren unter weniger strengen oder angepassten regulatorischen Bedingungen. |
| Secure-by-default | «Secure-by-Default» bedeutet, dass Sicherheitselemente von Beginn der Entwicklung von IT-Lösungen integriert werden. Sicherheit wird ganzheitlich, das heisst technisch, organisatorisch und kulturell, und als kontinuierliche Aufgabe betrachtet. Für die Nutzenden sind die Anforderungen einfach verständlich und umsetzbar. Es ist kein technisches Wissen erforderlich. |
| Unternehmensarchitektur | «Unternehmensarchitektur» ist ein betriebswirtschaftliches Konzept, das die Ausrichtung der Geschäftsprozesse und -objekte, der Applikationen, der Daten und der technischen Infrastruktur einer Organisation verbindet. Die vier verschiedenen Teilarchitekturen sollen zu einem funktionsfähigen Ganzen zusammengefügt werden, um die Organisation optimal auf ihre Ziele auszurichten. |
| User Experience | «User Experience» beschreibt das Erlebnis eines Kunden oder einer Kundin bei der Nutzung einer Dienstleistung. Funktionale Elemente der Bedienbarkeit einer Anwendung werden dazu um ästhetische und emotionale Faktoren der Nutzung ergänzt. Dies fördert die Akzeptanz von digitalen Lösungen, die Vertrauensbildung und die Freude an der Nutzung. |

Verein eCH

«eCH» ist ein gemeinnütziger Verein, der Standards im Bereich E-Government fördert, entwickelt und verabschiedet. Diese zielen auf eine effiziente elektronische Zusammenarbeit zwischen Behörden, Unternehmen und Privaten ab. Vereinsmitglieder sind der Bund, alle Kantone, diverse Gemeinden, rund 120 Unternehmen sowie diverse Hochschulen, Verbände und Privatpersonen.

A.2 Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Aufbau der Strategie «Digitale Verwaltung Kanton Graubünden»..... | 8 |
| Abbildung 2: Umsetzungsorganisation Digitale Verwaltung..... | 22 |



Kanton Graubünden
Chantun Grischun
Cantone dei Grigioni

Umsetzung und Mittelbedarf

Digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024 – 2028

8. August 2023

Gemeinsam und in der Vielfalt stark – auch im digitalen Raum

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|--------|---|----|
| 1 | Einleitung | 2 |
| 2 | Rahmenbedingungen der Finanzierung | 4 |
| 3 | Mittelbedarf 2024-2028 | 5 |
| 3.1 | Ambitionsniveaus und Empfehlung | 5 |
| 3.2 | Mittelbedarf je strategischem Ziel..... | 9 |
| 3.3 | Übersicht Personal..... | 24 |
| 3.4 | Übersicht über Sachmittel für Massnahmen und externe Dienstleistungen | 27 |
| 3.5 | Übersicht der Massnahmen entlang der Ambitionsniveaus | 29 |
| Anhang | | 31 |
| A.1 | Abbildungsverzeichnis | 31 |

1 Einleitung

Mit der Strategie Digitale Verwaltung hat der Kanton Graubünden den Weg und die notwendigen Schritte hin zu einer modernen, digitalen Verwaltung festgelegt. Die erfolgreiche Umsetzung der Strategie sowie der nachhaltige Betrieb und die Weiterentwicklung des digitalen Angebots erfordern zusätzliche finanzielle Mittel und Personal.

Diese Investitionen in die digitale Transformation der Verwaltung sind keine Kür, sie sind eine Pflicht. Die öffentliche Hand steht aufgrund vielfältiger gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen in der Verantwortung, durch eine umsichtige digitale Transformation der Verwaltung wichtige Beiträge an Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zu leisten. Diese Beiträge gehen weit über eine administrative Optimierung hinaus. Der Kanton Graubünden richtet seine Aktivitäten im Bereich der digitalen Verwaltung nach diesen Beiträgen aus. Insbesondere stehen die nachfolgenden Beiträge im Fokus des Kantons Graubünden:



Vertrauen in den Staat erhöhen und Teilhabe vereinfachen



Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit der staatlichen Leistungserbringung steigern



Sicherheit der staatlichen Tätigkeit im digitalen Raum ausbauen



Digitale Selbstbestimmung der Bevölkerung stärken



Zusammenarbeit innerhalb der kantonalen Verwaltung und mit anderen Gemeinwesen sowie gesellschaftlichen Akteuren vereinfachen



Wirtschaft und Bevölkerung administrativ entlasten und die digitale Transformation der Wirtschaft unterstützen sowie die Standortattraktivität des Kantons Graubünden erhöhen



Anpassungsfähigkeit, Resilienz und digitale Souveränität der kantonalen Verwaltung stärken



Attraktivität als Arbeitgeber stärken

Die vielfältigen Herausforderungen, mit denen sich Politik und Verwaltung aktuell konfrontiert sehen, heben die Notwendigkeit zusätzlich hervor. Die zunehmende Ungewissheit und die schwierigen volkswirtschaftlichen Bedingungen belasten nicht nur den Staat, sondern auch die Bevölkerung und Wirtschaft. Weiter verschärfen die Auswirkungen der Pandemie, der Energiekrise und des demografischen Wandels die Situation der öffentlichen Haushalte. Indes tragen die angespannte globale Sicherheitslage und die Zunahme von kriminell und militärisch motivierten Aggressionen im digitalen Raum zu einem Vertrauensverlust in die Institutionen bei. Zusammen mit der steigenden technologischen Abhängigkeit des Staates von externen Dienstleistern führen all diese Faktoren zu einer abnehmenden Steuerungsfähigkeit von Politik und Verwaltung – vor allem im digitalen Raum. So nimmt auch der Druck auf die Persönlichkeitsrechte im digitalen Raum, beispielsweise durch die Bestimmung der Datenverwendung durch Dritte, weiter zu. Nicht zuletzt erfährt auch die Arbeitswelt einen einschneidenden Umbruch. Aufgrund der zum Teil erheblichen Veränderung der notwendigen Profile, Fähigkeiten und Arbeitsweisen, des Fachkräftemangels in bestimmten Bereichen (z.B. IT) und der anstehenden Pensionierungswellen stehen insbesondere die öffentlichen Verwaltungen vor sehr grossen Herausforderungen¹. So werden nach aktuellen Hochrechnungen in den kommenden 15 Jahren annähernd die Hälfte der Mitarbeitenden² der Kantonsverwaltung pensioniert.

All diese Entwicklungen müssen auf verschiedenen Ebenen und von verschiedenen Akteuren adressiert werden. Die digitale Verwaltung bietet die Chance, auf vielfältige Weise einen Beitrag dazu zu leisten, diese Herausforderungen gemeinsam mit Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zu bewältigen. Dazu sind bereits heute die nötigen Weichenstellungen vorzunehmen und Investitionen zu tätigen.

Das vorliegende Dokument beschreibt die hierfür erforderlichen Massnahmen, Sachmittel und personellen Ressourcen. Diese umfassen den gesamten Lebenszyklus der digitalen Transformation. Wie auch in der Strategie selbst werden nicht nur die Entwicklung, sondern auch der anschliessende sichere und vertrauensvolle Betrieb und Support der digitalen Lösungen (inkl. der notwendigen Cyber-Security-Massnahmen) eingeplant. Dadurch wird Kostenwahrheit zur digitalen Transformation geschaffen. In anderen Gemeinwesen werden die Kosten über den Lebenszyklus oft auf diverse Strategien verteilt (z.B. E-Government-Strategie und IKT-Strategie).

Die Identifikation erforderlicher Massnahmen, die Schätzung des finanziellen und personellen Ressourcenbedarfs sowie die Empfehlung wurden in mehreren Workshops durch den Kanzleidirektor, den Generalsekretär des Departements für Finanzen und Gemeinden (DFG), den Leiter des Amtes für Informatik (AFI), den Leiter der Fachstelle E-Government und den Leiter der

¹ Beispielsweise wird in einer [Studie von PwC](#) geschätzt, dass im öffentlichen Sektor in Deutschland im Jahr 2030 mehr als eine Million Fachkräfte fehlen werden.

² [Botschaft Heft Nr. 1 / 2022-2023 \(S. 16\)](#)

Informatik-Steuerung vorgenommen (sog. Kernteam). Der Departementsvorsteher des DFG wurde eingebunden. Der Konferenz der Generalsekretärinnen und Generalsekretäre (KGS) wurden die Empfehlungen vorgestellt und den Departementen die Möglichkeit zur Stellungnahme gegeben.

2 Rahmenbedingungen der Finanzierung

Bezüglich der Sachmittel wird eine Finanzierung in Form eines Verpflichtungskredits über die gesamte Laufzeit der Strategie empfohlen. Durch den Verpflichtungskredit ist die kantonale Verwaltung in der Lage, die digitale Transformation aktiver, bedarfsorientierter und agiler zu steuern und langfristig zu planen. Gleichzeitig ist sichergestellt, dass die Regierung die Ausrichtung und Implementierung strategisch steuern kann.³ Die Mittel werden durch die departementsübergreifende Umsetzungsorganisation gemäss den strategischen Zielen verwaltet.

Für die Bestimmung des Verpflichtungskredits wurde der Mittelbedarf für die identifizierten Massnahmen und für externe Dienstleistungen in den Bereichen Entwicklung, Betrieb, Support und Cyber-Security geschätzt. Die externen Dienstleistungen für die aufgeführten Massnahmen werden nicht kumulativ mit der Bereitstellung des beantragten Verpflichtungskredits freigegeben. Sie werden gemäss dem in Dokument «Grundsätze der Organisation und Steuerung» beschriebenen Vorgehen sowie bestehender finanzrechtlicher Vorgaben geprüft und freigegeben. So sind beispielsweise Massnahmen mit Kosten über 300 000 Franken wie bisher durch die Regierung zu beschliessen. Zu diesem Zweck werden nach der Verabschiedung der Strategie jeweils detaillierte Projektanträge ausgearbeitet und der genaue Ressourcenbedarf ermittelt.

Mit dem Verpflichtungskredit werden ausschliesslich strategische Projekte finanziert, die:

- eine grundlegende bzw. strategische departementsübergreifende Voraussetzung für die digitale Transformation schaffen (organisatorisch, technologisch, und kulturell);
- ein hohes Skalierungspotenzial innerhalb der kantonalen Verwaltung aufweisen;
- eine übergreifende Koordination zwischen verschiedenen Dienststellen erfordern;
- von mehreren Dienststellen nachgefragt werden;
- gebundene Ausgaben im Rahmen der normalen Verwaltungstätigkeit betreffen.

Der Verpflichtungskredit deckt die externen Kosten der strategischen Projekte sowie die externen Dienstleistungen in den Bereichen Entwicklung, Betrieb, Support und Cyber-Security während der Auf- und Ausbauphase ab. Für den weiterführenden operativen Betrieb werden die Betriebskosten anschliessend in die Erfolgsrechnung der entsprechenden Verwaltungseinheit überführt. Zudem sind im Sinne einer Anschubfinanzierung Sachmittel für Digitalisierungsprojekte der Dienststellen

³ Für Details siehe Kapitel 3 «Grundsätze der Organisation und Steuerung Digitale Verwaltung Graubünden»

vorgesehen, welche für externe Beauftragungen (z.B. Erstellung einer Projektvorstudie) oder eine befristete personelle Unterstützung eingesetzt werden können. Digitalisierungsprojekte der Dienststellen und IKT-Projekte werden – mit Ausnahme von Anschubfinanzierungen – über die Budgets der Dienststellen bzw. das Budget des Amtes für Informatik (AFI) finanziert⁴. Sie sind im vorliegenden Dokument nicht dargestellt und im Mittelbedarf nicht berücksichtigt. Die zusätzlichen internen Stellen werden im ordentlichen Personalbudget der jeweiligen Verwaltungseinheit, in welcher sie angesiedelt sein sollen, eingestellt.

3 Mittelbedarf 2024-2028

3.1 Ambitionsniveaus und Empfehlung

Je nach Ambitionsniveau und entsprechender Finanzierungsbereitschaft der Regierung und des Grossen Rats können mehr bzw. weniger strategische Ziele in den kommenden Jahren erreicht werden. Die folgende Darstellung zeigt drei mögliche Ambitionsniveaus und ihre Implikationen auf die Wirkung und die erforderlichen Mittel zwischen 2024 und 2028. Die drei Ambitionsniveaus sind:

Grundlagen: Die Weiterführung und Intensivierung der digitalen Transformation im Kanton Graubünden, die bereits mit der E-Government-Strategie 2018-2023 angestossen wurde, stellt die Verwaltung sowohl hinsichtlich der Quantität der digitalen Leistungen als auch ihrer Qualität (z.B. Automatisierung) vor grosse Herausforderungen (z.B. bezüglich Betriebssicherheit). Zudem nehmen die Komplexität und der Koordinationsbedarf erheblich zu. Daher fokussieren sich die Massnahmen und der Stellenaufbau auf die Schliessung von Lücken und die Stärkung in Betrieb, Support und Cyber-Security («RUN») sowie auf die Etablierung einer gemeinsamen Steuerung und ganzheitlichen Planung der digitalen Transformation («PLAN»). Bereits heute besteht dahingehend eine Lücke, die sich mit den Vorhaben des Umsetzungsplans und geplanter neuer Digitalisierungsprojekte weiter öffnen wird.

Beschleunigung: Die digitale Prozess- und Leistungsentwicklung in den Dienststellen wird intensiv vorangetrieben («CHANGE»). Dazu werden dedizierte Kapazitäten im AFI aufgebaut, um die Vorhaben der Dienststellen kompetent und zügig umzusetzen. Zudem werden die Dienststellen durch verschiedene Massnahmen wie beispielsweise im Bereich Führungsentwicklung zur digitalen Transformation befähigt. Weiter werden Themen wie die Zusammenarbeit mit Gemeinden, User Experience Design und der Einsatz der elektronischen Identität angegangen.

⁴ Für Details siehe Kapitel 5 «Grundsätze der Organisation und Steuerung Digitale Verwaltung Graubünden»

Transformation: Die kantonale Verwaltung wird ganzheitlich, grundlegend und nachhaltig auf den Weg der digitalen Transformation gebracht. Zum einen werden die Anstrengungen zur Beschleunigung durch zusätzliche Stellen nochmals intensiviert. Zum anderen werden Aufgaben adressiert, welche die kantonale Verwaltung als Ganzes transformieren. Vordergründig ist das Thema Daten zu nennen.

Das Kernteam empfiehlt das Ambitionsniveau «Beschleunigung». Nur so können der gewünschte beschleunigte Ausbau des digitalen Angebots gestemmt sowie die erforderlichen technischen und organisatorischen Grundlagen geschaffen werden. Mit dem Ambitionsniveau «Beschleunigung» baut der Kanton Graubünden ein nachhaltiges, skalierbares Fundament für den digitalen Wandel und positioniert sich Stand heute im vorderen Mittelfeld im kantonalen Vergleich.

Zu diesem Zweck sollen verteilt über die kommenden fünf Jahre 45,6 Stellen für die Steuerung, die Entwicklung, den Betrieb und Support sowie die Cyber-Security der digitalen Verwaltung im Kanton Graubünden geschaffen werden. Von diesen Stellen sind rund 20 unmittelbar zur Unterstützung der Departemente und Dienststellen vorgesehen. Zum einen umfasst dies die sogenannten Digitalisierungsverantwortlichen der Departemente und der Standeskanzlei. Zum anderen stellen das AFI und das PA Kapazitäten insbesondere zur Projektleitung und Businessanalyse für deren Vorhaben zur Verfügung. Die anderen Stellen betreffen Aufgaben in den Bereichen Betrieb, Support und Cyber-Security sowie die ganzheitliche Planung der digitalen Transformation. Aufbauend auf dieser tragenden Organisation werden Sachmittel in Höhe von circa 35 Millionen Franken für Massnahmen und externe Dienstleistungen investiert. Der wesentliche Teil der Sachmittel entfällt auf strategische Projekte (z.B. im Bereich E-ID) und zentrale Leistungen (z.B. im Bereich Cyber-Security), die allen Departementen und Dienststellen sowie der Standeskanzlei zugutekommen. Rund 4 Millionen Franken sind als Anschubfinanzierung für einzelne Digitalisierungsprojekte der Dienststellen eingeplant, welche für externe Beauftragungen (z.B. Erstellung einer Projektvorstudie) oder für eine befristete personelle Unterstützung eingesetzt werden können (siehe Kapitel 3.2 für Details).

Dieser substanzielle Aufbau ist erforderlich, um die festgelegten strategischen Ziele zu erreichen und die digitale Transformation über ihren gesamten Lebenszyklus sicher, vertrauenswürdig und nachhaltig im Kanton Graubünden auszubauen (siehe Einleitung). Der interne Stellenbedarf ergibt sich insbesondere aus sechs Bereichen, in welchem vor dem Hintergrund der strategischen Ziele besonderer Handlungsbedarf identifiziert wurde⁵.

1. Die **Etablierung einer konsequenten departementsübergreifenden Steuerung, Planung und Kommunikation** der digitalen Transformation auf politischer, fachlicher und technischer Ebene ist erforderlich, um Ressourcen zu bündeln und die nötige Durchschlagskraft nach

⁵ Für Details siehe Kapitel 2 «Grundsätze der Organisation und Steuerung Digitale Verwaltung Graubünden»

innen und aussen zu erzielen. Die erforderlichen Führungsinstrumente sowie Mechanismen zur Koordination innerhalb der kantonalen Verwaltung und mit Dritten sind aufzubauen.

2. Die digitale Transformation muss stärker **in den Departementen und Dienststellen mit eindeutiger Verantwortlichkeit und Verbindlichkeit verankert** werden.
3. Eine **gezieltere, breitere und interdisziplinäre Unterstützung der Departemente und Dienststellen** bei der digitalen Transformation und bei konkreten Digitalisierungsvorhaben durch die Querschnittsfunktionen ist erforderlich. Dazu müssen die Querschnittsfunktionen gestärkt und besser aufeinander abgestimmt werden. Insbesondere in den Bereichen Projektleitung, Businessanalyse und Beratung ist schon heute seitens der Departemente und Dienststellen eine umfassendere und intensivere Unterstützung gefordert.
4. Durch den angestrebten beschleunigten Ausbau des digitalen Angebots wachsen auch die Anforderungen an die **Betriebs- und Supportorganisation**. Die Kapazitäten müssen entsprechend ausgebaut werden, um eine Skalierung zu ermöglichen.
5. Mit dem Ausbau des digitalen Angebots wächst auch die Komplexität der IT-Sicherheit. Gleichzeitig nehmen Angriffe auf öffentliche Infrastrukturen zu. Mit dem Aufbau einer dedizierten **Cyber-Security-Organisation** muss dieser wachsenden Aufgabe und den Risiken im Bereich der E-Government-Dienstleistungen Rechnung getragen werden.
6. Der **Aufbau eines strategischen Datenmanagements** bildet eine zentrale Grundlage der digitalen Transformation und der behördenübergreifenden Zusammenarbeit. Sie ist mittelfristig als eine interdisziplinäre Aufgabe von IT, Datenschutz, Archiv sowie Rechts- und Fachabteilungen zu entwickeln und als zentraler Bestandteil der Unternehmensarchitektur zu positionieren.

In Kapitel 3.2 wird der Personal- und Sachmittelbedarf entlang der strategischen Ziele näher spezifiziert. Abbildung 1 zeigt die Ambitionsniveaus im Vergleich und stellt jeweils die neu zu schaffenden Stellen und die erforderlichen Sachmittel für Projekte und externe Dienstleistungen dar. Der Frankenbetrag für die Sachmittel enthält nicht die Löhne der neu zu schaffenden internen Stellen, die in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) angegeben sind.

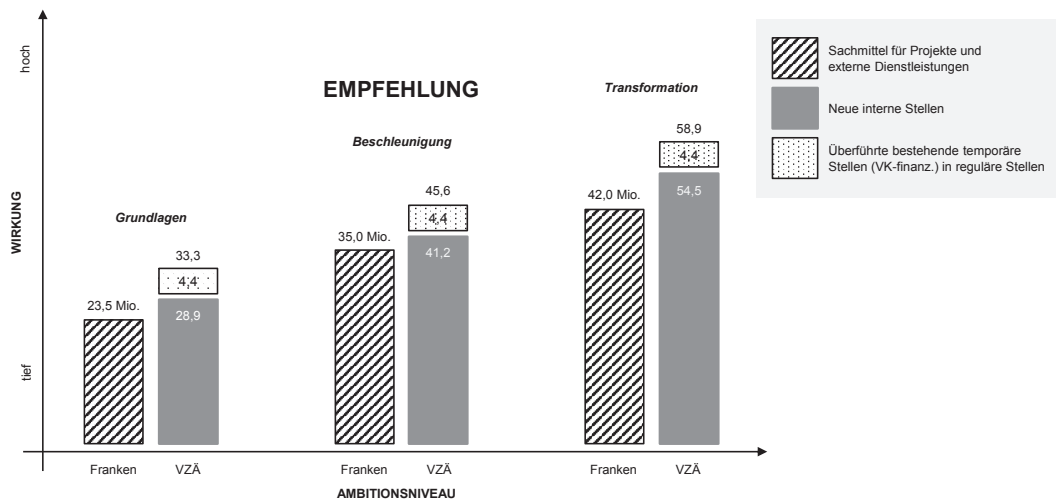


Abbildung 1: Ambitionsniveaus der digitalen Transformation

Die Umsetzung der Massnahmen und der entsprechende Sachmittelbedarf sind auf ein realistisches Tempo des Stellenaufbaus abgestimmt. Sie erfolgen über die fünf Jahre der Strategie. Zu Beginn ist der Sachmittelbedarf für Massnahmen geringer, da die erforderlichen internen Stellen zu ihrer Umsetzung erst schrittweise aufgebaut werden müssen. Der Stellenaufbau erfolgt gestaffelt, um zum einen die Organisation mit der Integration der neuen Mitarbeitenden nicht zu überfordern, und zum anderen die üblicherweise erforderliche Zeit zur Rekrutierung von IT-Fachkräften zu berücksichtigen. Abbildung 2 stellt die Sachmittel und den internen Stellenaufbau über die Jahre dar.

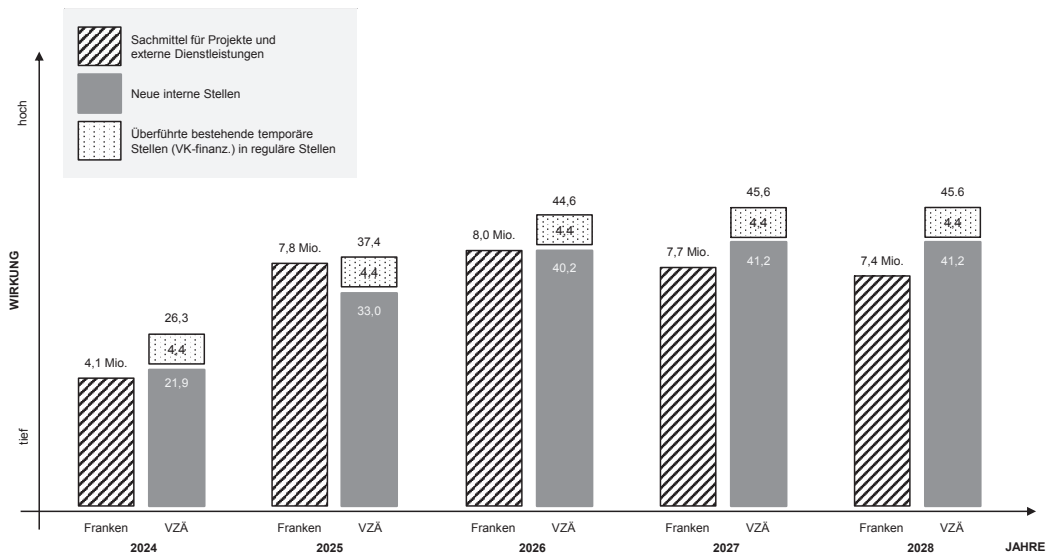


Abbildung 2: Mittelbedarf 2024-2028: Beschleunigung

3.2 Mittelbedarf je strategischem Ziel

Im Folgenden ist der Mittelbedarf entlang der strategischen Ziele aufgeführt. Bei den Beträgen und Stellen handelt es sich um Indikationen, die gemäss den festgelegten Prozessen konkretisiert und freigegeben werden (siehe Kapitel 2). Für die Massnahmen ist angegeben, auf welchem Ambitionsniveau sie umgesetzt würden. Das vom Kernteam empfohlene Ambitionsniveau ist «Beschleunigung». Entsprechend wird die Umsetzung der Massnahmen der Ambitionsniveaus «Grundlagen» und «Beschleunigung» empfohlen. Massnahmen auf Ambitionsniveau «Transformation» werden nicht gestrichen, sondern sollen in der nächsten Strategieperiode 2029ff. wieder berücksichtigt werden. Der empfohlene Verpflichtungskredit umfasst daher keine Mittel für Massnahmen auf Niveau «Transformation» und für weitere Massnahmen, die für 2029ff. berücksichtigt werden sollen (siehe Kapitel 3.5). Diese werden im Laufe der bevorstehenden Strategieperiode validiert bzw. ermittelt und gemäss den finanzrechtlichen Vorgaben beantragt.

| 1 Departementsübergreifende Planung und Steuerung | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|-------------|------|------|------|------------|
| ZIEL-ZUSTAND | NEUE INTERNE STELLEN | | | VZÄ ⁶ je Ambitionsniveau | | | | | |
| | Geschäftsarchitekt/in | | | 1,0 1,0 1,0 | | | | | |
| Die digitale Transformation wird departementsübergreifend geplant und gesteuert sowie in den Dienststellen gezielt unterstützt. | Administration Stabstelle & Planungsauss. | | | 0,6 1,0 1,5 | | | | | |
| | Portfolio Manager / Controlling | | | 1,0 1,0 1,0 | | | | | |
| | SACHMITTEL PRO JAHR (TCHF) | | | | Amb. niveau | | | | |
| MASSNAHMEN | BESCHREIBUNG | | | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | |
| a | Leistungskatalog und Roadmap für digitalen Angebotsausbau | Als Grundlage für die Standortbestimmung sowie Planung und Priorisierung (d.h. Roadmap) wird ein Katalog des Leistungsangebots der kantonalen Verwaltung erstellt. Er umfasst alle Dienstleistungen für Bevölkerung und Wirtschaft sowie Geschäfte mit den Gemeinden, anderen Kantonen, dem Bund und selbständigen öffentlich-rechtlichen Anstalten. | | | 100 | - | - | - | Grundlagen |
| b | Erarbeitung und Pflege E-Government-Architektur | Die E-Government-Architektur im Sinne einer Unternehmensarchitektur (Geschäftsprozesse, Daten, Anwendungen, Technologie) wird erstellt und dokumentiert. Zur stetigen Pflege und Weiterentwicklung wird ein Architekturmanagement aufgebaut, das die vier Teilarchitekturen abbildet und deren Abstimmung sicherstellt. Die Entwicklung einer E-Government-Architektur ist notwendig, um die Interoperabilität von Prozessen (Ende-zu-Ende), Daten, Anwendungen und Infrastrukturen sowie Synergien von einzelnen Applikationen und Basisdiensten sicherzustellen. | | | - | 200 | 100 | - | Grundlagen |
| c | Weiterentwicklung Governance und Neuorganisation Bereich E-Government | Durch die im Organisationskonzept beschriebene Weiterentwicklung im Bereich E-Government wird die Grundlage für die Umsetzung der Strategie geschaffen. Eine Evaluation nach zwei Jahren soll mögliche Verbesserungspotenziale identifizieren und eine selbstkritische Reflexion und adjustierte Ausrichtung ermöglichen. | | | 50 | - | 50 | - | Grundlagen |

⁶ Lesehinweis: «1,0 | 2,0 | 3,0» bedeutet, dass von dieser Rolle auf Ambitionsniveau «Grundlagen» ein Vollzeitäquivalent (VZÄ), auf Ambitionsniveau «Beschleunigung» zwei VZÄ, und auf Ambitionsniveau «Transformation» drei VZÄ geschaffen werden sollen.

| 2 Einfacher Zugang und transparente Nutzung | | | | | | | | | | |
|---|--|----------------------------|------|------|------|---------------------------|--------------------------------------|--|--|-----------------|
| ZIEL-ZUSTAND | NEUE INTERNE STELLEN | | | | | VZÄ je Ambitionsniveau | | | | |
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | | | | | |
| Nutzende finden und nutzen digitale Leistungsangebote einfach und haben einen Überblick über ihre Geschäftsfälle. | | | | | | | Product-Owner Basisdienste (ePortal) | | | 0,8 0,8 0,8 |
| | | | | | | | Solution-Architektin E-Gov. Services | | | 1,0 1,0 1,0 |
| MASSNAHMEN | | SACHMITTEL PRO JAHR (TCHF) | | | | | Amb. niveau | | | |
| BESCHREIBUNG | | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | | | | |
| a | Erarbeitung E-Government-Plattformstrategie / -architektur | 100 | 200 | - | - | - | Grundlagen | | | |
| b | Erarbeitung E-Government-Plattformstrategie / -architektur | - | 100 | 400 | 500 | 300 | Grundlagen | | | |
| c | Roadmap ePortal und Umsetzung / Integrationsarbeiten | 250 | 400 | 400 | 500 | 300 | Grundlagen | | | |

3 Elektronischer amtlicher Verkehr

| ZIEL-ZUSTAND | NEUE INTERNE STELLEN | | VZÄ je Ambitionsniveau | | | | | | | | |
|--------------|---|--|---------------------------|-----------------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|------------|
| | Product-Owner Basisdienste (IAM) | Product-Owner Basisdienste (GEVER) | 1,0 1,0 1,5 | 1,0 1,0 1,5 | | | | | | | |
| | | ICT-System-Spezialist/in Basisservices ⁷ | | 1,0 1,0 2,0 | | | | | | | |
| MASSNAHMEN | BESCHREIBUNG | | | | Amb. niveau | | | | | | |
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | | | | | | | |
| a | Roll-out IAM Basisinfrastruktur für E-Government | Nach dem Aufbau der IAM-Basisinfrastruktur und einer Pilotphase gilt es die Lösung für die breite Verwendung und deren Anbindung an die Fachapplikationen anzugehen (Fortführung Projekt 09.00 aus E-Government-Umsetzungsplan). | | | | 200 | 200 | 200 | 150 | 100 | Grundlagen |
| b | Digitale Signatur und Siegel (inkl. Integration in Applikationen) | Um durchgängig digitale Prozesse anbieten zu können, müssen die digitale Signatur und Siegel sowie Ausstellung, Verifikation und Zustellung amtlicher digitaler Dokumente etabliert werden. Der Einsatz der Signatur und Authentifizierung sowie des elektronischen Amtssiegels sind für sämtliche digitalen Prozesse zu klären, Nutzungs-Guidelines zu erarbeiten und eine flächendeckende Lösung einzuführen (Fortführung des Projekts 06.01 aus E-Government-Umsetzungsplan). | | | | 150 | 300 | 300 | 300 | 300 | Grundlagen |
| c | Elektronische Austauschplattform («Digitaler Briefkasten») | Bei Bedarf sollen Dokumente und Benachrichtigen aus Fachanwendungen zentral über eine Austauschplattform der jeweiligen Person zur Verfügung gestellt werden können. Darunter können auch Verwaltungsentscheide fallen, welche entsprechend digital signiert und somit rechtskräftig sind (z.B. Veranlagungsverfügung Steuern). In einem nächsten Ausbauschritt sollen auch Daten gegenseitig ausgetauscht werden können (Fortführung des Projekts 06.01 aus E-Government-Umsetzungsplan). | | | | 150 | 400 | 500 | 400 | 300 | Grundlagen |
| d | Formularservice | Der Formularservice ist eine zentrale Verwaltung von Webformularen, welche beispielsweise im E-Government-Portal oder für Anwendungen mit dem GEVER-System CMI verwendet werden. Die verschiedenen Webformulare sollen mithilfe des Formularservices hinsichtlich Designs, Barrierefreiheit und Benutzerfreundlichkeit vereinheitlicht und optimiert sowie an weitere Systeme (z.B. Basisinfrastruktur oder Fachapplikationen) angebunden werden (Fortführung des Projekts 07.02 aus E-Government-Umsetzungsplan). | | | | 150 | 250 | 250 | 150 | 100 | Grundlagen |

⁷ 1,0 VZÄ der angegebenen neuen internen Stellen besteht bereits als temporäres über den Verpflichtungskredit finanziertes Personal.

| | | | | | | | | |
|---|--|---|---|-----|-----|-----|-----|----------------|
| e | Elektronische Identität | Im Umsetzungsjahr 2022 wurden die konzeptionellen Arbeiten für die künftigen Identifikationsverfahren vertieft. Der Bund schafft aktuell eine staatliche Infrastruktur, die auch von kommunalen und kantonalen Behörden sowie Privaten genutzt werden kann. Der Kanton Graubünden strebt an, seine erarbeiteten Lösungen im Bereich IAM und E-ID an die Identitäts- und Zugriffsverwaltung (IAM) der Bundeslösung AGOV (ehem. CH-Login+) anzubinden, die 2024 flächendeckend zur Verfügung stehen soll. Diese Anbindung gewährleistet eine gemeinsame Weiterentwicklung mit anderen Kantonen in Richtung der künftigen E-ID (Fortführung des Projekts 09.01 aus E-Government-Umsetzungsplan). | - | 100 | 150 | 375 | 225 | Beschleunigung |
| f | Durchdringung von GEVER | Nach dem Aufbau der Funktionalitäten, Schulung der Dienststellen und der Digitalisierung erster Fachprozesse in GEVER gilt es die Möglichkeiten zum breiten Einsatz von GEVER und einer umfassenden digitalen Transformation der Prozesse voranzutreiben (z.B. Automatisierung, Prozessoptimierung). Dies erfordert neben technischen Arbeiten eine Begleitung der Dienststellen (Fortführung des Projekts 08.00 aus E-Government-Umsetzungsplan). | - | 300 | 400 | 400 | 400 | Beschleunigung |
| g | Zentrales In- und Output Management | Eine enge Verzahnung der Verwaltung eingehender und ausgehender Dokumente und Informationen ist eine zentrale Voraussetzung für medienbruchfreie Prozesse sowie effiziente interne Prozesse. Wichtige Bestandteile sind beispielsweise die Scanning-Funktion oder eine elektronische Austauschplattform für digitale Dokumente. Um eine organisatorische und technische Gesamtverwaltung zu etablieren, sind konzeptionelle Grundlagen zu erarbeiten. Diese sind in der Unternehmensarchitektur zu verankern. | - | 175 | 125 | 50 | - | Beschleunigung |
| h | Kantonsweite Prozessplattform / Enterprise Workflow-System | In der Vergangenheit erfolgte die Leistungserstellung nach einem definierten Prozess, aber ohne digitale prozessuale Unterstützung. Bei der Digitalisierung von Prozessen ist es essenziell, auch über ein einheitliches Workflow-System zu verfügen, welches die digitale Abwicklung der Prozessschritte lenkt und den Fortschritt entlang dem Prozess bis zum Abschluss und zur Archivierung sichtbar macht und dokumentiert. Innovative Ansätze in diesem Bereich mit Bezug zu No-/Low-Code-Plattformen sollen dabei berücksichtigt werden. | - | - | 150 | 300 | 150 | Transformation |

4 Betriebs- und Supportorganisation E-Government

| ZIEL-ZUSTAND | NEUE INTERNE STELLEN | VZÄ <small>je Ambitionsniveau</small> | | | | | |
|--|--|--|-----------------|-------|-------|-------------|----------------|
| | | 2,0 2,8 3,8 | 1,0 1,0 1,0 | | | | |
| <p>Digitale Leistungsangebote werden von einer stabilen, effizienten und kundenorientierten Betriebs- und Supportorganisation unterhalten.</p> | ICT-System-Spezialist/in Applikationsbetrieb | 1,0 1,8 1,8 | 1,0 1,6 2,4 | | | | |
| | ICT-System-Engineers Applikationsintegr. | 1,8 2,6 3,6 | 1,8 1,8 1,8 | | | | |
| | Projektkoordinator/in ICT-Betrieb | 0,0 0,0 1,8 | 1,0 2,0 3,0 | | | | |
| | Helpdesk-Mitarbeiter/in / ICT-Supporter | | | | | | |
| | Applikationsverantwortliche Basisdienste | | | | | | |
| | Applikationsbetreuer/in GEVER ⁸ | | | | | | |
| | API Management Engineer | | | | | | |
| | Teamleitung | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| MASSNAHMEN | BESCHREIBUNG | SACHMITTEL PRO JAHR (TCHF) | | | | Amb. niveau | |
| | | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | | 2028 |
| a | Stärkung Betriebs- und Supportorganisation | 340 | 800 | 800 | 800 | 800 | Grundlagen |
| b | Konzept E-Selfcare | 540 | 1 300 | 1 300 | 1 300 | 1 300 | Beschleunigung |
| | | 640 | 1 550 | 1 550 | 1 550 | 1 550 | Transformation |
| | | - | 50 | 100 | - | - | Beschleunigung |

⁸ 0,8 VZÄ der angegebenen neuen internen Stellen besteht bereits als temporäres über den Verpflichtungskredit finanziertes Personal.
⁹ Lesebeispiel je Ambitionsniveau: Für «Beschleunigung» sind TCHF 540 im 2024 erforderlich. Für «Transformation» sind TCHF 640 im 2024 erforderlich.

| 5 Cyber-Security-Organisation E-Government | | | | | | | | | |
|--|---|----------------------------|------|------|---|-------------|----------------|--|--|
| ZIEL-ZUSTAND | NEUE INTERNE STELLEN | | | | VZÄ je Ambitionsniveau 2,0 2,3 3,0 1,0 1,0 1,0 | | | | |
| | ICT-Security-Spezialist/in / ICT-Security-Engineers IT-Security-Verantwortliche/r E-Government Services | | | | | | | | |
| MASSNAHMEN | | SACHMITTEL PRO JAHR (TCHF) | | | | Amb. niveau | | | |
| BESCHREIBUNG | | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | | 2028 | | |
| a | Cyber-Security-Konzept und Standards für E-Government-Applikationen | 250 | 150 | 100 | 50 | 50 | Grundlagen | | |
| b | Umsetzung / Einhaltung Cyber-Security-Vorgaben | 150 | 150 | 100 | 100 | 100 | Grundlagen | | |
| c | Cyber-Security-Betriebs- und Support-Organisation | 280 | 400 | 400 | 400 | 400 | Grundlagen | | |
| | | 350 | 575 | 575 | 575 | 575 | Beschleunigung | | |
| | | 350 | 575 | 575 | 575 | 575 | Transformation | | |

¹⁰ Lesebeispiel zu Sachmitteln je Ambitionsniveau: Für «Grundlagen» sind TCHF 280 im 2024 erforderlich. Für «Beschleunigung» sind TCHF 350 im 2024 erforderlich.

6 Ausbau des digitalen Angebots der Dienststellen

| ZIEL-ZUSTAND | NEUE INTERNE STELLEN | | VZÄ je Ambitionsniveau | | | |
|---|--|------|---------------------------|-------------|------|------------|
| Die Dienststellen digitalisieren und optimieren fortlaufend ihr Leistungsangebot. | | | - | | | |
| MASSNAHMEN | BESCHREIBUNG | | | | | |
| a Ausbau Umsetzungsplan E-Government und Anschubfinanzierung für Dienststellen | <p>Der bestehende Umsetzungsplan E-Government für das digitale Angebot (exkl. Basisdienste) wird über die jährliche Budgetierung der Dienststellen fortlaufend umgesetzt und weiterentwickelt (siehe Roadmap in Massnahme 1a). Wie bisher wird für die Projekte eine Anschubfinanzierung bereitgestellt, um kleinere Machbarkeitsstudien und notwendige Abklärungen auch unterjährig lancieren zu können. Zudem besteht die Möglichkeit, dass die Dienststellen mit befristeten Anstellungen unterstützt werden.</p> | | | | | |
| | SACHMITTEL PRO JAHR (TCHF) | | | Amb. niveau | | |
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | |
| | 650 | 850 | 850 | 850 | 850 | Grundlagen |

| 7 Befähigung der Dienststellen und verbindlicher Ausbau des digitalen Angebots | | | | | | | |
|--|---|------|------|---------------------------|----------------|----------------|--|
| ZIEL-ZUSTAND | NEUE INTERNE STELLEN | | | VZÄ je Ambitionsniveau | | | |
| Die Dienststellen definieren verbindliche Ziele und verfügen über die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen zur digitalen Transformation. | Digitalisierungsverantwortliche Dep./STAKA | | | 3,5 3,5 3,5 | | | |
| | Jurist*in ¹¹ | | | 0,6 0,8 0,8 | | | |
| | Wirtschaftsinformatiker*in (PM/BA) ¹² | | | 1,0 1,0 1,0 | | | |
| MASSNAHMEN | SACHMITTEL PRO JAHR (TCHF) | | | | Amb. niveau | | |
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | | |
| a Stärkung Beratungs- und Unterstützungsangebot | 50 | - | - | - | - | Grundlagen | |
| b Zielvereinbarung für digitalen Leistungsausbau je Dienststelle | - | 25 | - | - | - | Grundlagen | |
| c Wissensmanagement «Digitale Verwaltung» | - | - | 40 | 40 | - | Transformation | |
| | <p>BESCHREIBUNG</p> <p>Um die Dienststellen bei der digitalen Transformation zu unterstützen, werden sogenannte Digitalisierungsverantwortliche je Departement etabliert. Sie bieten ein methodisches und fachliches Beratungs- und Unterstützungsangebot (z.B. Recht, Design Thinking, Automatisierung) und gewährleisten die Abstimmung innerhalb und zwischen den Departementen. Zudem sollen die Dienststellen mit der Schaffung einer dedizierten juristischen Stelle besser im rechtlichen Umfeld der Digitalisierung begleitet werden.</p> <p>Die Digitalisierungsverantwortlichen der Departemente erarbeiten mit jedem Dienststellenleiter eine Zielvereinbarung für den digitalen Leistungsausbau, die vom jeweiligen Departementsvorsteher abgenommen wird.</p> <p>Um den Wissensaustausch zu vereinfachen und zu fördern, soll ein Wissensmanagement «Digitale Verwaltung» mit entsprechender Wissensplattform aufgebaut werden.</p> | | | | | | |

¹¹ 0,7 VZÄ der angegebenen neuen internen Stellen besteht bereits als temporäres über den Verpflichtungskredit finanziertes Personal.

¹² 1,0 VZÄ der angegebenen neuen internen Stellen besteht bereits als temporäres über den Verpflichtungskredit finanziertes Personal.

8 Kapazitätsausbau zur Umsetzung der digitalen Transformation

| ZIEL-ZUSTAND | NEUE INTERNE STELLEN | VZÄ je Ambitionsniveau | | | | |
|---|--|--|-------|-------|-------|-------|
| Die Dienststellen können zur Umsetzung ihrer Digitalisierungsvorhaben auf zentrale, professionelle Projektleitungs- und Businessanalyse-Ressourcen zugreifen. | Senior Projektleiter/in | 1,2 1,8 2,0 | | | | |
| | Wirtschaftsinformatiker/in (PM/BA) | 2,0 3,2 4,0 | | | | |
| | Business Analyst/in | 1,0 2,0 2,6 | | | | |
| | Change Manager | 0,0 1,0 2,0 | | | | |
| | Teamleitung | 1,0 1,0 1,0 | | | | |
| MASSNAHMEN | BESCHREIBUNG | Amb. niveau | | | | |
| a | Zur koordinierten und professionellen Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben und besserer Entlastung der Dienststellen werden die Projektleitungs- und Businessanalyse-Ressourcen im Sinne eines «Pools» mit internen Stellen und externen Dienstleistern gestärkt. Je nach Ambitionsniveau werden mehr interne und externe Ressourcen im «Pool» bereitgestellt. ¹³ | Grundlagen Beschleunigung Transformation | | | | |
| | | SACHMITTEL PRO JAHR (TCHF) | | | | |
| | | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
| | | 330 | 750 | 750 | 700 | 700 |
| | | 510 | 1 200 | 1 200 | 1 150 | 1 150 |
| | | 650 | 1 550 | 1 550 | 1 500 | 1 500 |

¹³ Lesebeispiel zu Sachmitteln je Ambitionsniveau: Für «Grundlagen» sind TCHF 750 im 2025 erforderlich. Für «Beschleunigung» sind TCHF 1 200 im 2025 erforderlich.

| 9 Innovation und Anspruchsgruppenorientierung | | | | | | | | | |
|---|--|--|------|------|---|----------------|--------------------------|--|--|
| ZIEL-ZUSTAND | NEUE INTERNE STELLEN | | | | VZÄ je Ambitionsniveau 0,0 1,0 1,0 1,0 1,0 1,5 | | | | |
| | Fachexpert/in User Exp. & Cust. Journey Koordinator/in Digitalisierung & Innovation ¹⁴ | | | | | | | | |
| MASSNAHMEN | SACHMITTEL PRO JAHR (TCHF) | | | | | Amb. niveau | | | |
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | | | | |
| BESCHREIBUNG | | | | | | | | | |
| a | Customer-Journey-Map Kanton Graubünden | Als Grundlage für das Design neuer digitaler Angebote sowie als Input für die Unternehmensarchitektur und die E-Government-Plattformstrategie werden eine Übersicht über Nutzer-Typologien («Personas») und Erlebnispfade der Nutzerinnen und Nutzer («Ecosystem Map und «Customer Journeys») aus der Perspektive der Gesamtverwaltung entwickelt. | | | | | Besch- leu- nung | | |
| b | Sprache und Corporate Identity / Corporate Design (CI/CD) | Um die Entwicklung kundenorientierter Lösungen und Inhalte zu verbessern, wird ein Konzept zur Verwendung einfach verständlicher Sprache und eine einheitliche CI/CD entwickelt. | | | | | Besch- leu- nung | | |
| c | Aufbau Innovationsmanagement | Durch den Aufbau eines departementsübergreifenden Innovationsmanagements sollen neue Ideen systematisch entwickelt und die Zusammenarbeit mit Startups vereinfacht werden. | | | | | Trans- for- mation | | |

¹⁴ 1,0 VZÄ der angegebenen neuen internen Stellen besteht bereits als temporäres Personal.

10 Kommunikation und Mitwirkung

| ZIEL-ZUSTAND | Interne und externe Anspruchsgruppen sind informiert über die digitale Transformation im Kanton und können sich einfach einbringen. | | NEUE INTERNE STELLEN | | | | | VZÄ Je Ambitionsniveau |
|--------------|---|--|----------------------|------|------|------|------|---------------------------|
| | | | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | - |
| MASSNAHMEN | BESCHREIBUNG | | | | | | | Amb. niveau |
| a | Kommunikationskonzept | Die digitale Transformation bringt verschiedene Veränderungen mit sich. Es ist wichtig, dass die kantonale Verwaltung die Mitarbeitenden auf diesem Weg mitnimmt. Ein Kommunikationskonzept soll einen Impuls setzen und die laufende Kommunikation zur digitalen Transformation organisieren, planen und sicherstellen. | 100 | 50 | 50 | 50 | 50 | Grundlagen |
| b | Rahmenbedingungen zur internen und externen Partizipation | Der Einbezug der Nutzenden in die Gestaltung der Leistungen soll über etablierte Partizipationsprozesse erfolgen. Zu diesem Zweck sollen klare Rahmenbedingungen für die Einbindung von Externen in die Entwicklung von Leistungen formuliert werden. | - | - | 50 | - | - | Transformation |

| 11 Grundlagen des kantonalen Datenmanagements | | | | | | | | | |
|---|---|--|------|------|---|----------------|----------------|--|--|
| ZIEL-ZUSTAND | NEUE INTERNE STELLEN | | | | VZÄ je Ambitionsniveau 1,0 2,0 2,0 0,0 0,0 1,0 | | | | |
| | Expert/innen Open Government Data Datenarchitekt/innen | | | | | | | | |
| MASSNAHMEN | SACHMITTEL PRO JAHR (TCHF) | | | | | Amb. niveau | | | |
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | | | | |
| | BESCHREIBUNG | | | | | | | | |
| a | Ausbau Open Government Data | Die Regierung ist bestrebt das Open-Government-Data (OGD) des Kantons etappenweise auf- und auszubauen und soweit möglich, die notwendigen Voraussetzungen dafür zu schaffen ¹⁵ . Hierfür sind neben einer initialen Anstrengung laufend Arbeiten für die Anbindung an die OGD-Plattform erforderlich (Fortführung des Projekts 06.07 aus E-Government-Umsetzungsplan). | | | | | Grundlagen | | |
| b | Konzept Datenpolitik / strategisches Datenmanagement | Der Kanton entwickelt eine umfassende Datenpolitik und baut ein strategisches Datenmanagement auf. Dazu werden Daten klassifiziert (Datenschutz und Öffentlichkeitsprinzip) sowie Regelungen zur Datennutzung, -aufbewahrung (Life Cycle), -schnittstellen und -verantwortlichkeiten (Data Governance) entwickelt. Zudem wird im Rahmen der Architektur ein Metadaten-Katalog aller vom Kanton und den Gemeinden verwendeten Daten erarbeitet. Teil des Konzepts ist weiter die Planung für die organisatorische Verortung des Themas «Datenmanagement». | | | | | Beschleunigung | | |
| c | Datendrehscheibe und Stammdatenmanagement | Die Verwaltung strebt ein kantonsweites Stammdatenmanagement und eine Datendrehscheibe an, um Redundanzen und Fehleranfälligkeit zu reduzieren. Die Möglichkeit zur Anbindung der Gemeinden sowie anderer Kantone und des Bundes wird sichergestellt. Eine konsequente Umsetzung hat über die kommenden Jahre hohe Investitionskosten zur Folge. Aus diesem Grund soll ein Konzept in Begleitung von Pilotprojekten entwickelt werden (vgl. Personendaten in SG). | | | | | Transformation | | |
| d | Datenschutzgesetz und Sekundärdaten | Im Rahmen einer Prüfung der aktuellen Rechtslage soll geprüft werden, wie die Sekundärnutzung von Daten unter Einhaltung der Persönlichkeitsrechte vereinfacht werden kann. | | | | | Transformation | | |

¹⁵ siehe Fraktionsauftrag SVP betreffend offene Verwaltungsdaten, stärker fördern, beraten in der Session vom 03.12.2019.

12 Führungsentwicklung

| ZIEL-ZUSTAND | Führungskräfte in Politik und Verwaltung unterstützen die digitale Transformation und gehen als Vorbilder voran. | NEUE INTERNE STELLEN | VZÄ je Ambitionsniveau | | | | |
|--------------|--|----------------------------|---------------------------|-----------------|------|------|-------------------|
| | | | 1,0 1,0 1,0 | 0,0 0,6 1,0 | | | |
| MASSNAHMEN | BESCHREIBUNG | SACHMITTEL PRO JAHR (TCHF) | | | | | Amb. niveau |
| | | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | |
| a | Digital-Pakt der Führungskräfte in Politik und Verwaltung | - | 50 | - | - | - | Beschleu- nung |
| b | Führungsentwicklung | - | 100 | 100 | 100 | 100 | Beschleu- nung |

3.3 Übersicht Personal

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die zu schaffenden internen Stellen entlang der Ambitionsniveaus in Vollzeitäquivalenten (VZÄ). Zudem ist angegeben, in welcher Organisationseinheit die jeweilige Rolle angesiedelt werden soll.

| PROFIL / ROLLE (IN VZÄ) | NEUE STELLEN «GRUNDLAGEN» | NEUE STELLEN «BESCHLEUNIGUNG» | NEUE STELLEN «TRANSFORMATION» | ORGANISATION |
|---|------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------|
| Geschäftsarchitekt/in | 1,0 | 1,0 | 1,0 | DS DFG |
| Administration Stabstelle und Planungsausschuss Digitale Verwaltung | 0,6 | 1,0 | 1,5 | DS DFG |
| Portfolio Manager / Controlling | 1,0 | 1,0 | 1,0 | AFI |
| Solution-Architekt/in E-Gov. Services | 1,0 | 1,0 | 1,0 | AFI |
| Product-Owner Basisdienste | 2,8 | 2,8 | 3,8 | AFI |
| ICT-System-Spezialist/in Applikationsbetrieb [DU] ¹⁶ | 2,0 | 2,8 | 3,8 | AFI |
| ICT-System-Spezialist/in Basisservices [VK] ¹⁷ | 1,0 | 1,0 | 2,0 | AFI |
| ICT-System-Engineers Applikationsintegration | 1,0 | 1,0 | 1,0 | AFI |
| Projektkoordinator/in ICT-Betrieb | 1,0 | 1,8 | 1,8 | AFI |
| Helpdesk-Mitarbeiter/in / ICT-Supporter | 1,0 | 1,6 | 2,4 | AFI |
| Applikationsverantwortliche/r Basisdienste | 1,8 | 2,6 | 3,6 | AFI |
| Applikationsbetreuer/in GEVER [VK] | 1,8 | 1,8 | 1,8 | AFI |
| API Management Engineer | 0,0 | 0,0 | 1,8 | AFI |
| Teamleitung | 2,0 | 3,0 | 4,0 | AFI |
| ICT-Security-Spezialist/in / ICT-Security-Engineers | 2,0 | 2,3 | 3,0 | AFI |
| IT-Security-Verantwortliche/r E-Government Services | 1,0 | 1,0 | 1,0 | AFI |

¹⁶ DU = Stellen, welche die Departemente, die Standeskanzlei und die Dienststellen unmittelbar in Digitalisierungsvorhaben unterstützen.

¹⁷ VK = Zum Teil vorhandene temporäre Stellen, die durch den aktuellen Verpflichtungskredit finanziert sind.

Die folgende Tabelle zeigt den internen Stellenaufbau über die fünf Jahre der Strategie für das empfohlene Ambitionsniveau «Beschleunigung». Bei der Planung wurde darauf geachtet, ein möglichst realistisches und gleichzeitig ambitioniertes Wachstum abzubilden.

| NEUE INTERNE STELLEN «BESCHLEUNIGUNG» (IN VZÄ) | TOTAL | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|-------|------|------|------|------|------|
| Total abzgl. bestehender temporärer Stellen (VK-finanziert) | 41,1 | 21,8 | 11,1 | 7,2 | 1,0 | - |
| Total zzgl. bestehender temporärer Stellen (VK-finanziert) | 45,6 | 26,3 | 11,1 | 7,2 | 1,0 | - |
| davon DS DFG | 5,8 | 3,8 | 2,0 | - | - | - |
| davon AFI (DFG) | 31,7 | 15,4 | 9,1 | 6,2 | 1,0 | - |
| davon PA (DFG) | 2,6 | 2,6 | - | - | - | - |
| davon AWT (DVS) | 2,0 | 1,0 | - | 1,0 | - | - |
| davon DS DIEM | 0,7 | 0,7 | - | - | - | - |
| davon DS DJSG | 0,7 | 0,7 | - | - | - | - |
| davon DS DVS | 0,7 | 0,7 | - | - | - | - |
| davon DS EKUD | 0,7 | 0,7 | - | - | - | - |
| davon STAKA | 0,7 | 0,7 | - | - | - | - |

Abbildung 4: Übersicht zum Personalaufbau 2024-2028 («Beschleunigung»)

3.4 Übersicht über Sachmittel für Massnahmen und externe Dienstleistungen

Diese Tabelle zeigt die Übersicht über die geplanten Massnahmen und die erforderlichen Sachmittel über die Zeit für das empfohlene Ambitionsniveau «Beschleunigung».

| # | MASSNAHMEN «BESCHLEUNIGUNG» (IN TCHF) | TOTAL | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | ORG. |
|-----|--|-------|------|-------|-------|-------|-------|--------|
| S1a | Leistungskatalog und Roadmap für digitalen Angebotsausbau | 100 | 100 | - | - | - | - | DS DFG |
| S1b | Erarbeitung und Pflege E-Government-Architektur | 300 | - | 200 | 100 | - | - | DS DFG |
| S1c | Weiterentwicklung Governance und Neuorganisation Bereich E-Gov. | 100 | 50 | - | 50 | - | - | DS DFG |
| S2a | Erarbeitung E-Government-Plattformstrategie / - Architektur | 300 | 100 | 200 | - | - | - | AFI |
| S2b | Umsetzung E-Government-Plattform-Strategie (inkl. Pilotierungen) | 1 300 | - | 100 | 400 | 500 | 300 | AFI |
| S2c | Roadmap ePortal und Umsetzung / Integrationsarbeiten | 1 850 | 250 | 400 | 400 | 500 | 300 | AFI |
| S3a | Roll-out IAM Basisinfrastruktur für E-Government | 850 | 200 | 200 | 200 | 150 | 100 | AFI |
| S3b | Digitale Signatur und Siegel (inkl. Integration in Applikationen) | 1 350 | 150 | 300 | 300 | 300 | 300 | AFI |
| S3c | Elektronische Austauschplattform («Digitaler Briefkasten») | 1 750 | 150 | 400 | 500 | 400 | 300 | AFI |
| S3d | Formularservice | 900 | 150 | 250 | 250 | 150 | 100 | AFI |
| S3e | Elektronische Identität | 850 | - | 100 | 150 | 375 | 225 | AFI |
| S3f | Durchdringung von GEVER | 1 500 | - | 300 | 400 | 400 | 400 | AFI |
| S3g | Zentrales In- und Output Management | 350 | - | 175 | 125 | 50 | - | AFI |
| S4a | Stärkung Betriebs- und Supportorganisation | 5 740 | 540 | 1 300 | 1 300 | 1 300 | 1 300 | AFI |
| S4b | Konzept E-Selfcare | 150 | - | 50 | 100 | - | - | DS DFG |
| S5a | Cyber-Security-Konzept und Standards für E-Government-Anwendungen | 600 | 250 | 150 | 100 | 50 | 50 | AFI |
| S5b | Umsetzung / Verifikation Cyber-Security-Vorgaben | 600 | 150 | 150 | 100 | 100 | 100 | AFI |
| S5c | Cyber-Security-Betriebs- und Unterhaltungsorganisation | 2 650 | 350 | 575 | 575 | 575 | 575 | AFI |
| S6a | Ausbau Umsetzungsplan E-Government und Anschubfinanzierung für Dienststellen | 4 050 | 650 | 850 | 850 | 850 | 850 | DS DFG |

| | | | | | | | | | |
|---|--|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
| S7a | Stärkung Beratungs- und Unterstützungsangebot | 50 | 50 | - | - | - | - | - | DS DFG |
| S7b | Zielvereinbarung für digitalen Leistungsausbau je Dienststelle | 25 | - | 25 | - | - | - | - | DS DFG |
| S8a | Stärkung Projektleitungs- und Businessanalyse-Ressourcen | 5 210 | 510 | 1 200 | 1 200 | 1 150 | 1 150 | 1 150 | AFI |
| S9a | Customer-Journey-Map Kanton Graubünden | 300 | - | 250 | 50 | - | - | - | DS DFG |
| S9b | Sprache und CI/CD | 125 | - | 100 | - | 25 | - | - | DS DFG |
| S10a | Kommunikationskonzept | 300 | 100 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | DS DFG |
| S11a | Ausbau Open Government Data | 400 | 200 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | AWT |
| S11b | Konzept Datenpolitik / strategisches Datenmanagement | 425 | 150 | 200 | 75 | - | - | - | DS DFG |
| S12a | Digital-Pakt der Führungskräfte in Politik und Verwaltung | 50 | - | 50 | - | - | - | - | DS DFG |
| S12a | Führungsentwicklung | 400 | - | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | PA |
| S13a | Pilotprojekte mit Gemeinden | 325 | - | 50 | 50 | 100 | 100 | 125 | DS DFG |
| S13b | Koordinationsstelle Gemeinden | 100 | - | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | DS DFG |
| - | Reserve für neue Vorhaben (z.B. Umsetzungsprojekte) | 2 000 | - | - | 500 | 500 | 500 | 1 000 | DS DFG |
| Total (in TCHF) | | 35 000 | 4 100 | 7 800 | 8 000 | 7 700 | 7 400 | 7 400 | - |
| davon DS DFG | | 5 600 | 700 | 1 250 | 1 250 | 950 | 1 450 | 1 450 | - |
| davon AFI | | 25 800 | 2 800 | 5 800 | 6 000 | 6 000 | 5 200 | 5 200 | - |
| davon PA | | 400 | - | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | - |
| davon AWT | | 400 | 200 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | - |
| davon befristete Anstellungen für Dienststellen ¹⁹ | | 2 800 | 400 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | - |

Abbildung 5: Übersicht über Sachmittel für Massnahmen 2024-2028 («Beschleunigung»)

¹⁹ Der Betrag von 2 800 000 Franken für befristete Stellen in den Dienststellen ist Teil der Massnahme S6a.

3.5 Übersicht der Massnahmen entlang der Ambitionsniveaus

Die folgende Grafik gibt eine Übersicht über alle Massnahmen entlang der Ambitionsniveaus sowie derjenigen, die erst ab 2029 angegangen werden sollen.

| STRATEGISCHES ZIEL | GRUNDLAGEN | BESCHLEUNIGUNG | TRANSFORMATION | AUSBLICK 2029ff. |
|--|---|---|--|------------------|
| Departementsübergreifende Steuerung und Planung | 1a Leistungskatalog und Roadmap für digitalen Angebotsausbau | | | |
| | 2b Erarbeitung und Pflege E-Government-Architektur | | | |
| | 3c Weiterentwicklung Governance und Neuorganisation E-Gov. | | | |
| Einfacher Zugang und transparente Nutzung | 2a Erarbeitung E-Government-Plattformstrategie / -Architektur | | | |
| | 2b Umsetzung E-Government-Plattform-Strategie /-Architektur | | | |
| | 2c Roadmap ePortal | | | |
| Elektronischer amtlicher Verkehr | 3a Roll-out IAM Basisinfrastruktur für E-Government | 3e Elektronische Identität | 3n Kantonsweite Prozessplattform / Enterprise Workflow-System | |
| | 3b Digitale Signatur und Siegel | 3f Etablierung und Durchdringung von GEVER | | |
| | 3c Elektronische Austauschplattform («Digitaler Briefkasten») | 3g Zentrales In- und Output Management | | |
| | 3d Formulare-service | | | |
| Betriebs- und Supportorganisation E-Government | 4a Stärkung Betriebs- und Supportorganisation | 4b Konzept E-Selfcare | | |
| Cyber-Security-Organisation E-Government | 5a Cyber-Security-Konzept/Standards für E-Gov.-Applikationen | | | |
| | 5b Umsetzung / Einhaltung Cyber-Security-Vorgaben | | | |
| | 5c Cyber-Security-Betriebs- und Support-Organisation | | | |
| Ausbau des digitalen Angebots der Dienststellen | 6a Ausbau Umsetzungsplan E-Government & Anschubfinanz. | | | |
| Befähigung der Dienststellen und verbindlicher Ausbau des digitalen Angebots | 7a Stärkung Beratungs- und Unterstützungsangebot («Pool») | | 7c Wissensmanagement «Digitale Verwaltung» | |
| | 7b Zielvereinbarung für digitalen Leistungsausbau je Dienststelle | | | |
| Kapazitätsausbau zur Umsetzung der digitalen Transformation | 8a Stärkung Projektleitungs- und Businessanalyse-Ressourcen | | | |
| Innovation und Anspruchsgruppenorientierung | | 9a Customer-Journey-Map Kanton Graubünden | 9c Aufbau Innovationsmanagement | |
| | | 9b Sprache und CI/CD | | |
| Kommunikation und Mitwirkung | 10a Kommunikationskonzept | | 10b Rahmenbedingungen zur in-ternen und externen Partizipation | |
| Grundlagen des kantonalen Datenmanagements | 11a Ausbau Open Government Data | 11b Datenpolitik / strategisches Datenmanagement | 11c Datenaustauschplattform und Stammdatenmanagement | |
| | | | 11d Datenschutzgesetz und Sekundärdaten | |
| Führungsentwicklung | | 12a Digital-Pakt der Führungskräfte in Politik und Verwaltung | | |
| | | 12b Führungsentwicklung | | |
| Zusammenarbeit mit Gemeinden | | 13a Pilotprojekte mit Gemeinden | | |
| | | 13b Koordinationsstelle Gemeinden | | |
| Reserve für neue Vorhaben (u.a. Folgeprojekte) | | - 2 Mio. Franken | - 2 Mio. Franken | |

[Fortsetzung auf Folgeseite]

[Fortsetzung von vorheriger Seite]

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Vertrauen und Befähigung zur Datenverwaltung und -analyse | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Förderung der Datenkompetenz - Förderung der digitalen Selbstbestimmung - Ausbau der datengesützten Entscheidungsunterstützung - Ausbau der Automatisierung |
| Transparenter Fortschritt und Wirksamkeit | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Monitoring Digitale Verwaltung |
| Rechtliche Grundlagen und digitale Souveränität | | | | <ul style="list-style-type: none"> - «Digitalisierungscheck» für neue Gesetze - Rechtliche Grundlagen für Regulatory Sandboxes - Überprüfung technologischer Abhängigkeiten - Konzept Open-Source - Rechtsgrundlage für Automatisierung erstinstanzlicher Entscheide |
| Agile Organisation | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Projektmanagement und Führungsinstrumente - Communities of Practice (CoPs) |
| Einsatz von Cloud-Dienstleistungen (IKT-Strategie) | Massnahmen und Finanzierung gemäss IKT-Strategie | | | |
| Kollaboration und digitaler Arbeitsplatz (IKT-Strategie) | Massnahmen und Finanzierung gemäss IKT-Strategie | | | |
| IT-Sicherheit (IKT-Strategie) | Massnahmen und Finanzierung gemäss IKT-Strategie | | | |
| Personalförderung und -sicherung (Personalstrategie) | Massnahmen und Finanzierung gemäss Personalstrategie | | | |

Abbildung 6: Übersicht über Massnahmen entlang der Ambitionsniveaus

Anhang

A.1 Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Ambitionsniveaus der digitalen Transformation | 8 |
| Abbildung 2: Mittelbedarf 2024-2028: Beschleunigung..... | 9 |
| Abbildung 3: Übersicht zum Personal je Ambitionsniveau | 25 |
| Abbildung 4: Übersicht zum Personalaufbau 2024-2028 («Beschleunigung»)..... | 26 |
| Abbildung 5: Übersicht über Sachmittel für Massnahmen 2024-2028 («Beschleunigung») | 28 |
| Abbildung 6: Übersicht über Massnahmen entlang der Ambitionsniveaus..... | 30 |