



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Der Bundesrat

September 2021

Digitalisierungsstrategie des Bundes 2020–2023

**Strategie der Bundesverwaltung im Bereich
der digitalen Transformation und der Informatik**

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
1 Zielbild für die digitale Transformation	4
2 Strategische Stossrichtungen und Massnahmenbereiche	6
2.1 Informations-, Daten- und Prozessmanagement (Stossrichtung A)	6
2.2 Innovations- und Changemanagement (Stossrichtung B)	8
2.3 Kunden- und Dienstleistungsorientierung (Stossrichtung C)	11
2.4 Zusammenwirken von Geschäft und Informatik (Stossrichtung D)	13
3 Grundsätze für den IKT-Einsatz	16
Anhang A: Wichtige Grundlagen im strategischen IKT-Management der Bundesverwaltung	19
A.1 Arbeitshypothesen für die digitale Transformation	19
A.2 Strategische Initiativen – Instrument zur überdepartementalen Planung der Strategieumsetzung	20
A.3 Planungsfelder – Gliederung der Zuständigkeiten zur bundesweiten IKT-Planung und -Lenkung	21
Anhang B: Masterplan	26

Einleitung

Die vorliegende Strategie wurde am 3.4.2020 vom Bundesrat verabschiedet. Per 1. Januar 2021 wurde die Bundesinformatikverordnung (BinfV, SR 172.010.58) in die Verordnung über die digitale Transformation und die Informatik (VDTI, SR 172.010.58) überführt. Diese Strategie wurde entsprechend formal angepasst. Ein Anpassungsbedarf in materieller Hinsicht wurde vom Digitalisierungsrat Bund verneint und auch von der übergeordneten Generalsekretärenkonferenz nicht gefordert. Zwecks Unterscheidbarkeit wird die aufgrund ergänzter Regelungen der neuen VDTI angepasste Version nun Digitalisierungsstrategie (und nicht mehr IKT-Strategie) genannt, was dem damaligen Auftrag des Bundesrates zur Erarbeitung der Strategie und Förderung der digitalen Transformation entspricht.

Gestützt auf Artikel 13 der Verordnung über die Koordination der digitalen Transformation und die IKT-Lenkung in der Bundesverwaltung (VDTI, SR 172.010.58) bestimmt der Bundesrat die Strategie der Bundesverwaltung im Bereich der digitalen Transformation und der Informatik. Diese

- nimmt die Perspektive der gesamten Bundesverwaltung ein;
- ist auf die Legislaturziele des Bundesrats und die Geschäftsziele der Bundesverwaltung ausgerichtet;
- definiert ergänzend zu den gesetzlichen Vorgaben und zur VDTI weitere Vorgaben für den IKT-Einsatz und die Entwicklung der Informatik der Bundesverwaltung;
- leistet Beiträge zur Umsetzung anderer Strategien des Bundesrats, insbesondere der Strategie Digitale Schweiz und der E-Government-Strategie.

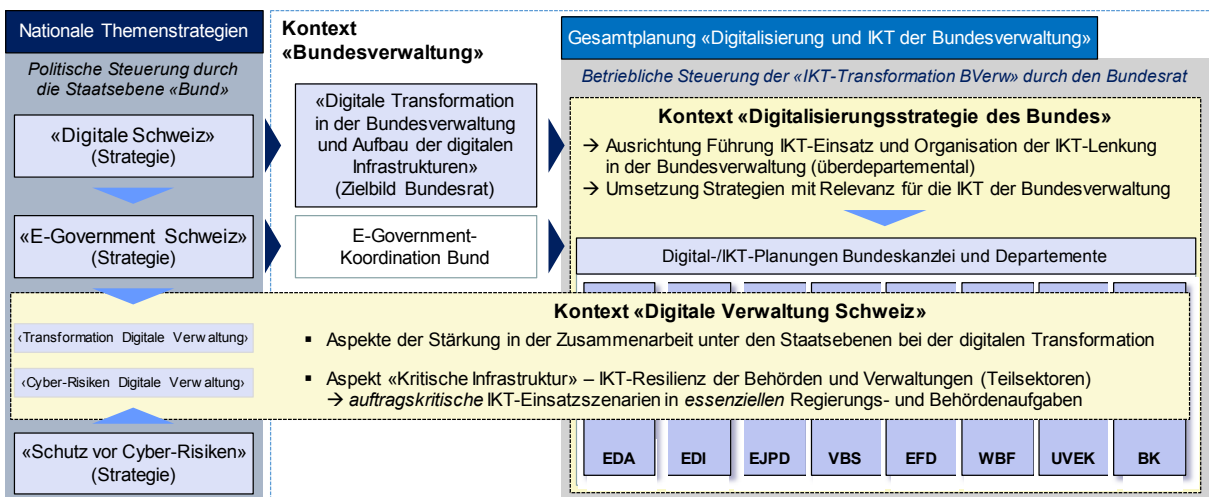


Abbildung 1: Einbettung der Digitalisierungsstrategie des Bundes (Strategiekontext)

Die vorliegende Digitalisierungsstrategie zeigt auf, wie sich die Positionierung der Informatikorganisation sowie der Einsatz der IKT in der Bundesverwaltung in der Strategieperiode von 2020 bis 2023 entwickeln sollen.

In Kapitel 1 wird der Strategie das Zielbild für die digitale Transformation als Vision zur langfristigen Ausrichtung der IKT vorangestellt. Das Zielbild wurde vom Bundesrat im Januar 2019 verabschiedet.

Kapitel 2 bildet den eigentlichen Kern der Digitalisierungsstrategie. Es beschreibt die vier Strategischen Stossrichtungen jeweils mit Zweck/Wirkung, Massnahmenbereichen und Ausrichtungszielen.

Mit Kapitel 3 werden die bereits geltenden Grundsätze für den IKT-Einsatz bestätigt, die das Handeln aller Akteure leiten.

Anhang A gibt einen Überblick über wichtige Grundlagen, namentlich die der Strategie zugrunde liegenden Arbeitshypothesen für die digitale Transformation (Anhang A.1), die Strategischen Initiativen als Instrument für die überdepartementale Planung (Anhang A.2) sowie die Planungsfelder zur Gliederung der bundesweiten IKT-Planung und -Lenkung (Anhang A.3).

Die Strategieumsetzung wird über den Masterplan gesteuert. Ergänzend zu den Ausrichtungszielen in Kapitel 2 formuliert der Masterplan (als Anhang B) im Rahmen der Strategischen Initiativen spezifische, überprüfbare Umsetzungsziele.

1 Zielbild für die digitale Transformation

Die digitale Transformation hat zu einer Vielzahl von Erwartungshaltungen inner- und ausserhalb der Bundesverwaltung geführt. Vor diesem Hintergrund hat der Bundesrat im Januar 2019 das «Zielbild für die digitale Transformation in der Bundesverwaltung und den Aufbau der digitalen Infrastrukturen»¹ verabschiedet. Dieses soll der Bundesverwaltung als Leitlinie dienen, um im digitalen Bereich die übergeordneten politischen und bundesweiten Geschäftsziele zu erreichen.

Für die vorliegende Digitalisierungsstrategie ist die Frage nach den erforderlichen Veränderungen zentral, um die Bundesinformatik auf die zukünftigen Geschäftsbedürfnisse auszurichten und das Verwaltungsgeschäft bei der digitalen Transformation optimal zu unterstützen. Deshalb liegt der Strategie das erwähnte Zielbild zugrunde.

Es bezeichnet vier Kernziele:

1. Serviceinnovation

Verwaltungs- und Behördenleistungen für Aussenstehende werden so gestaltet, dass sie in die Lebenssituation der Kunden eingebettet sind, diese eine sichere und einfach zu bedienende Ansprechstelle (Single Point of Contact) bekommen, Kerndaten nur einmal angeben müssen, entsprechende Portale oder Anwendungsprogramme mit einer Einmalanmeldung erhalten, ihre Servicebedürfnisse möglichst schnell und aus einer Hand entschieden und gelöst sehen, ohne die internen Prozesse und Zuständigkeiten kennen zu müssen, und dabei stets Transparenz über den Bearbeitungsstand erhalten.

Der Service muss 7x24 h zur Verfügung stehen, und Verwaltungsverfahren können gegebenenfalls gänzlich wegfallen. Wesentlich ist eine End-to-End Prozessgestaltung aus Sicht des Dienstleistungsnehmers. In einem zweiten Schritt muss die digitale Transformation zu neuen respektive weiter integrierten und für die Kunden automatisierten Serviceleistungen führen.

2. Prozessinnovation

Prozesse werden möglichst vereinfacht (Abbau von Prozessschleifen und Wartezeiten) und medienbruchfrei gestaltet; einzelne im Papierprozess noch nötige Schritte fallen ganz weg. Nach Möglichkeit wird sowohl die Erstellung als auch die Qualitätskontrolle automatisiert, was die Wirtschaftlichkeit erhöht und die Prozessteilnehmenden entlastet.

Die dafür notwendigen Prozess- und Datenflüsse – und zwar departements- und amtsübergreifend – sind über eine entsprechende Geschäftsarchitektur sicherzustellen.

3. Management- und Organisationsinnovation

Bestehende, oftmals hierarchische und in Silos angeordnete Ordnungsstrukturen sind durch die neuen Möglichkeiten der Steuerung und der integralen Gesamtführung (Transparenz durch Datenauswertung) anzupassen. Die Ziele sind eine höhere Effektivität und Agilität. Dies setzt ebenfalls eine moderne Personalentwicklung und -führung voraus.

¹ Beilage zur Medienmitteilung vom 30.01.2019 «Bundesrat genehmigt Zielbild für die digitale Transformation in der Bundesverwaltung», <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/55503.pdf>

4. IKT-Innovation

Diese muss benutzerfreundliche, barrierefreie, ressourcenoptimierte, mehrfach verwendbare und skalierbare digitale Leistungen zur Verfügung stellen, die in gegenseitiger Abstimmung mit der Service-, Geschäfts- und Managements- bzw. Organisationsinnovation zu entwickeln sind.

Weiter legt das Zielbild fest, dass bei der Umsetzung dieser Kernziele folgendes zu beachten ist:

a. Kundenzentriertheit

Die Ausgestaltung richtet sich nach den Lebenssituationen und -bedürfnissen der Kunden (Private und Unternehmen) aus.

b. Anreizsystem

Die Rahmenbedingungen sind so zu verbessern, dass Anreize für die Verwaltungseinheiten und die einzelnen Mitarbeitenden geschaffen werden, die digitale Transformation voranzutreiben.

c. Veränderungsmanagement

Das Veränderungsmanagement ist so zu gestalten, dass die Organisationskultur die Entwicklung der digitalen Transformation begleiten bzw. adaptieren kann. Entsprechende Aus- und Weiterbildungs- sowie Sensibilisierungsangebote sind bereitzustellen.

d. Kostentransparenz

Bei allen Projekten sind nach Möglichkeit zwecks Transparenz eine Vollkostenbetrachtung und ein Nutznachweis zu erstellen und entsprechende Leistungskennzahlen zu führen. Langfristig müssen Digitalisierung und digitale Transformation zu einer Reduktion der Kosten- und Personalressourcen führen, ohne die Servicequalität und -breite zu beeinträchtigen, bzw. sie müssen deutlich höheren Serviceanforderungen mit gleichen Ressourcen gerecht werden. Kurz- und mittelfristig sind jedoch gerade bei den digitalen Infrastrukturen und bei den Erfordernissen der digitalen Transformation höhere Ressourcenaufwendungen in Kauf zu nehmen, um die Ziele zu erreichen.

e. Risiken

Anforderungen des Datenschutzes müssen umgesetzt und Risiken im Bereich der Informationssicherheit auf ein tragbares Niveau reduziert werden.

2 Strategische Stossrichtungen und Massnahmenbereiche

Die Massnahmenbereiche zur Digitalisierungsstrategie 2020–2023 wurden entlang der folgenden vier strategischen Stossrichtungen identifiziert:

- Stossrichtung A: Informations-, Daten- und Prozessmanagement
- Stossrichtung B: Innovations- und Changemanagement
- Stossrichtung C: Kunden- und Dienstleistungsorientierung
- Stossrichtung D: Zusammenwirken von Geschäft und Informatik

Die Stossrichtungen sind mit der Strategie Digitale Schweiz², der Nationalen Strategie zum Schutz vor Cyber-Risiken³ und der E-Government-Strategie Schweiz⁴ sowie dem Schlussbericht EFD/KdK zum Projekt Digitale Verwaltung⁵ abgestimmt.

2.1 Informations-, Daten- und Prozessmanagement (Stossrichtung A)

Zweck und Wirkung

Um die im Zielbild digitale Transformation der Bundesverwaltung definierten Ziele Serviceinnovation, Prozessinnovation, Kundenzentriertheit und Kostentransparenz zu unterstützen, müssen sowohl Informationsflüsse als auch Prozesse neu organisiert werden. Dafür sind zuerst die entsprechenden Fähigkeiten im Informations- und Prozessmanagement auf- bzw. auszubauen. Der Funktionsbereich Informatik entwickelt sich, um in der Digitalisierung unterstützend zu wirken, die Initiative muss aber vom Geschäft ausgehen.

Absicht

Stossrichtung A (Informations-, Daten- und Prozessmanagement) zielt darauf ab,

- organisatorische, rechtliche und technische Voraussetzungen für die Nutzung von Informationen/Daten für die Digitalisierung bzw. für die Automatisierung zu schaffen;
- Fähigkeiten für die Nutzung von Data Science Ansätzen zu entwickeln;
- das Management von Prozessen für deren Digitalisierung sicherzustellen.

Massnahmenbereich A1:

Informations- und Datenmanagement etablieren

Die Verfügbarkeit von Informationen und deren richtiger Einsatz über verschiedene Formate, Kanäle und Gefässe werden im digitalen Kontext immer bedeutender. Das Once-Only Prinzip ist eine wichtige Voraussetzung für die Gestaltung und Automati-

² https://www.bakom.admin.ch/dam/bakom/de/dokumente/informationsgesellschaft/strategie/strategie_digitale_schweiz.pdf

³ https://www.ncsc.admin.ch/dam/ncsc/de/dokumente/strategie/Nationale_Strategie_Schutz_Schweiz_vor_Cyber-Risiken_NCS_2018-22_DE.pdf

⁴ https://www.egovernment.ch/index.php/download_file/1728/3332

⁵ <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/58761.pdf>

sierung behördenübergreifender digitaler Prozesse. Die Kunden erwarten konsistente Informationen in hoher Qualität.

Mit einem übergreifend abgestimmten Informations- und Datenmanagement werden die Rahmenbedingungen für mehr Sicherheit, Produktivität, Effizienz und eine bessere Zusammenarbeit geschaffen. Die Benutzerfreundlichkeit wird erhöht, Synergien genutzt, und der Verwaltungsaufwand reduziert.

▪ **Ziel A1-1** Informations- und Datenmanagement etablieren

Auf allen Stufen besteht ein Informations- und Datenmanagement (Strategie, Governance, Architektur und Applikationen), das sich am Once-Only Prinzip orientiert.

Bezüglich Daten- und Informationsschutz sowie namentlich im Hinblick auf die übergreifende Datennutzung im Kontext der durchgängigen Digitalisierung sind die rechtlichen Grundlagen überprüft und hinsichtlich aktueller Security- und Cyberaspekte erforderliche Anpassungen sind initiiert.

Massnahmenbereich A2:

Kompetenz für Data Science Management aufbauen

Die Entscheidungsunterstützung durch Datenanalyse wird immer anspruchsvoller, und mit den grösser, heterogener und komplexer werdenden Datenmengen stösst die traditionelle Datenverarbeitung zunehmend an ihre Grenzen. Um das Informationspotenzial der Daten abschöpfen zu können, bedarf es des Einsatzes von Data Analytics.

Komplementär zum fachspezifischen Wissen in Verwaltungseinheiten und Departementen ist auf Stufe Bundesverwaltung ein Kompetenznetzwerk Data Science zu etablieren, das Data Science Management systematisch und bundesweit aufbaut, die Bedarfsträger in Verwaltungseinheiten und Departementen berät, mittels Grundlagen und Methoden befähigt sowie insbesondere auch Ressourcen zur Unterstützung in frühen Projektphasen bereitstellt. Das Kompetenznetzwerk sucht die Zusammenarbeit mit auf diesem Gebiet aktiven Behörden und pflegt Kooperationen mit Lehre, Forschung und Industrie. Als Teil des Kompetenznetzwerks ist vorgesehen, im EDI (BFS) ein Kompetenzzentrum mit Dienstleistungen im Bereich Data Science aufzubauen.

▪ **Ziel A2-1** Kompetenzen und Beratung zu Data Science aufbauen

Die Bundesverwaltung ist in der Lage, das Potenzial intelligenter Analyse sehr grosser, heterogener Datenmengen abzuschätzen und dieses zu nutzen.

Die Verwaltungseinheiten, die bereits über spezifisches Wissen verfügen, tauschen sich aus und arbeiten partnerschaftlich am Aufbau eines bundesweiten Kompetenznetzwerks zu Data Science. Weiter besteht die Möglichkeit entsprechende Dienstleistungen beim Kompetenzzentrum Data Science zu beziehen.

Massnahmenbereich A3:

Digitale Verwaltungsdienste gestalten

Im digitalen Kontext bestehen erhöhte Anforderungen an die Beherrschung der Prozesslandschaft, insbesondere bei der Gestaltung behörden- und systemübergreifender Prozesse. Für erfolgreiche Prozessoptimierungen und Digitalisierungsvorhaben bildet das Geschäftsprozessmanagement eine wesentliche Grundlage.

Ein bedarfsbezogenes, vertikal vernetztes und auf allen Stufen laufend weiterzuentwickelndes Geschäftsprozessmanagement bildet die Basis, um effiziente und kundenzentrierte Prozesse zu gestalten, bestehende Prozesse kontinuierlich zu optimieren, die Planbarkeit von Umsetzungsvorhaben zu verbessern sowie insbesondere um Prozesse interoperabel zu gestalten und diese im Sinne der durchgängigen Digitalisierungen zu behörden- und systemübergreifenden Prozessen zu verbinden.

▪ **Ziel A3-1** Geschäftsprozessmanagement auf- bzw. ausbauen

Die Disziplin Geschäftsprozessmanagement ist so etabliert, dass Geschäftsprozesse aus Kundensicht (End-to-End Dienste) gestaltet und optimiert werden können. Treiber hierfür sind primär die Verwaltungseinheiten.

▪ **Ziel A3-2** Bedarf für digitale Basisdienste bündeln

Der Bedarf für digitale Basisdienste, die keiner einzelnen fachlichen Aufgabe direkt zuzuordnen sind, ist identifiziert, insbesondere aus bereits angelaufenen Digitalisierungsvorhaben der Bundesverwaltung. Dieser Bedarf ist gebündelt als Grundlage dafür, dass digitale Basisdienste modular bereitgestellt oder geeignete, bereits bestehende Module einer möglichst breiten Nutzung zugeführt werden können.

2.2 Innovations- und Changemanagement (Stossrichtung B)

Zweck und Wirkung

Stossrichtung B nimmt die vier Innovationsziele (Serviceinnovation, Prozessinnovation, Management- und Organisationsinnovation sowie IKT-Innovation) aus dem Zielbild digitale Transformation der Bundesverwaltung auf und bezweckt eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in Richtung vermehrter Agilität, Exploration und erhöhter Transformationsfähigkeit. Dabei werden die Zuverlässigkeit und Korrektheit des Verwaltungshandelns beibehalten.

Absicht

Die Stossrichtung B (Innovations- und Changemanagement) zielt darauf ab,

- einen kulturellen, organisatorischen und formellen Rahmen für Digitalisierungsprojekte mit explorativem Charakter zu schaffen;
- Potenziale agiler Methoden gezielt zu nutzen;
- neue Technologien gezielt auf deren Nutzbarkeit für das Geschäft zu prüfen (z.B. hinsichtlich ihrer Potenziale bezüglich Effektivität, Effizienz und Qualität);
- Führungskräfte, die sich versiert mit ihrem Tagesgeschäft und der Linienführung befassen, auch verstärkt zu Veränderungs- und Transformationsthemen zu befähigen;
- Beschaffungen im Rahmen der gesetzlichen Rahmenbedingungen möglichst innovationsfreundlich zu gestalten.

Massnahmenbereich B1:

Handlungsfreiheit und Anreize für Innovation schaffen

Die Digitalisierung ist ein starker Innovationstreiber, indem sie technische Innovationen einbringt. Gleichzeitig benötigt die digitale Transformation innovative Kräfte in

den Organisationen. Um auf Digitalisierungspotenziale eingehen und Innovationen vorantreiben zu können, braucht es Handlungsfreiheiten und passende Anreize. Innovationsmanagement steht oft in Konkurrenz zu den Tätigkeiten des Tagesgeschäfts. Auf allen Stufen sind daher Handlungsfreiheiten und Innovationsanreize zu schaffen. Ergänzend zu Impulsprogrammen (top-down) und dezentralem Ideenmanagement (bottom-up) sind insbesondere Explorationsprojekte zu fördern. Ebenfalls ist sicherzustellen, dass diese Projekte administrationsarm finanziert und temporäre Organisationen rasch gebildet werden können.

▪ **Ziel B1-1** Handlungsfreiheit ausbauen und Innovationsanreize schaffen

Für Explorationsprojekte bestehen geeignete Rahmenbedingungen, so dass neue Ideen, Ansätze und Konzepte erprobt und damit Chancen in einem klar definierten Rahmen ausgelotet werden können.

Im Rahmen des rechtlich Zulässigen wird Explorationsprojekten bewusst ein Freiraum zugestanden, der über geltende Prozesse, Technologien, Methoden und Richtlinien hinausgeht. Dabei steht nicht der klassische Ergebniserfolg, sondern der Erkenntnisgewinn im Vordergrund.

Ebenso sind die erforderlichen Rahmenbedingungen festgelegt, um die Sicherheit, Nachhaltigkeit und Rechtmässigkeit technischer und betriebsorganisatorischer Lösungen zu gewährleisten, wenn Explorationsergebnisse produktiv eingeführt bzw. über einen Pilotversuch hinaus weitergehend Verwendung finden sollen.

Massnahmenbereich B2:

Agile Methoden kontextgerecht einsetzen

Aufgrund von Komplexität und Unwägbarkeiten erfordert Digitalisierung in vielen Fällen eine agilere Herangehensweise, so beispielsweise um rasch erste Ergebnisse zur Überprüfung von Ideen zu erhalten oder die Zusammenarbeit zwischen Geschäft und IKT enger auszugestalten. Agile Methoden ermöglichen eine starke Kundenorientierung sowie interdisziplinäre und funktionsübergreifende Zusammenarbeit.

Das Potenzial agiler Methoden ist für Projekte der Bundesverwaltung kontextgerecht einzuschätzen, zu positionieren und nutzbar zu machen. Dies bezieht sich insbesondere auf die Lieferung von Ergebnissen in kurzen Zyklen sowie auf eine enge interdisziplinäre Zusammenarbeit verschiedener Beteiligter, um damit eine hohe Akzeptanz der Lösungen zu erreichen.

▪ **Ziel B2-1** Rahmenbedingungen für agile Methoden verbessern

Die Rahmenbedingungen sind geeignet, um agil arbeiten zu können sowie beim Einsatz agiler Ansätze das Zusammenspiel mit traditionellen Arbeits- und Führungsstilen optimal gestalten zu können. Bestehende methodische Vorgaben sind überprüft und angepasst.

▪ **Ziel B2-2** Einsatz agiler Methoden ausweiten

Agile Methoden sind bekannt und werden beherrscht. Führungskräfte sind in der Lage zu beurteilen, welche Methoden für welche Art von Vorhaben geeignet sind. Ein wachsender Anteil von Projekten wird agil geführt.

Die Verwaltungseinheiten und die IKT-Leistungserbringer können die relevanten Rollen besetzen, die entsprechenden Personen sind hierfür ausgebildet und befähigt.

Massnahmenbereich B3: Neue Technologien erproben und nutzen

Um die Chancen neuer Technologien nutzen zu können, müssen deren Potenziale erkannt und die konkreten Anwendungsmöglichkeiten in der Verwaltung geprüft bzw. erprobt werden. Dies soll systematisch und koordiniert erfolgen, um neue Chancen nicht zu verpassen, aber gleichzeitig auch Doppelspurigkeiten bei der Erprobung zu vermeiden.

Die Verwaltungseinheiten identifizieren Anwendungsgebiete und Fragestellungen, und sie initialisieren die Technologieerprobung im Rahmen von Tests, Prototypen und Pilotprojekten, wobei jeweils ein klarer Geschäftsbezug gegeben sein soll (keine Grundlagenforschung).

- **Ziel B3-1** Systematisches Technologie-Scouting aufbauen

Auf der Stufe Bundesverwaltung wird ein Ansatz für ein übergreifendes Technologie-Scouting verfolgt, so dass dezentral gewonnene Erkenntnisse rasch multilateral ausgetauscht und Doppelspurigkeiten vermieden werden. Rahmenbedingungen für eine konzentrierte und koordinierte Technologieerprobung sind gegeben.

Organisationsformen für die übergreifende Zusammenarbeit auf allen Stufen sind etabliert, und der Austausch mit Lehre, Forschung und Industrie ist institutionalisiert.

Massnahmenbereich B4: Führungswissen für Geschäftsinnovation verstärken

Die digitale Transformation benötigt dafür befähigte Führungskräfte. Entsprechende Erfahrungen und die nötigen Fähigkeiten sind nicht in allen Verwaltungseinheiten in gleichem Mass vorhanden, was auch damit zusammenhängt, dass sich Transformationsprozesse vom bestehenden Tagesgeschäft der meisten Verwaltungstätigkeiten stark unterscheiden.

Gefragt sind insbesondere Fähigkeiten auf dem Gebiet der Geschäftsinnovation und des organisationalen Changemanagements sowie Methoden zur Führung von Veränderungsprozessen. Die Veränderungsfähigkeit bezieht sich dabei auf die Fähigkeit einer Organisation, ihre Strukturen, Prozesse und Leistungen sowohl kontinuierlich zu verbessern als auch radikal zu verändern.

- **Ziel B4-1** Zur Führung von Veränderungsprozessen befähigen

Führungskräfte, die sich traditionellerweise versiert mit ihrem Tagesgeschäft und der Linienführung befasst hatten, sind verstärkt auch zu Veränderungs- und Transformationsthemen befähigt. Sie verfügen über das erforderliche Wissen und können Methoden zur Führung von Veränderungsprozessen erfolgreich anwenden.

Die Veränderungsfähigkeit von Organisationen ist gestärkt, und die sich aus Digitalisierungsvorhaben ergebenden Chancen können wirkungsvoll wahrgenommen werden. Geschäftsleitungen aller Stufen und Führungskräfte sind in der Lage, das Veränderungs- und Nutzenpotenzial der Digitalisierung zu erkennen und zu nutzen.

- **Ziel B4-2** Weiterbildung an der Wirkung orientieren

Weiterbildungsoffensiven finden idealerweise im Kontext konkreter Digitalisierungsvorhaben statt. Geeignete Anreize zur Teilnahme an Weiterbildungen orientieren sich primär an der Wirkung, die dabei vermittelte Fertigkeiten bei den Digitalisierungsvorhaben erzielen.

Massnahmenbereich B5:

Beschaffungen innovationsfreundlich gestalten

Die Bundesverwaltung ist in vielen Bereichen auf die Zusammenarbeit mit externen Anbietern angewiesen. Bereits der Beschaffungsprozess soll die Voraussetzungen für eine später gut funktionierende Zusammenarbeit mit externen Anbietern schaffen. Heute wird dieser Prozess jedoch oft als anspruchsvoll, ausbremsend, innovations- und agilitätshemmend erlebt.

Neue Zusammenarbeitsformen und eine agile Herangehensweise an Digitalisierungsvorhaben sollen im Rahmen des heutigen Beschaffungsrechts ermöglicht und gefördert werden. Hierzu gestalten die zentralen Beschaffungsstellen einen angepassten, innovationsfreundlichen sowie im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten beschleunigten Beschaffungsprozess.

- **Ziel B5-1** Beschaffungsverfahren beschleunigen

Die Beschaffungsverfahren sind im Rahmen der gesetzlichen Rahmenbedingungen und unter Ausnutzung der gegebenen Freiheiten möglichst speditiv und innovationsfreundlich gestaltet.

- **Ziel B5-2** Spielräume erkennen und konsequent nutzen

Die Bedarfsträger der Verwaltungseinheiten verfügen über ein fundiertes Knowhow zum Beschaffungsverfahren und sind in der Lage, bestehende Freiheiten und Spielräume zu nutzen.

2.3 Kunden- und Dienstleistungsorientierung (Stossrichtung C)

Zweck und Wirkung

Behördenleistungen basieren auf dem Gesetzmässigkeits- und Zuständigkeitsprinzip. Daraus ergibt sich eine verwaltungsinterne Arbeitsteilung, die im Widerspruch zur Kundenperspektive stehen kann. Stossrichtung C adressiert diesen Aspekt und dient dem Erreichen der Ziele Serviceinnovation und Prozessinnovation.

Absicht

Die Stossrichtung C (Kunden- und Dienstleistungsorientierung) zielt darauf ab,

- die Kundenorientierung und damit das Denken von aussen nach innen, statt von innen nach aussen als Grundlage für die Digitalisierung zu verankern;
- digitale Interaktionen mit Kantonen, Gemeinden, ausländischen/internationalen Organisationen, Verbänden sowie insbesondere mit Unternehmen und Privatpersonen über die gesamte Bundesverwaltung zu harmonisieren;
- Informatikorganisationen und Anwender von Fragen rund um Infrastrukturen und Plattformen zu entlasten, so dass personelle und finanzielle Kapazitäten für die Digitalisierung des Geschäfts freigemacht werden.

Massnahmenbereich C1:

Kundenorientierung leben und vorleben

Dienstleistungen und Prozesse der Bundesverwaltung sind kundenorientiert auszugestalten. Kundenorientierung bedeutet, nicht die eigene Organisation, sondern die Anforderungen, Bedürfnisse und Interessen des Kunden ins Zentrum des Denkens und Handelns zu stellen.

Die Kunden und ihre Bedürfnisse zu kennen, ist eine zentrale Voraussetzung, um Nutzen aus der Realisierung von Digitalisierungspotenzialen zu schaffen. Zur übergreifenden Orientierung soll eine bundesweite Kundensegmentierung sowie eine Kategorisierung der Kundeninteraktionen geschaffen werden.

Die Umsetzung der Kundenorientierung kann – insbesondere im Rahmen von Digitalisierungsvorhaben – neue Formen der internen Zusammenarbeit bedingen, um verschiedene interne Beiträge im Interesse eines positiven Kundenerlebnisses geeignet zu orchestrieren.

▪ **Ziel C1-1** Kundenorientierung entwickeln

Die Dienstleistungen und Prozesse der Bundesverwaltung sind kundenorientiert, und die Prinzipien der Durchgängigkeit (End-to-End, Once-Only) werden angewendet, soweit dies rechtlich zulässig ist. Notwendige Rechtsänderungen sind in die Wege geleitet.

Das Denken von aussen nach innen (statt von innen nach aussen) als Grundlage für die Digitalisierung ist bei den Mitarbeitenden aller Stufen verankert und verinnerlicht.

Massnahmenbereich C2:

Portale und Schnittstellen bereitstellen

Digitale Behördenleistungen können – abhängig davon, wer die Leistungen in Anspruch nimmt und welcher Art die Leistung ist – entweder über Portale oder über elektronische Schnittstellen bereitgestellt werden. Für Behördenleistungen mit vielen, wiederkehrenden Transaktionen bieten Software-Schnittstellen den höheren Kundennutzen als Portale.

Auf der Stufe Bundesverwaltung ist ein Portfolio der gemeinsam nutzbaren Portale und Schnittstellen-Dienste nach Massgabe des Nutzens zu steuern und zu führen, den die Portale und Schnittstellen-Dienste bei der Bereitstellung von Behördenleistungen erzielen. Zur Übersicht soll ein zentraler Katalog mit den elektronisch angebotenen Behördenleistungen und den dazugehörigen Nutzergruppen bereitgestellt werden, der auch über die Zuständigkeiten Auskunft gibt

Die Verwaltungseinheiten definieren, welche Behördenleistungen über Portale/Schnittstellen sowie für welche Nutzergruppen diese angeboten werden sollen, und sie formulieren ihre Anforderungen an die Portal- und Schnittstellen-Dienste.

▪ **Ziel C2-1** Portale und Schnittstellen bereitstellen

Behördenleistungen werden den Nutzenden über Portale (Mensch zu Maschine) und/oder elektronische Schnittstellen (Maschine zu Maschine) zur Verfügung gestellt.

Es bestehen gemeinsam genutzte Portale und Schnittstellen, um Leistungen schneller, kostengünstiger und mit geringeren Risiken erbringen zu können.

Massnahmenbereich C3:

Hybrid-Cloud des Bundes aufbauen

Die Departemente, die Verwaltungseinheiten und die IKT-Leistungserbringer können auf sichere, kostengünstige und rasch verfügbare Cloud-Dienste⁶ zurückgreifen. Die-

⁶ <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/64425.pdf>

se sind in der Hybrid-Cloud des Bundes zu bündeln und zu orchestrieren. Dazu werden interne und externe Infrastruktur- und Plattformdienste von gemeinsamem Interesse mitsamt definierten und automatisierten Schnittstellen bereitgestellt.

Auf der Stufe Bundesverwaltung sind Strategie und Architektur der Hybrid-Cloud festzulegen, die für die Strategieumsetzung erforderlichen Vorgaben, Hilfsmittel und Betriebsorganisationen bereitzustellen. Auch soll ein strategisches Portfolio von Infrastruktur- und Plattformdiensten aufgebaut werden.

Die Bedarfsträger in Verwaltungseinheiten und Departementen planen ihren Bedarf und formulieren ihre Anforderungen in qualitativer und quantitativer Hinsicht.

▪ **Ziel C3-1** Hybrid-Cloud aufbauen

Sichere, kostengünstige und rasch verfügbare Cloud-Dienste stehen zur geordneten Nutzung bereit; die rechtlichen Rahmenbedingungen sind geklärt.

Architektur, Beschaffung sowie Steuerungs-, Führungs- und Betriebsprozesse der Hybrid-Cloud sind entsprechend den Anforderungen der Bedarfsträger aufgebaut und aufeinander abgestimmt.

2.4 Zusammenwirken von Geschäft und Informatik (Stossrichtung D)

Zweck und Wirkung

Die gemeinsame Ausrichtung von Geschäft und Informatik ist unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen der digitalen Transformation der Bundesverwaltung. Hierfür ist der gegenseitige Abgleich zwischen den Vertretungen des Geschäfts und der Informatik essenziell. Stossrichtung D bezweckt, auf allen Stufen eine Dialogkultur und eine enge Kooperation zwischen den Geschäfts- und Informatikbereichen zu etablieren.

Absicht

Die Stossrichtung D (Zusammenwirken von Geschäft und Informatik) zielt darauf ab,

- die Informatikverantwortlichen so nahe wie möglich ans Geschäft zu bringen,
- in den Departementen und Verwaltungseinheiten über «Botschafter» für Digitalisierung und IKT zu verfügen;
- Führungskräfte, die sich versiert mit ihrem Tagesgeschäft und der Linienführung befassen, auch verstärkt zu Aspekten des IKT-Einsatzes zu befähigen;
- sicherzustellen, dass bei der Digitalisierung bundesweit geringe Redundanzen, jedoch auch nur minimale Lücken bei Prozessen, Applikationen und Infrastrukturen entstehen.

Massnahmenbereich D1:

Digitalisierung in oberster Führungsebene verankern

Durch die Verankerung der Digitalisierung in der jeweils obersten Führungsebene wird das Zusammenwirken von Geschäft und Informatik gefördert. Im Digitalisierungskontext ist die IKT-Führungsverantwortung näher an das Geschäft zu bringen. Hierfür ist die Rolle eines/einer CIO (Chief Information Officer) neu auszurichten, der/die die technischen und geschäftlichen Aspekte gleichermaßen beherrscht.

Auf Stufe Bundesverwaltung sorgt der Bereich Digitale Transformation und IKT-Lenkung der Bundeskanzlei (DTI) für eine überdepartementale Koordination der Digitali-

sierungsvorhaben und verantwortet die bundesweite IKT-Lenkung. Dieser Bereich wird von der oder dem Delegierten für digitale Transformation und IKT-Lenkung geführt und fungiert als Stabsstelle des Bundesratsausschusses «Digitalisierung und IKT». Eine wichtige Rolle kommt auch der Generalsekretärenkonferenz (GSK) zu, welche die Bundeskanzlei bei der überdepartementalen Koordination und der Etablierung von gemeinsamen und tragfähigen Lösungen unterstützt.

Auf Stufe der Departemente sind die CIO in der Führungsorganisation der Departemente für die Führung und Weiterentwicklung der Digitalisierung zuständig und in diesbezügliche geschäftliche Aktivitäten einzubeziehen. Die CIO verstehen das Geschäft und sie sind für die departementale Digitalisierungs- oder Informatikstrategie verantwortlich.

Auf Stufe der Verwaltungseinheiten sind die CIO als Mitglied der Geschäftsleitung für die Führung und Weiterentwicklung der Digitalisierung zuständig und in diesbezügliche geschäftliche Aktivitäten einzubeziehen. Dies sofern in einer Verwaltungseinheit aufgrund von deren Grösse oder der Bedeutung der Digitalisierung ein Bedarf für eine solche Rolle besteht.

▪ **Ziel D1-1** Digitalisierung in der obersten Führungsebene verankern

Auf allen Ebenen der Bundesverwaltung ist die Rolle des Chief Information Officer an der digitalen Transformation neu ausgerichtet und in der obersten Führungsebene verankert.

Massnahmenbereich D2:

IKT-Einsatz wirkungsorientiert lenken

Erfolgreiche Unternehmen und Organisationen lenken die Digitalisierung und den IKT-Einsatz geschäfts- und kundenorientiert, indem sie zu wesentlichen Themen für einen regen (auch informellen) Austausch zwischen Geschäft und Informatik sorgen. Deshalb soll die IKT-Lenkung ins Geschäft integriert, die künstliche Trennung zwischen Geschäft und Informatik aufgehoben werden und die Zusammenarbeit partnerschaftlich erfolgen.

Durch das Zusammenwirken von Geschäft und IKT erhält das Geschäft bedarfsgerechte Lösungen, und es erkennt Möglichkeiten und Chancen zur Digitalisierung ihrer Dienstleistungen.

Auf Stufe Bundesverwaltung besteht mit dem Digitalisierungsrat Bund nach Artikel 5 VDTI ein Konsultativorgan, um den departementsübergreifenden Erfahrungsaustausch und die gegenseitige Abstimmung zur Festlegung von Rahmenbedingungen und Vorgaben für die digitale Transformation und IKT-Lenkung des Bundes zu gewährleisten. Dieses Gremium setzt sich aus Vertretenden aller Departemente, der Bundeskanzlei und ausgewählter Ämter zusammen. Es befasst sich integrativ mit der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie des Bundes. Seine Mitglieder tragen die Anliegen zu Digitalisierung und IKT in die Verwaltungseinheiten und Departemente sowie umgekehrt deren Anliegen ins Gremium.

Auf Stufe der Verwaltungseinheiten und der Departemente nehmen die Geschäftsleitungen bzw. die Führungsorganisationen der Departemente die IKT-Lenkungsaufgaben wahr.

Es ist darauf zu achten, dass nicht neue Gremien geschaffen werden, sondern auf bestehende zurückgegriffen wird, die ggf. neu zu positionieren und anzupassen sind.

- **Ziel D2-1** IKT-Einsatz partnerschaftlich mit dem Geschäft lenken

Auf allen Stufen wird eine Kultur des Dialogs und der engen Kooperation zwischen Geschäfts- und Informatikbereichen gepflegt. Die Zusammenarbeit erfolgt partnerschaftlich.

Die Lenkung des IKT-Einsatzes ist ins Geschäft integriert. Das Geschäft erkennt die Möglichkeiten und Chancen der Digitalisierung, und es erhält bedürfnisgerechte Digitalisierungslösungen.

Massnahmenbereich D3:

Führungswissen für IKT-Einsatz verstärken

In Unternehmen/Organisationen mit erfolgreich eingesetzter IKT verfügen die Führungskräfte über Skills zum IKT-Einsatz, zu Prozessen und zu Projekten. In der Bundesverwaltung sind einschlägige Erfahrungen und notwendige Fähigkeiten noch nicht in allen Verwaltungseinheiten in gleichem Mass vorhanden.

Auf der Stufe der Verwaltungseinheiten und Departemente sind Weiterbildungsoffensiven im Rahmen ihrer Digitalisierungsvorhaben zu lancieren. Es sind geeignete Anreize zur Weiterbildung zu setzen, die sich primär an der Wirkung orientieren, die die vermittelten Fähigkeiten bei den spezifischen Digitalisierungsvorhaben erzielen.

- **Ziel D3-1** Führungswissen für den IKT-Einsatz stärken

Führungskräfte, die sich traditionellerweise versiert mit ihrem Tagesgeschäft und der Linienführung befasst haben, sind verstärkt auch zu Aspekten des IKT-Einsatzes befähigt. Sie verfügen über das erforderliche Wissen, können die IKT erfolgreich einsetzen und fördern den engen Dialog zwischen Geschäft und Informatik.

Massnahmenbereich D4:

Planungsdisziplinen etablieren

Um Planungsdisziplinen zu etablieren, die ein optimales Zusammenwirken von Geschäft und IKT in der digitalen Transformation sicherstellen, ist eine Unternehmensarchitektur als strategisches Planungsinstrument der Bundesverwaltung aufzubauen und zu nutzen. Das Unternehmensarchitektur-Management ist Basis für eine erfolgreiche Digitalisierung und auf allen Stufen im Geschäft zu verankern.

Eine vertikal vernetzte und auf allen Stufen laufend weiterzuentwickelnde Unternehmensarchitektur schafft Transparenz nicht nur für die IKT, sondern insbesondere auch für das Geschäft in der digitalen Transformation. Damit bildet es eine wesentliche Grundlage für Transformationsprozesse und deren Planung.

Auf Stufe der Verwaltungseinheiten sind Geschäftsmodelle, Zielarchitekturen und Transitionspläne im jeweils stufengerechten Architekturkontext von Geschäft und IKT gemeinsam zu entwickeln und anschliessend umzusetzen. Die methodischen Grundlagen hierzu werden auf der Stufe Bundesverwaltung anforderungsbasiert unter Berücksichtigung und Einbezug bestehender Fähigkeiten und dem Nutzungszweck erarbeitet.

- **Ziel D4-1** Planungsdisziplinen etablieren

Das Unternehmensarchitektur-Management ist als Instrument der strategischen Entwicklung etabliert, auf allen Stufen der Bundesverwaltung im Geschäft verankert und über die Organisationsstufen hinweg vertikal vernetzt.

3 Grundsätze für den IKT-Einsatz

Die folgenden Grundsätze für den IKT-Einsatz leiten das Handeln aller Akteure.

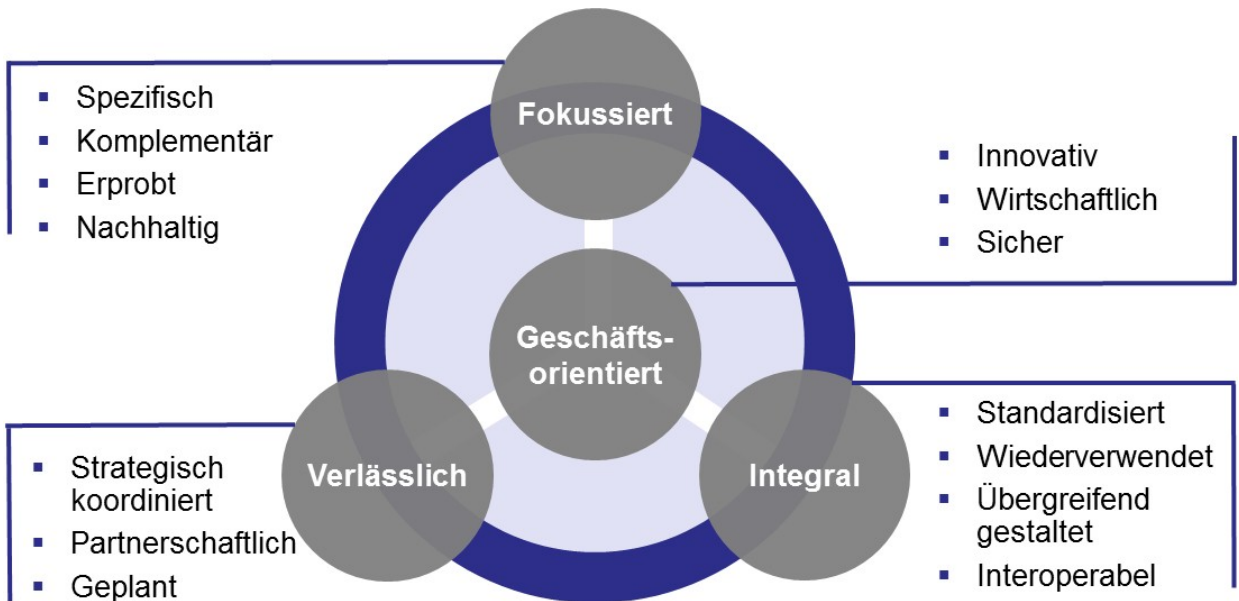


Abbildung 2: Grundsätze zur Gestaltung der Informatikorganisation und von IKT-Leistungen

Geschäftsorientiert

Die IKT-Leistungen für die Bundesverwaltung sind auf die Geschäftsziele ausgerichtet und erreichen hohe Wirkung und Wirtschaftlichkeit bei der Unterstützung der Geschäftsprozesse. Sie erleichtern die tägliche Arbeit und bieten eine auf die Risiken angepasste Sicherheit an.

- Innovativ

Leistungsbezüger und Leistungserbringer erarbeiten gemeinsam Lösungen, um die Geschäftsziele der Verwaltungseinheiten zu erreichen und die Innovation der Geschäftsprozesse zu unterstützen.

- Wirtschaftlich

Es sind sowohl die Wirtschaftlichkeit der Geschäftsprozesse und IKT-Leistungen zu maximieren wie auch ihre Risiken⁷ zu minimieren. Beides wird über den gesamten Lebenszyklus der IKT-Systeme⁸ aus der geschäftlichen und aus der technischen Perspektive geplant, geführt und kontrolliert. Die Risiken und die Wirtschaftlichkeit aus der Sicht der externen Akteure wie Kantone, Gemeinden, Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen werden einbezogen.

⁷ vgl. «Weisungen über die Risikopolitik des Bundes» vom 24. September 2010, <https://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2010/6549.pdf>

⁸ Der Lebenszyklus der IKT umfasst die Etappen «Planen» – «Bauen» – «Nutzen» (inkl. Ausserbetriebnahme).

- **Sicher**

Datenschutz und Informationssicherheit, basierend auf verlässlichen Risikoanalysen, werden durch technische und organisatorische Massnahmen angemessen⁹ sichergestellt.¹⁰ Für die notwendige IKT-Sicherheit¹¹ nehmen die Verwaltungseinheiten und die IKT-Leistungserbringer ihre Verantwortung wahr. Die mit der Digitalisierung verbundenen durchgängigen Prozesse und gemeinsamen Datennutzung erfordern eine erhöhte Wahrnehmung der Sicherheit, auch zur Gewährleistung des Vertrauens.

Verlässlich

Leistungsbezüger und Leistungserbringer können sich aufeinander verlassen. Die Leistungsbezüger erhalten die vereinbarten IKT-Leistungen zu anforderungsgerechten und, wo ein Vergleich möglich ist, zu marktgerechten Konditionen bezüglich Qualität, Zeit, Kosten und Sicherheit.

- **Strategisch koordiniert**

Alle der Digitalisierungsstrategie des Bundes untergeordneten Digitalisierungs- oder Informatikstrategien halten sich an diese Grundsätze und leisten einen Beitrag zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie des Bundes.

- **Partnerschaftlich**

Die Verwaltungseinheiten und die Leistungserbringer arbeiten partnerschaftlich zusammen, indem sie eine langfristige, stabile und vertrauensvolle Zusammenarbeit fördern. Sie halten Vereinbarungen ein, sorgen für Nachvollziehbarkeit und lassen sich gegenseitig genügend Handlungsspielraum.

- **Geplant**

Verwaltungseinheiten planen den mittel- und langfristigen Bedarf an IKT-Leistungen gemeinsam mit den internen und externen Leistungserbringern.

Integral

Mit Blick auf das Ganze verbinden Standards, gemeinsam genutzte Plattformen und Informationsmodelle die Geschäftsprozesse über alle Verwaltungsebenen und Verwaltungseinheiten hinweg bis hin zu den Partnern im In- und im Ausland.

- **Standardisiert**

Die Leistungsbezüger und Leistungserbringer achten auf Einheitlichkeit und Einhaltung der Standards. Die Leistungserbringer beraten dazu die Verwaltungseinheiten mit Lösungsvorschlägen.

- **Wiederverwendet**

Bevor eine neue Lösung beschafft oder entwickelt wird, muss eine Wiederverwendung bestehender Lösungen aus wirtschaftlichen Gründen ausgeschlossen

⁹ «Angemessen» bedeutet durch Abwägen zwischen Sicherheit einerseits sowie Funktionalität, Kosten und Bedienbarkeit andererseits.

¹⁰ Vgl. <https://www.ncsc.admin.ch/ncsc/de/home/dokumentation/sicherheitsvorgaben-bund/grundlagen.html> sowie «Weisungen des Bundesrates über die IKT-Sicherheit in der Bundesverwaltung» vom 16. Januar 2019», <https://fedlex.data.admin.ch/eli/fga/2019/278>

¹¹ einschliesslich «Business Continuity Management (BCM)» gemäss Weisung «IKT-Grundsatz in der Bundesverwaltung», Kapitel 2, Ziffer 17 («Sicherstellung des Geschäftsbetriebs»), https://www.ncsc.admin.ch/dam/ncsc/de/dokumente/dokumentation/vorgaben/sicherheit/si001/Si001-IKT-Grundsatz_V4-6-d.pdf.download.pdf/Si001-IKT-Grundsatz_V4-6-d.pdf

werden. Die Nutzung verfügbarer IKT-Lösungen hat Vorrang vor der Bereitstellung individueller IKT-Lösungen.

In organisationsübergreifenden Geschäftsprozessen werden zum Teil die gleichen Informationen in mehreren Verwaltungseinheiten benötigt. Die mehrfache Erfassung und Pflege der Informationen ist im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben zu vermeiden. Wo gesetzliche Grundlagen für die gemeinsame Nutzung von Informationen fehlen, wird das Schaffen dieser Grundlagen angestrebt.

- Übergreifend gestaltet

Die Unternehmensarchitektur der Bundesverwaltung beschreibt das Zusammenspiel der geschäftlichen Tätigkeit mit den IKT-Lösungen sowie die Zusammenhänge innerhalb der Geschäfts- und IKT-Ebenen. Sie unterstützt die organisationsübergreifende Zusammenarbeit, insbesondere um departementsübergreifend Synergien zu gewinnen und Ressourcen effizient und effektiv zu nutzen.

- Interoperabel

Mit der Anwendung offener, produkteneutraler und frei verfügbarer Standards wird die Interoperabilität gefördert und die Unabhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Produkten angestrebt.

Fokussiert

Die IKT-Leistungen der Bundesverwaltung sind auf die Aufgaben und Fähigkeiten im Rahmen der gesetzlichen Grundlagen der Verwaltungseinheiten fokussiert, unerwünschte Redundanzen sind eliminiert, und IKT-Leistungen von Partnern und von der Privatwirtschaft werden genutzt.

- Spezifisch

Die internen IKT-Leistungserbringer fokussieren ihre Entwicklungsleistungen auf höherwertige und spezifische¹² Leistungen, wobei sie sich auf hoheitliche Aufgaben konzentrieren.

- Komplementär

Die internen IKT-Leistungserbringer führen zueinander komplementäre Leistungsangebote, die ihren Kernkompetenzen entsprechen.

- Erprobt

Die Bundesverwaltung setzt für geschäftskritische IKT-Leistungen erprobte IKT-Technologien ein. Neue IKT-Technologien werden dort eingesetzt, wo diese einen geschäftlichen Mehrwert erzeugen.

- Nachhaltig

Die Bundesverwaltung fragt IKT-Produkte oder -Leistungen nach, die wirtschaftlich, umweltschonend und gesundheitsverträglich sind sowie sozial verantwortungsvoll produziert werden.

¹² «Spezifisch» bedeutet auf die Geschäftstätigkeit und Aufgabenerfüllung der Bundesverwaltung bezogen.

Anhang A: Wichtige Grundlagen im strategischen IKT-Management der Bundesverwaltung

A.1 Arbeitshypothesen für die digitale Transformation

Die Digitalisierungsstrategie basiert auf acht Arbeitshypothesen (a. bis h.). Diese beschreiben, was aus Sicht der bundesweiten IKT-Lenkung für eine erfolgreiche digitale Transformation der Bundesverwaltung erforderlich ist:

- a. ein verstärktes Verständnis und ein in der Transformationsphase ausserordentliches Engagement der Führungskräfte für Digitalisierungs- und IKT-Themen
 - Digitalisierung / IKT müssen für die Führungskräfte des Geschäfts vertraute / natürliche Aspekte ihrer Tätigkeit sein – dadurch wird die Bundesverwaltung auch ein attraktiverer Arbeitgeber auf diesem Feld.
- b. den Miteinbezug der Mitarbeitenden aller Ebenen
 - Top-down Change Management und Bottom-up Ideenkultur.
- c. eine Handlungsorientierung im Kontakt mit bundesinternen Partnern und mit externen Kunden anstelle einer Orientierung an Binnenstrukturen und internen Abläufen
 - Outside-in und End-to-End Orientierung des Denkens und Handelns.
- d. die Förderung von Geschäftsinnovation
 - als zusätzlichen Modus zur perfekten Geschäfts-Durchführung
- e. eine neue Art und Qualität der Kooperation zwischen den Departementen bzw. Interaktion mit der Umwelt der Bundesverwaltung (Kantone und Gemeinden, Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, Verbände und Organisationen)
 - Digitalisierung fordert Arbeitsteilung und Bündelung von Vorhaben sowie allgemein integratives Handeln zugleich.
- f. ein intensives Zusammenwirken von Geschäft und IKT über alle Stufen hinweg
 - Digitalisierung muss durch eine enge Zusammenarbeit in Projekten und im Betrieb zu einem gemeinsamen Unterfangen von Geschäft und IKT werden – basierend auf gemeinsamen Auffassungen.
- g. ein Rollenverständnis für die IKT als Partnerin oder auch als Teil des Geschäfts
 - Die IKT ist Teil / Partner des Geschäfts – und nicht ausführender Dienstleister und Kostenfaktor; die IKT realisiert über die Zeit eine bundesweit optimierte Plattform- und System-Landschaft.
- h. eine optimale Positionierung der IKT-Führung auf allen Stufen (nahe am Geschäft)
 - Die Führung der IKT muss möglichst nahe an der Führung des Geschäfts sein.

Diese Hypothesen sind in die Gestaltung der Digitalisierungsstrategie des Bundes eingeflossen. Im Rahmen deren Umsetzung – namentlich in allen Aktivitäten zu Strategischen Initiativen – werden die Hypothesen laufend geprüft, um Aussagen über den Fortschritt des Transformationsprozesses hin zur «Digitalen Bundesverwaltung» machen zu können.

A.2 Strategische Initiativen – Instrument zur überdepartementalen Planung der Strategieumsetzung

Die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie erfolgt über verschiedene Arbeiten in Form von Programmen, Projekten oder Aufträgen, die zu Strategischen Initiativen (SI) gebündelt werden. Die Strategische Initiative ist das wesentliche Instrument für die überdepartementale Planung der Strategieumsetzung.

Während die vier Stossrichtungen A bis D die insgesamt fünfzehn Massnahmenbereiche A1 bis D4 nach thematischen Gesichtspunkten gruppieren, folgt die Bündelung der Massnahmenbereiche zu Strategischen Initiativen einer umsetzungsorientierten Logik. Massnahmenbereiche können der Erreichung mehrerer Zielsetzungen dienen. Die Festlegung konkreter Massnahmen – zur Umsetzung der Massnahmenbereiche und deren Ziele aus den strategischen Stossrichtungen – erfolgt im Rahmen der jährlichen Masterplanung. Damit wird die Lenkung zur strategischen Weiterentwicklung der Informatikorganisation und des Einsatzes von IKT in der Bundesverwaltung flexibler, besser koordiniert und durch einen kontinuierlichen Planungsdialog gestärkt. Der Zusammenhang zwischen Strategischen Stossrichtungen, Strategischen Initiativen, Massnahmenbereichen und Zielsetzungen ist wie folgt:

- Jede der Strategischen Stossrichtungen (A bis D) ist thematisch in mehrere Massnahmenbereiche (A1 bis D4) gegliedert (vgl. Kapitel 2).
- Für jeden Massnahmenbereich sind sogenannte Ausrichtungsziele (A1-1 bis D4-1) festgelegt (vgl. Kapitel 2).
- Einer umsetzungsorientierten Sicht folgend sind die Massnahmenbereiche zu verschiedenen Strategischen Initiativen (SI-1 bis SI-9) gruppiert (vgl. Masterplan Ausgabe 2020, Kapitel 3).
- Die den einzelnen Massnahmenbereichen zugeordneten Ausrichtungsziele sind im Masterplan als sogenannte Umsetzungsziele verfeinert, die die mit den Strategischen Initiativen jeweils zu erfüllenden Ausrichtungsziele konkretisieren (vgl. Masterplan Ausgabe 2020, Kapitel 3).
- In der weiteren Konkretisierung verfeinert der Masterplan die Umsetzungsziele zu Meilensteinen und Lieferergebnissen (ab Masterplan Ausgabe 2022 in Kapitel 4).

Der Masterplan 2020 dokumentiert das initiale Portfolio für die Strategieumsetzung. Es besteht aus neun Strategischen Initiativen, die im Masterplan (Anhang B) detailliert beschrieben sind und die Ausrichtungsziele der genannten Massnahmenbereiche mit geeigneten Arbeiten adressieren. Der Masterplan legt die Umsetzungsschwerpunkte für die gesamte vierjährige Strategieperiode fest, enthält aber auch konkrete Massnahmen über einem Zeithorizont von ein bis zwei Jahren.

Für die Leitung einer Strategischen Initiative wird jeweils eine federführende Organisation bezeichnet, die mit der Planung und Umsetzung der Initiative beauftragt wird. Gemäss definierter Verantwortung für die strategische IKT-Lenkung umfasst die Leitung einer Strategischen Initiative insbesondere die Rechenschaftspflicht bezüglich der Erreichung der ihr zugeordneten Ausrichtungsziele sowie die Verantwortung zur Festlegung von Umsetzungszielen und zur Umsetzung von Massnahmen.

Für die Planung der für eine Strategische Initiative erforderlichen Ressourcen und für den Einbezug und die Abstimmungen mit anderen Beteiligten ist grundsätzlich die verantwortliche federführende Organisation zuständig.

A.3 Planungsfelder – Gliederung der Zuständigkeiten zur bundesweiten IKT-Planung und -Lenkung

Planungsfelder stellen eine Organisationsform dar, um die komplexen Dimensionen der Zusammenarbeit und Abstimmung in der Informatik des Bundes zu vereinfachen, indem Koordinationsbereiche definiert und Schnittstellen geklärt werden. Damit wird die Handlungsfähigkeit der für die IKT-Planung zuständigen Stellen gestärkt.

A.3.1 Zentral definierte Planungsfelder

Die zentral definierten Planungsfelder der Digitalisierungsstrategie des Bundes werden als Rahmenbedingung der bundesweiten IKT-Lenkung durch den Bundesrat festgelegt.

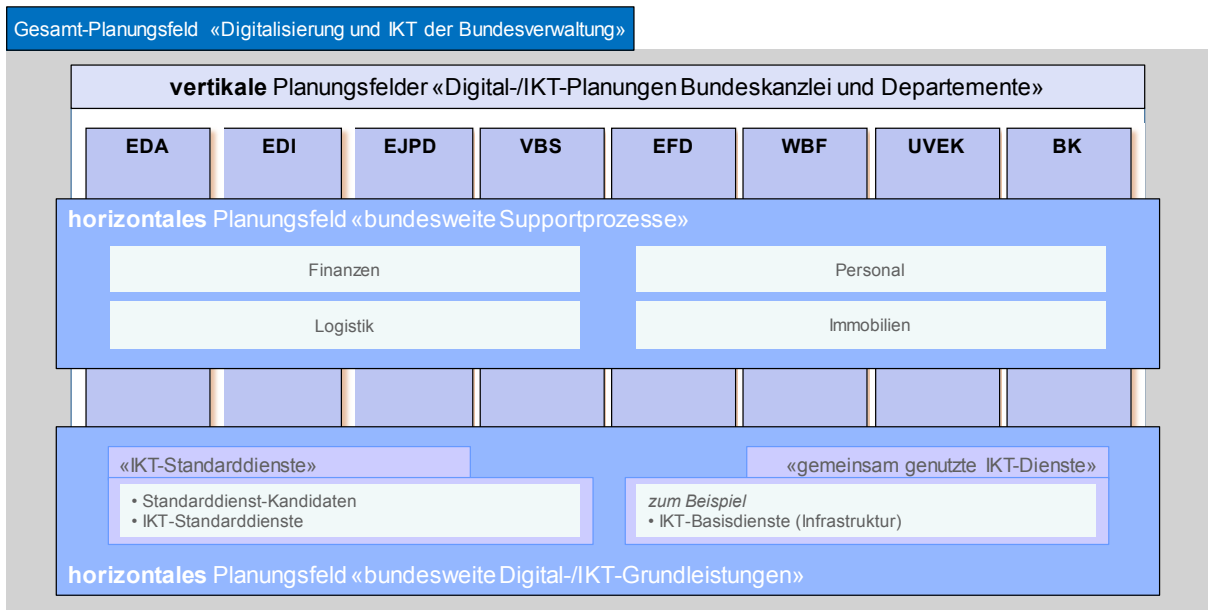


Abbildung 3: Die zentral definierten Planungsfelder der Digitalisierungsstrategie des Bundes 2020–2023

Gesamt-Planungsfeld «Digitalisierung und IKT der Bundesverwaltung»

Im Gesamt-Planungsfeld «Digitalisierung und IKT der Bundesverwaltung» zu definierenden Inhalte sind:

- die departementsübergreifenden Vorgabenbereiche und Vorgaben;
- die überdepartementale Koordination im Bereich der digitalen Transformation;
- die Organisation der IKT-Lenkung und IKT-Führung auf Stufe Gesamt-Bundesverwaltung (inkl. bundesweite Organe);
- die zentral geführten IKT-Kredite;
- die zentral geführten Programme und Projekte.

Zuständig für das Gesamt-Planungsfeld (vgl. Abbildung 3) ist der Bereich Digitale Transformation und IKT-Lenkung der Bundeskanzlei (DTI). Er legt im Rahmen dieser Strategie bundesweite Vorgaben fest (Weisungen gemäss Artikel 17 Absatz 1 VDTI).

Vertikale Planungsfelder der Bundeskanzlei und Departemente

In den Planungsfeldern von Bundeskanzlei und Departementen werden die Geschäftsanforderungen an den IKT-Einsatz konsolidiert sowie all jene Inhalte geplant, deren Planung nicht auf Stufe Gesamt-Bundesverwaltung erfolgt und die auch nicht

durch departementale Digitalisierungs- oder Informatikstrategien an die untergeordneten Verwaltungseinheiten delegiert sind.

Es sind dies insbesondere:

- die lokalen Vorgabenbereiche und Vorgaben (basierend auf gesetzlichen Grundlagen bzw. übergeordneten Vorgaben, z.B. departementale Architekturen und Standards);
- die eigene IKT-Organisation, einschliesslich Gremien, der Stufe Departement;
- die auf der Stufe Departement geführten Programme oder Projekte.

Neben den zentral definierten Planungsfeldern können die Departemente in ihren Digitalisierungs- oder Informatikstrategien dezentrale Planungsfelder für die Verwaltungseinheiten bestimmen. Die Stufe der Ämter, als Hauptträger der Aufgabenerfüllung der Bundesverwaltung, plant grundsätzlich die eigene Geschäftsarchitektur und die Unterstützung ihrer Geschäftsprozesse mit IKT-Lösungen.

Zuständig für die vertikalen Planungsfelder sind die Bundeskanzlei oder das jeweilige Departement in Wahrnehmung der Lenkungs- und Führungsaufgaben (nach Artikel 3 und 8 VDTI).

Horizontales Planungsfeld «bundesweite Supportprozesse»

Im Planungsfeld «bundesweite Supportprozesse» wird der IKT-Einsatz zur Unterstützung der Supportprozesse «Finanzen», «Personal», «Logistik» und «Immobilien» geplant und geführt. Die «Informatik» ist ein eigenständiger Supportprozess.¹³

Zuständig für das horizontale Planungsfeld «bundesweite Supportprozesse» sind die Ämter mit den entsprechenden Prozessverantwortlichkeiten. Im Verwaltungsbereich sind dies die Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV), das Eidgenössische Personalamt (EPA) und das Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL) bzw. im militärischen Bereich das Bundesamt für Rüstung (armasuisse).

Horizontales Planungsfeld «bundesweite Digital-/IKT-Grundleistungen»

Im Planungsfeld «bundesweite Digital-/IKT-Grundleistungen» werden folgende Inhalte geplant und geführt:

- im Teilbereich «IKT-Standarddienste» sowohl die (operativen) IKT-Standarddienste als auch die Kandidaten für IKT-Standarddienste;
- im Teilbereich «gemeinsam genutzte IKT-Dienste»¹⁴ weitere IKT-Grundleistungen, die im Rahmen einer bundesweiten Governance¹⁵ gestaltet werden.

Zuständig für das horizontale Planungsfeld «bundesweite IKT-Grundleistungen» ist der Bereich Digitale Transformation und IKT-Lenkung der Bundeskanzlei.

¹³ Abgebildet als Gegenstand der Digitalisierungsstrategie des Bundes durch das Gesamt-Planungsfeld «Digitalisierung und IKT der Bundesverwaltung».

¹⁴ Dieser Teilbereich umfasst insbesondere gemeinsam nutzbare IKT-Plattform- oder IKT-Infrastrukturdienste, d.h. Cloud-Ebenen Infrastructure-as-a-Service (IaaS) und Platform-as-a-Service (PaaS), sowie potenziell weitere gemeinsam nutzbare IKT-Dienste und -Funktionen, z.B. der Ebene Software-as-a-Service (SaaS).

¹⁵ Diese kann in einzelnen Aspekten von der Gouvernanz für die Standarddienste (zentrale Führung durch den Bereich DTI) abweichen.

A.3.2 Externe Planungsfelder

Externe Planungsfelder werden gebildet für schweizweite (nationale) Strategien und/oder durch bundesweite politische Initiativen der Eidgenossenschaft mit Umsetzungsrelevanz für die IKT der Bundesverwaltung.

Externes Planungsfeld «Digitale Schweiz»

Dieses externe Planungsfeld wird durch die Strategie Digitale Schweiz definiert, welche nach Artikel 15 VDTI die Leitlinien für das Handeln des Staates im Bereich der digitalen Transformation enthält. Zuständig ist der Bereich Digitale Transformation und IKT-Lenkung der Bundeskanzlei (DTI).

Externes Planungsfeld «E-Government Schweiz»

Dieses externe Planungsfeld wird durch die E-Government-Strategie Schweiz definiert. Die hierfür zuständige Geschäftsstelle DVS (Digitale Verwaltung Schweiz) ist administrativ dem Eidgenössischen Finanzdepartement zugeordnet. Die bundesstaatliche Zusammenarbeit wird über eine öffentlich-rechtliche Rahmenvereinbarung von Bund und Kantonen geregelt.

Das Planungsfeld «E-Government» überlappt mit allen zentral definierten Planungsfeldern, soweit der IKT-Einsatz in Aufgabenbereichen der Staatsebene Bund mit den nachfolgenden Ebenen der Kantone und Gemeinden abzustimmen ist. Diese Abstimmung erfolgt durch die zuständigen Aufgabenträger der Bundesverwaltung in Zusammenarbeit mit der E-Government-Koordination Bund.

Externes Planungsfeld «Schutz vor Cyber-Risiken»

Dieses externe Planungsfeld wird durch die Nationale Strategie zum Schutz der Schweiz vor Cyber-Risiken (NCS) 2018–2022 definiert. Diese Strategie wird gestützt auf Artikel 5 der Verordnung über den Schutz vor Cyberrisiken in der Bundesverwaltung (CyRV, SR 120.73) durch den Bundesrat erlassen. Zuständig dafür ist das nationale Zentrum für Cybersicherheit im Eidgenössischen Finanzdepartement, die Aufgaben und Zuständigkeiten der Bundesverwaltung hinsichtlich IKT-Resilienz werden darin grob gegliedert.

A.3.3 Dezentral definierte horizontale Planungsfelder in fachlicher Zuständigkeit

Übergreifende Zuständigkeiten und Zusammenarbeitsbereiche in der IKT-Planung werden mit horizontalen Planungsfeldern abgebildet. Die zentral definierten horizontalen Planungsfelder werden als «bundesweit» bezeichnet. Daneben können dezentral weitere horizontale Planungsfelder definiert werden.

Merkmale von dezentralen, horizontalen Planungsfeldern

Bedeutend sind aufgabenbezogene horizontale Planungsfelder in fachlicher Zuständigkeit, welche dezentral durch die Departemente definiert werden können. Die für solche Planungsfelder zuständigen Stellen steuern und führen die Kooperation und Koordination mit weiteren Einheiten der Bundesverwaltung oder anderen Behörden in der Schweiz.

Zur Unterstützung der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit innerhalb der Bundesverwaltung und zwischen Bund und Kantonen können – bezogen auf die IKT-Planung für einzelne Aufgabenbereiche – auch spezifische Fachgemeinschaften gebildet werden.

Beispiele für dezentral definierte, horizontale Planungsfelder in fachlicher Zuständigkeit sind die IKT für geografische oder statistische Informationen, Aktenführung und Archivierung, sowie – im E-Government-Kontext – das Polizei- oder das Veterinärwesen.¹⁶

Zuständig für dezentrale, horizontale Planungsfelder in fachlicher Zuständigkeit (in Abbildung 3 nicht dargestellt) sind die in den jeweiligen gesetzlichen Grundlagen für entsprechende Aufgaben bezeichneten Verwaltungseinheiten.

A.3.4 Planungsebenen und Planungsergebnisse

Die Digital- und IKT-Planung, die in allen zentral definierten Planungsfeldern erarbeitet wird, umfasst die beiden Ebenen der Strategie- und Architekturplanung. Im einzelnen Planungsfeld werden die mittel- und langfristig angelegten Planungsergebnisse der Strategischen Informatikplanung (SIP) und der Unternehmensarchitektur-Planung (UAP) in einen rollenden Digital-/IKT-Plan integriert.

Die Bundeskanzlei und die Departemente richten dazu ihre jeweilige Digitalisierungs- oder Informatikstrategie auf die Digitalisierungsstrategie des Bundes aus und erarbeiten einen Masterplan. Auf Ebene der Unternehmensarchitektur-Planung werden in den einzelnen Planungsfeldern Bebauungspläne entwickelt, um die strategische Transition hin zu den angestrebten Soll-Zuständen zu beschreiben. Diese Bebauungspläne werden unter allen Planungsfeldern der bundesweiten IKT-Lenkung inhaltlich abgestimmt, sofern nötig auch mit betroffenen dezentral definierten Planungsfeldern.

Der bundesweite Masterplan benennt die überdepartementalen Strategischen Initiativen. Die Bebauungen aus der Unternehmensarchitektur-Planung konkretisieren die Ausrichtungsziele und die Massnahmenbereiche, so dass die Strategische Initiativen die nötige Umsetzungsreife erlangen.

¹⁶ Diese Aufzählung ist illustrativ und nicht vollständig. Die Kriterien zur Bildung solcher Planungsfelder müssen mit Blick auf die besonderen Merkmale der jeweiligen Fachlichkeit, einschliesslich der über die schweizerischen Staatsebenen hinweg subsidiär gestalteten Aufgabenwahrnehmung, im Einzelfall beurteilt werden.

In Abbildung 4 sind die beiden Ebenen und die Hauptergebnisse der bisherigen IKT-Planung dargestellt¹⁷.

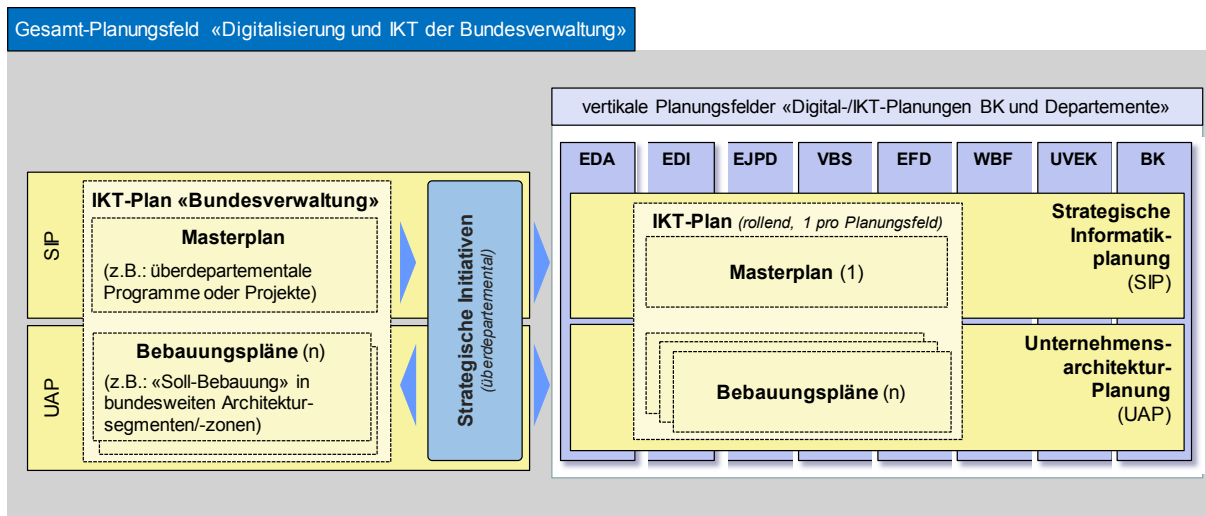


Abbildung 4: Die hauptsächlichsten Ergebnisse (Pläne) der Planungsebenen Strategie und Architektur

¹⁷ Ergänzend wird im Rahmen der Strategieumsetzung die Digital-Planung – strategische Planungsvorgänge und -instrumente für digitale Produkte bzw. digitalisierte Leistungen der Bundesverwaltung – definiert und aufgebaut.

Anhang B: Masterplan

Der Masterplan der Stufe «Bund» zeigt auf, wie die Digitalisierungsstrategie des Bundes umgesetzt wird. Er ist integraler Bestandteil der Strategie, wird als eigenständiges Dokument geführt und periodisch aktualisiert.