



Digital Zug Organisations- und Steuerungskonzept

vom 13. März 2020
FD FDS 4.5 / 16 / 111727

Impressum

Auftraggeber
Heinz Tännler, Finanzdirektor

Autor
Stephan Arnold, Leiter AIO

Inhalt

1.	Einleitung	5
1.1.	Zweck	5
1.2.	Geltungsbereich	5
1.3.	Zeithorizont	5
2.	Anforderungen an die Umsetzungsorganisation	5
3.	Umsetzungsorganisation	6
3.1.	Vier leitende Prinzipien	6
3.2.	Übersicht über die Umsetzungsorganisation	7
3.3.	Mehrwert der Organisationsstruktur	9
4.	Auftraggeber und Steuerungsgremium	10
4.1.	Auftraggeber	10
4.2.	Steuerungsgremium	10
5.	Kompetenzzentrum	12
5.1.	Rolle	12
5.2.	Organisatorische Eingliederung	12
5.3.	Zusammensetzung	13
5.4.	Aufgaben und Verantwortlichkeiten	13
5.5.	Digitale Kompetenzen	14
5.6.	Befugnisse	15
6.	Kantonale Behörden	15
6.1.	Rolle	15
6.2.	Aufgaben und Verantwortlichkeiten	15
6.3.	Kontaktperson Digitalisierung	16
6.4.	Koordination und Zusammenarbeit	16
6.5.	Digitale Kompetenzen	16
7.	Impulsprogramm	17
7.1.	Zweck des Impulsprogramms	17
7.2.	Steuerung und Führung des Impulsprogramms	17
8.	Zusammenarbeit und Kooperationen	18
8.1.	Einbindung der Zuger Gemeinden	18
8.2.	Zusammenarbeit mit Bund und anderen Kantonen	18
8.3.	Kooperationen mit Forschung, Hochschulen und Unternehmen	19

9.	Finanzierung	19
10.	Umsetzungsplan	19
11.	Anhang	20

1. Einleitung

1.1. Zweck

Das vorliegende Dokument beschreibt das Organisations- und Steuerungskonzept von «Digital Zug». Es regelt die Organisation und Steuerung der digitalen Transformation, namentlich die Aufgaben, Kompetenzen und Zusammensetzung des Kompetenzzentrums sowie den Zweck, die Steuerung und Führung des Impulsprogramms sowie die Zusammenarbeit zwischen Regierungsrat, Steuerungsausschuss, Kompetenzzentrum und kantonaler Verwaltung einschliesslich der kantonalen Schulen, der Justiz, der Datenschutzstelle und der Ombudsstelle. Ausserdem beschreibt es die Zusammenarbeit hinsichtlich digitaler Themen mit den Zuger Gemeinden, dem Bund, anderen Kantonen, Forschung, Hochschulen und Unternehmen.

1.2. Geltungsbereich

Das vorliegende Organisations- und Steuerungskonzept gilt für die kantonale Verwaltung einschliesslich der kantonalen Schulen sowie grundsätzlich für die Justiz, die Datenschutzstelle und die Ombudsstelle, nachfolgend Kanton Zug bzw. kantonale Behörden genannt. Die Unabhängigkeit der Justiz, der Datenschutzstelle und der Ombudsstelle wird jederzeit gewahrt. Die Einwohnergemeinden sind im Sinne einer gemeinsamen Ausrichtung und Koordination aufgefordert, die Umsetzung der Digitalstrategie aktiv mitzugestalten und die digitale Transformation zusammen mit dem Kanton gemäss vorliegendem Konzept voranzutreiben.

1.3. Zeithorizont

Das vorliegende Organisations- und Steuerungskonzept gilt für die Periode von 2020 bis 2025. Spätestens nach vier Jahren entscheidet der Regierungsrat aufgrund einer Analyse, ob:

- die kantonalen Behörden die Aufgaben in der digitalen Transformation selbstständig weiterführen können und das Impulsprogramm und Kompetenzzentrum beendet werden kann;
- das Impulsprogramm oder das Kompetenzzentrum separat weitergeführt werden oder
- das Impulsprogramm und das Kompetenzzentrum weitergeführt werden.

2. Anforderungen an die Umsetzungsorganisation

Um die digitale Transformation konsequent steuern und umsetzen zu können, hat der Regierungsrat im Grobkonzept¹ von «Digital Zug» aussprachehalber folgende Anforderungen an die Umsetzungsorganisation festgelegt:

- **Zentraler Impuls für die digitale Transformation:** Mit Hilfe einer geeigneten Organisations- und Steuerungsstruktur soll ein zentraler Impuls für die digitale Transformation gesetzt werden, um die Anstrengungen zu beschleunigen und zu fokussieren sowie den kulturellen Wandel voranzutreiben.
- **Einbindung der kantonalen Behörden:** Diese Behörden sind als Treiber von Transformationsvorhaben zu stärken. Dabei muss deren Fokus weg von Informatikprojekten und hin zu Business-Optimierungsprojekten gerichtet werden.

¹ Zweites Aussprachepapier zum Aufbau eines Impulsprogramms «Digital Zug», Regierungsratssitzung vom 9. Juli 2019

- **Verankerung der digitalen Transformation auf oberster Führungsstufe (Chefsache):** Die digitale Transformation bedingt ein Umdenken in der Führungs- und Verwaltungskultur und muss auf allen Führungsstufen verankert werden.
- **Übergreifende Steuerungs- und Durchsetzungsfähigkeit:** Die direktionsübergreifende Steuerungs- und Durchsetzungsfähigkeit sind von zentraler Bedeutung und erfolgen übergeordnet.
- **Effektiver Ressourceneinsatz:** Die gezielte Bereitstellung von finanziellen und personellen Mitteln wird sichergestellt – bei gleichzeitiger Einbindung bestehender Ressourcen.
- **Berücksichtigung der Unterschiede der kantonalen Behörden:** Auf dem Weg zur digitalen Transformation werden das unterschiedliche Potenzial und der Digitalisierungsgrad der kantonalen Behörden sowie die jeweiligen Steuerungsstrukturen im Kanton berücksichtigt. Die jeweiligen kantonalen Behörden müssen die Anstrengungen der digitalen Transformation stemmen können.
- **Zusammenarbeit mit Gemeinden:** Die Zusammenarbeit mit Gemeinden bei der digitalen Transformation wird gefördert, um Synergien zu realisieren und medienbruchfreie Prozesse für Bevölkerung und Unternehmen zu schaffen.
- **Einbettung in laufende Initiativen:** Initiativen wie beispielsweise die Informatikstrategie 2018 bis 2022 sind zu berücksichtigen.

3. Umsetzungsorganisation

3.1. Vier leitende Prinzipien

Um die Anforderungen an die Umsetzungsorganisation zu erfüllen und eine effektive, übergreifende Steuerung, Koordination und Unterstützung sicherzustellen, ist eine übergreifende Führungsstruktur mit klarer Definition der Rollen und Zuweisung von Kompetenzen aufzubauen. Die folgenden vier leitenden Prinzipien sind festgelegt worden:

1. Übergreifende aktive Steuerung

- Ein durch den Regierungsrat bestimmter Steuerungsausschuss «Digital Zug» in direktionsübergreifender Zusammensetzung
- Gesamtsteuerung und strategische Koordination aller Initiativen mit Bezug zur digitalen Transformation durch den Steuerungsausschuss

2. Bündelung der Umsetzungsaufgaben

- Kompetenzzentrum «Digital Zug» als fachlich steuernde, koordinierende und unterstützende Stelle mit Verantwortung zur Umsetzung eines Impulsprogramms mit priorisierten strategischen Projekten
- Nutzung und Skalierung bestehender Ressourcen und Zusammenarbeit zwischen dem Kompetenzzentrum und anderen Organisationseinheiten (Synergien)

3. Verankerung und Umsetzung der digitalen Transformation

- Verankerung der digitalen Transformation auf allen Stufen
- Dezentrale Umsetzung mit fachlicher Unterstützung durch das Kompetenzzentrum

4. Einbindung der Querschnittsbereiche

- Einbindung der Querschnittsbereiche (insbesondere Informatik, Personal und Staatskanzlei) zur Unterstützung der digitalen Transformation

- Reduktion der organisatorischen Schnittstellen und Sicherstellung von Effizienz und Abstimmungen

3.2. Übersicht über die Umsetzungsorganisation

Die Umsetzungsorganisation umfasst im Wesentlichen folgende Elemente:

- **Regierungsrat** in der Rolle des Auftraggebers
- **Steuerungsausschuss** als übergreifendes Steuerungsgremium
- **Kompetenzzentrum** als zentrale Digitalisierungseinheit im Amt für Informatik und Organisation (AIO)
- **Kantonale Behörden** für die Bereitstellung von fachlichem Wissen
- **Impulsprogramm** für die Umsetzung zentraler Projekte

Die Eingliederung der Einheiten in die bestehenden Organisationsstrukturen des Kantons Zug sowie die Zusammenhänge sind im nachstehenden Organigramm illustriert und werden anschließend genauer erläutert.

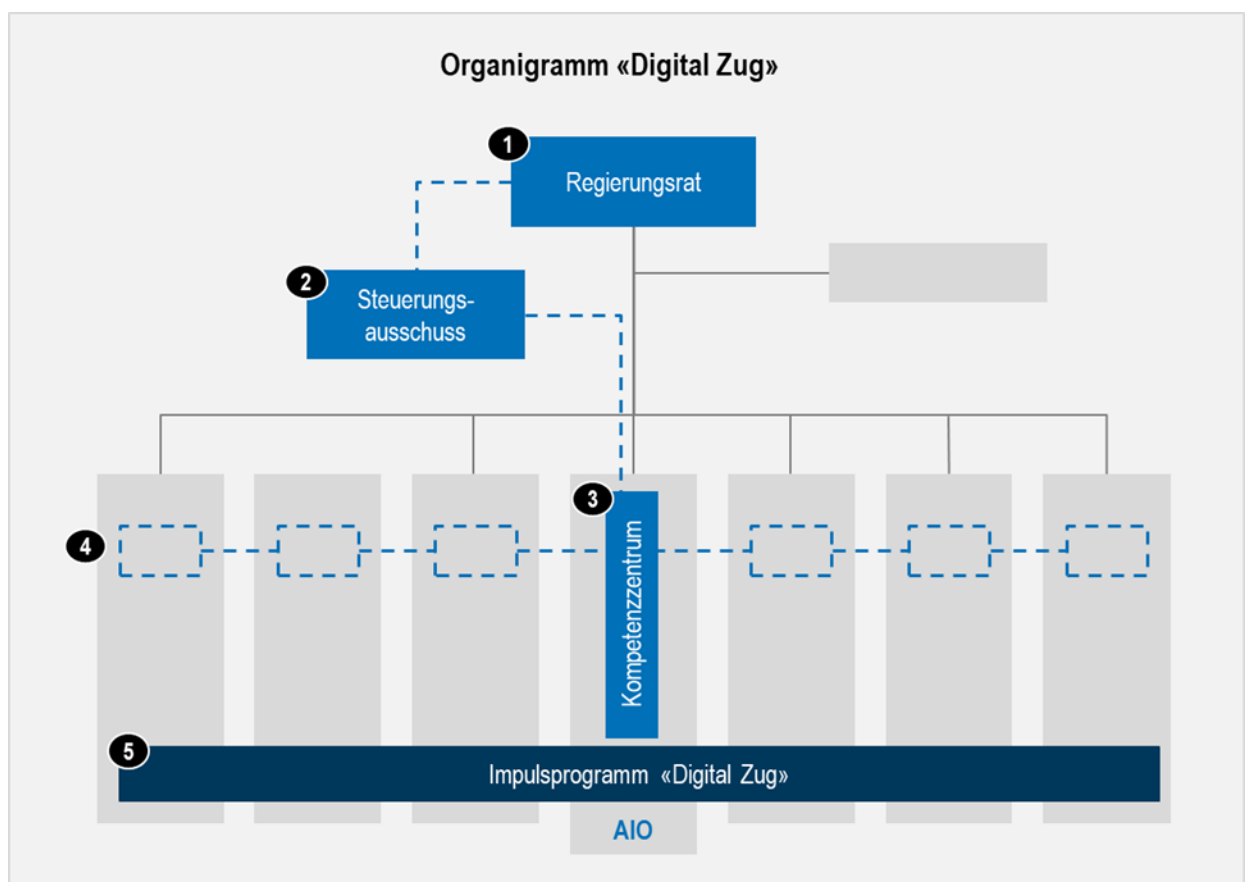


Abbildung 1: Organigramm «Digital Zug»

Der **Regierungsrat** (1) legt als übergeordneter Auftraggeber die Digitalstrategie des Kantons Zug fest, genehmigt das Impulsprogramm und delegiert die Umsetzung an den Steuerungsausschuss.

Er gibt zudem die finanziellen und personellen Mittel im Rahmen des ordentlichen Budgets oder aufgrund gesonderter Anträge für die Umsetzung der Strategie frei. Ausserdem bestimmt er den Vorsitz und die Zusammensetzung des Steuerungsausschusses.

Der **Steuerungsausschuss** (2) steuert und überwacht die Umsetzung der Digitalstrategie in der Rolle eines strategischen Steuerungsgremiums. Er fungiert als Programmausschuss für das Impulsprogramm «Digital Zug» und stellt den Aufbau des Kompetenzzentrums sicher. Er stellt die strategische Abstimmung mit den kantonalen Behörden und den Querschnittsbereichen sowie deren Mitwirkung sicher. Er entscheidet über die Priorisierung von Projekten und beantragt als vorbereitendes Gremium die finanziellen Mittel und personellen Ressourcen. Ferner beschliesst er Vorgaben und Hilfsmittel, die für die Strategieumsetzung notwendig sind.

Das **Kompetenzzentrum** (3) ist verantwortlich für die Strategieumsetzung, bereitet die Geschäfte des Steuerungsausschusses (z. B. Anträge an den Regierungsrat) vor und leitet das Impulsprogramm. Dabei werden digitalisierungsspezifische Ressourcen und Kompetenzen aufgebaut bzw. erweitert, um innovative Initiativen in den Fachbereichen zu fördern und die Fachbereiche bedarfsgerecht zu unterstützen. Der Schwerpunkt der aufzubauenden Kompetenzen liegt dabei auf einigen wenigen digitalisierungsspezifischen Aufgabenbereichen sowie auf der Steuerung und Koordination der Strategieumsetzung. Zur Steuerung und Umsetzung der digitalen Transformation übernimmt das Kompetenzzentrum zudem die Themenführerschaft für digitalisierungsspezifische und digitalisierungsverwandte Aufgaben.

Die **kantonalen Behörden** (4) setzen die fachspezifischen Vorhaben zur digitalen Transformation in ihrer Organisation um und sind als Partner der Strategieumsetzung von grosser Bedeutung. Sie sind verantwortlich, dass die für die digitale Transformation definierten Grundlagen und Vorgaben in ihrer Organisation durchgängig umgesetzt bzw. eingehalten werden. Für die Umsetzung stellen sie die entsprechenden personellen und finanziellen Ressourcen bereit oder beantragen diese über den Budgetprozess beim Regierungsrat oder beim Kompetenzzentrum. In ihren Aufgaben werden sie durch das Kompetenzzentrum unterstützt.

Die strategischen Vorhaben zur Umsetzung der Digitalstrategie werden in einem zeitlich begrenzten **Impulsprogramm** (5) gebündelt. Das Programm wird durch das Kompetenzzentrum geführt. Das Impulsprogramm soll zur Umsetzung der strategischen Ziele beitragen und die nachhaltige Transformation im Sinne des «digitalen Wandels» anstossen bzw. beschleunigen. Das Programm bündelt die vom Regierungsrat genehmigten personellen und finanziellen Mittel zur Umsetzung von priorisierten strategischen Vorhaben und Massnahmen bzw. zu deren wirkungsvollen Unterstützung und Koordination. Dazu zählen Massnahmen für den Aufbau und die Entwicklung der organisatorischen Fähigkeiten, das Schaffen von Voraussetzungen für die Digitalisierung sowie die konkrete Umsetzung von digitalen Leistungsangeboten. Die Leitung des Impulsprogramms koordiniert die Projekte und ist für die Berichterstattung und Antragstellung gegenüber dem Steuerungsausschuss verantwortlich.

3.3. Mehrwert der Organisationsstruktur

- Die neue Organisation mit zentraler Steuerung durch den Steuerungsausschuss und das Kompetenzzentrum schaffen grossen Mehrwert und können erkannte Lücken in der Organisation schliessen. Der Mehrwert liegt dabei insbesondere in folgenden Bereichen:
- Die neue Organisation verfügt über eine eindeutige Governance und klare Entscheidungsprozesse. Damit ermöglicht die Organisation eine übergeordnete gemeinsame Steuerung und Durchsetzungsfähigkeit von Vorhaben zur digitalen Transformation und sorgt für die klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten, Bereitstellung von Ressourcen und Budgetallokation für die Vorhaben im Impulsprogramm.
- Der direktions- und justizübergreifende Steuerungsausschuss sichert die breite Verankerung der strategischen Steuerung in allen kantonalen Behörden.
- Das Kompetenzzentrum fungiert als zentrale Anlaufstelle und Koordinator des digitalen Wandels sowie als Impulsgeber zum Vorantreiben der digitalen Transformation und des kulturellen Wandels.
- Das Kompetenzzentrum kann mit seinem digitalisierungsspezifischen Wissen die Prozessoptimierung inklusive Automatisierung ganzheitlich angehen. Das Kompetenzzentrum kann von der Konzeption bis zur Umsetzung unterstützen. Damit können Prozesse optimiert werden, bevor sie digital transformiert werden. Diese neuen Kompetenzen sind für die kantonale Verwaltung über die digitale Transformation hinaus von grösster Wichtigkeit.
- Im Kompetenzzentrum werden bestehende Aufgaben und Kompetenzen gebündelt und benötigte Fähigkeiten aufgebaut, die nicht im notwendigen Ausmass in den Organisationseinheiten vorhanden sind. Insbesondere können aufgrund der Ansiedelung des Kompetenzzentrums im AIO die dort bestehenden Fähigkeiten skaliert werden. Damit können Lücken im digitalen Knowhow geschlossen werden.
- Das Kompetenzzentrum treibt den kulturellen Wandel in den kantonalen Behörden voran, indem es durch die Leitung von Projekten, Beratung oder Bereitstellung von Ressourcen die Umsetzung von wichtigen Digitalisierungsvorhaben unterstützt.
- Das Kompetenzzentrum leitet und unterstützt Projekte für im ganzen Kanton benötigte Grundfunktionalitäten, welche Voraussetzung für die Digitalisierung in den kantonalen Behörden sind.

4. Auftraggeber und Steuerungsgremium

Nachfolgend sind die Zusammensetzung, Aufgaben und Zuständigkeiten des Auftraggebers und des Steuerungsgremiums beschrieben.

4.1. Auftraggeber

Der Regierungsrat nimmt die Rolle des Auftraggebers wahr. In dieser Rolle ist er verantwortlich für den Erfolg der digitalen Transformation.

Regierungsrat Kanton Zug

Rolle: Der Regierungsrat ist der Auftraggeber von Digital Zug

Zusammensetzung: Gewähltes Gremium

Aufgaben / Kompetenzen: Der Regierungsrat

- verabschiedet die Digitalstrategie
- gibt die finanziellen und personellen Mittel im Rahmen des ordentlichen Budgets oder aufgrund gesonderter Anträge frei
- bestimmt den Vorsitz des Steuerungsausschusses
- bestimmt die Mitglieder des Steuerungsausschusses
- nimmt die jährlichen Berichte zum Stand der Strategieumsetzung ab
- befindet über Anträge des Steuerungsausschusses (z. B. Anpassungen der Digitalstrategie)
- genehmigt das Impulsprogramm
- befindet über die Fortsetzung des Kompetenzzentrums und des Impulsprogramms nach vier Jahren

4.2. Steuerungsgremium

Der Steuerungsausschuss nimmt die Rolle des direktionsübergreifenden Steuerungsgremiums wahr. In dieser Rolle ist er verantwortlich für die Erarbeitung der Digitalstrategie sowie eine effiziente und zielgerichtete Steuerung des Kompetenzzentrums und des Impulsprogramms.

Steuerungsausschuss

Rolle: Der direktionsübergreifende Steuerungsausschuss ist für eine effiziente und zielgerichtete Steuerung von Digital Zug verantwortlich

Zusammensetzung:- Vorsitz: Finanzdirektor/in

- Mitglieder mit Stimmrecht inkl. Vorsitz: Je eine fachlich kompetente, digitalisierungsaffine Vertretung auf oberster Kaderstufe, in der Regel die Generalsekretärin bzw. der Generalsekretär der Direktionen und der Staatskanzlei
- Mitglieder ohne Stimmrecht:

-
- Je eine fachlich kompetente, digitalisierungsaffine Vertretung auf oberster Kaderstufe, in der Regel die Generalsekretärin bzw. der Generalsekretär des Obergerichts und des Verwaltungsgerichts
 - Ein beratendes Mitglied von ausserhalb der kantonalen Verwaltung mit grosser fachlicher Kompetenz in der digitalen Transformation
 - Leiterin oder Leiter Kompetenzzentrum
-

*Aufgaben /
Kompetenzen:*²

Der Steuerungsausschuss

- steuert das Kompetenzzentrum und Impulsprogramm fachlich (die personelle Führung der Leiterin oder des Leiters sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kompetenzzentrum erfolgt über die Finanzdirektion resp. das AIO)
- steuert die Erarbeitung der Digitalstrategie (erstmalige Erarbeitung der Digitalstrategie erfolgt unter Führung des AIO)
- steuert das Impulsprogramm
- beantragt beim Regierungsrat das Budget des Impulsprogramms und für das Kompetenzzentrum
- beantragt beim Regierungsrat als vorbereitendes Gremium personelle Ressourcen und Budgetallokation für die Vorhaben im Impulsprogramm
- fördert die Begleitung und Etablierung des kulturellen Wandels und beschliesst Ziele und Massnahmen dazu
- entscheidet über Aufnahme, Bewertung und Priorisierung der Projekte im Impulsprogramm
- beschliesst den Einsatz und die Verwendung von übergreifenden Methoden und Konzepten oder Vorgaben für die digitale Transformation (z. B. Prozessmodellierung)
- legt Instrumente und Prozesse fest, die zur Steuerung der Strategieumsetzung notwendig sind (Berichterstattung, Strategiecontrolling, Programm- und Projektportfoliomanagement, Businessarchitektur, Change Management etc.)
- nimmt die Berichterstattung zu den strategischen Projekten und Massnahmen zur Kenntnis bzw. entscheidet über allfällige Massnahmen, die sich daraus ergeben (auf Antrag der Programmleitung)
- beschliesst den jährlichen Bericht zur Strategieumsetzung zuhanden des Regierungsrates

² Entscheide des Steuerungsausschusses sind verbindlich für die kantonale Verwaltung.

5. Kompetenzzentrum

5.1. Rolle

Das Kompetenzzentrum nimmt die Rolle einer zentralen Digitalisierungseinheit im Kanton Zug wahr und treibt die digitale Transformation des Kantons Zug voran. Als zentrale Anlaufstelle für sämtliche Themen bezüglich Digitalisierung und digitaler Transformation ist das Kompetenzzentrum zuständig für die Umsetzung und Weiterentwicklung der Digitalstrategie sowie die Leitung des Impulsprogrammes und unterstützt die kantonalen Behörden bei ihren Digitalisierungsvorhaben. Das Kompetenzzentrum wird dabei durch den Steuerungsausschuss gesteuert.

Das Kompetenzzentrum agiert als Impulsgeber und Koordinator der digitalen Transformation im Kanton Zug. Die Aufgaben umfassen insbesondere die behördenübergreifende Planung und Umsetzung der digitalen Transformation, die Förderung von Zusammenarbeit und gemeinsamen Lösungen innerhalb der kantonalen Verwaltung sowie mit Dritten und der Aufbau neuer Kompetenzen und Fähigkeiten zur Beratung und Befähigung der kantonalen Behörden. Insbesondere kleinere Ämter oder Organisationseinheiten, welche bestimmte Fähigkeiten nicht selbstständig aufbauen können, sollen von den zentral aufgebauten Fähigkeiten profitieren.

5.2. Organisatorische Eingliederung

Das Kompetenzzentrum ist innerhalb des AIO angesiedelt. Das Kompetenzzentrum wird vom Steuerungsausschuss gesteuert. Personalrechtlich wird das Kompetenzzentrum vom Leiter des AIO geführt. Die Anstellung der Leiterin bzw. des Leiters des Kompetenzzentrums erfolgt durch die Amtsleitung des AIO nach Rücksprache mit der Finanzdirektorin bzw. dem Finanzdirektor.

Das folgende Organigramm zeigt die organisatorische Ansiedelung im AIO.

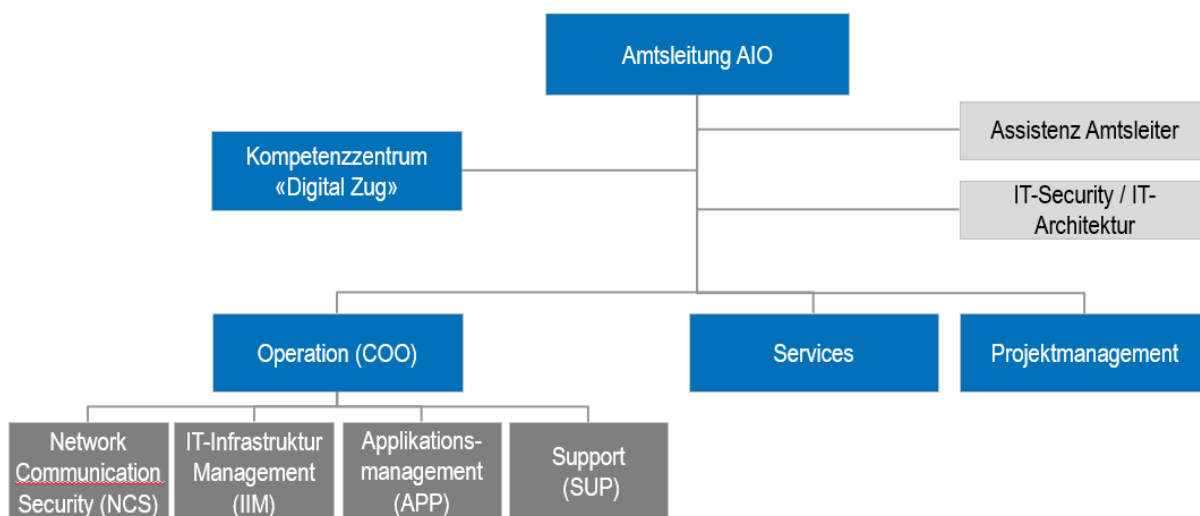


Abbildung 2: Organigramm AIO

5.3. Zusammensetzung

Das Kompetenzzentrum besteht aus einer Leiterin oder einem Leiter des Kompetenzzentrums sowie weiteren Mitarbeitenden.

Die Leiterin oder der Leiter des Kompetenzzentrums ist zuständig für die Leitung des Kompetenzzentrums und des Impulsprogramms. Personalrechtlich ist sie oder er dem Leiter des AIO unterstellt. Sie oder er rapportiert jedoch direkt dem Steuerungsausschuss.

Der Bedarf an Mitarbeitenden soll jährlich überprüft werden. Auf Grundlage dieser jährlichen Analyse sollen weitere Mitarbeitende schrittweise rekrutiert beziehungsweise dem Kompetenzzentrum zugewiesen werden. Für 2020 sind zwei Vollzeitstellen inklusive Leiterin oder Leiter des Kompetenzzentrums budgetiert. Im darauffolgenden Jahr sind zwei zusätzliche Personalstellen vorgesehen.

5.4. Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Das Kompetenzzentrum soll durch fünf Aufgabenbereiche zum Erfolg der digitalen Transformation beitragen:

- Steuerung des digitalen und kulturellen Wandels
- Organisationsentwicklung und Innovation
- Koordination und Standardisierung
- Entwicklung und Umsetzung
- Information und Kommunikation

Mit den fünf Aufgabenbereichen und einer sinnvollen Aufgabenverteilung wird sichergestellt, dass der digitale Wandel in der Verwaltung zielgerichtet und mit klarem Fokus vorangetrieben werden kann³. Das Kompetenzzentrum koordiniert diese Aufgaben und unterstützt die kantonalen Behörden mit konkreten Leistungen und Hilfsmitteln. Dadurch werden diese wo immer sinnvoll und möglich entlastet. Zusätzlich wirkt das Kompetenzzentrum als Treiber des digitalen Wandels in der Verwaltung und sorgt für den Informationsaustausch.

Das Kompetenzzentrum wird aufgrund der Schwerpunkte aus der Digitalstrategie die Umsetzung forcieren und aktiv auf die kantonalen Behörden zugehen. Gleichzeitig sollen die kantonalen Behörden für die Konzeption und Umsetzung von digitalen Lösungen aktiv ihre Ideen dem Kompetenzzentrum einbringen und mit diesem abstimmen. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass das Kompetenzzentrum die einzelnen Projekte koordinieren kann und Synergien genutzt werden können.

³ Siehe Aufgabenmatrix im Anhang.

Das Kompetenzzentrum übernimmt insbesondere die folgenden Aufgaben und unterstützt damit die kantonalen Behörden (Auszug aus der Übersicht im Anhang):

- Digitalstrategie: Erarbeiten bzw. Überarbeiten einer Digitalstrategie und deren Umsetzung vorantreiben.
- Anlaufstelle für die digitale Transformation: Aufbau einer zentralen Anlaufstelle zur Unterstützung des digitalen Wandels, welche die kantonalen Behörden zielgerichtet mit einer pragmatischen und einfachen Vorgehensweise unterstützt.
- Impulsprogramm: Impulsprogramm leiten und dessen Umsetzung unterstützen; leiten von zentralen und übergreifenden Vorhaben und Projekten.
- Digitale Fähigkeiten: Knowhow in für die digitale Transformation wichtigen Bereichen wie Business Analyse und Prozessmanagement auf- und ausbauen und als Leistung den kantonalen Behörden zur Verfügung stellen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kompetenzzentrums beraten die kantonalen Behörden und übernehmen Arbeiten in der Business- und Prozessanalyse (Dokumentation, Optimierung und Automatisierung).
- Trends und Entwicklungen: Unterstützung der kantonalen Behörden in der Analyse von Trends und Entwicklungen (inklusive Aufarbeitung) von möglichen Lösungen und Innovationen, Klären von möglichen Einsatzgebieten sowie Marktabklärungen, Unterstützung in der Beschaffung und Finanzierung.
- Change Management: Massnahmen zur Umsetzung des kulturellen Wandels bei den kantonalen Behörden erarbeiten und ihre Umsetzung unterstützen.
- Infrastruktur: Basisinfrastrukturen für die digitale Transformation aufbauen (in Zusammenarbeit mit dem AIO).
- Kooperationen: Kooperationen mit externen Stellen aufbauen und pflegen.
- Information und Kommunikation: Kommunikation des digitalen Wandels mit dem Ziel, Wissensaustausch und die Wiederverwendung von Leistungen zu fördern.

5.5. Digitale Kompetenzen

Für die Erfüllung der Aufgaben soll das Kompetenzzentrum sukzessive die folgenden Fähigkeiten aufbauen:

- Strategisches Management und Projektportfoliomanagement
- Projektmanagement
- Business Analysis / Organisationsentwicklung / Prozessentwicklung
- Change Management
- Innovations- und Technologiemanagement
- User Experience / Anforderungsmanagement

Weitere Fähigkeiten wie beispielsweise Architekturmanagement, Application Management, Projektmanagement, Data Management / Analytics und Cyber Security werden vom AIO und/oder anderen kantonalen Behörden bereitgestellt sowie bei Bedarf extern bezogen.

5.6. Befugnisse

Das Kompetenzzentrum hat gemäss obigem Beschrieb u. a. den Auftrag, insbesondere im Zusammenhang mit dem Methoden- und Fachkompetenzaufbau und der Standardisierung, Vorgaben und Grundlagen für die Umsetzung der Digitalisierung zu erstellen, die von den kantonalen Behörden eingehalten werden müssen. Die Vorgaben werden durch den Steuerungsausschuss in Auftrag gegeben (z. B. auf Antrag einer Direktion oder der Staatskanzlei) und anschliessend geprüft und genehmigt. Das Kompetenzzentrum hat daraufhin die Befugnis, die Vorgaben verwaltungsweit zu kommunizieren und insbesondere Stellen, die Digitalisierungsvorhaben umsetzen, auf die Einhaltung dieser Vorgaben hinzuweisen.

6. Kantonale Behörden

6.1. Rolle

Die kantonalen Behörden haben eine wichtige Rolle in der digitalen Transformation. Sie stellen einerseits die Mitglieder des Steuerungsausschusses und andererseits übernehmen sie durch das (proaktive) Einbringen des behörden-spezifischen Fachwissens eine wichtige Funktion in der dezentralen Umsetzung. Eine starke Einbindung und Mitarbeit der kantonalen Behörden ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche digitale Transformation ihrer Geschäftstätigkeiten, da sie das notwendige Wissen für ihre Geschäftsbereiche besitzen. Sie sollen deshalb konkrete Vorschläge zu möglichen, digitalen Vorhaben einbringen.

6.2. Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Die kantonalen Behörden (inkl. AIO) setzen die fachspezifischen Vorhaben in ihren Organisationen um und sind als Partner der Strategieumsetzung von Bedeutung. Sie werden dabei durch das Kompetenzzentrum unterstützt. Sie stellen die strategiekonforme Umsetzung ihrer Vorhaben im Bereich der digitalen Transformation in ihren Organisationen sicher. Ferner sind sie verantwortlich, dass die gemeinsam definierten Grundlagen und Vorgaben auch in ihrer Organisation durchgängig umgesetzt bzw. eingehalten werden. Für die Umsetzung stellen sie die entsprechenden personellen und finanziellen Ressourcen bereit oder beantragen diese beim Regierungsrat oder beim Kompetenzzentrum (z. B. bei innovativen Projekten, für die sie ggf. keine Mittel oder Ressourcen budgetiert haben).

Die kantonalen Behörden (inkl. AIO) sind insbesondere verantwortlich für folgende Aufgaben:

- Mitglieder des Steuerungsausschuss stellen
- Kontaktperson(en) Digitalisierung stellen
- Eigene Tätigkeiten analysieren und Vorhaben identifizieren, welche die digitale Transformation unterstützen resp. strategiekonform sind
- Bei der Entwicklung der übergeordneten Digitalstrategie mitarbeiten
- Teilstrategie nach übergeordneter Digitalstrategie ausrichten
- Projekte / Vorhaben (teil-)finanzieren
- Projektressourcen stellen
- Konkrete Projekte / Vorhaben verantworten und umsetzen
- Projektfortschritt an Programmleitung / Kompetenzzentrum rapportieren

6.3. Kontaktperson Digitalisierung

Jede Direktion, die Staatskanzlei sowie das Obergericht und das Verwaltungsgericht bestimmen eine oder mehrere «Kontaktperson(en) Digitalisierung». Die Rolle kann zum Beispiel vom Informatikbeauftragten oder einer anderen digitalisierungsaffinen Person übernommen werden. Die Kontaktperson Digitalisierung unterstützt die digitale Transformation und ist die primäre Ansprechperson für das Kompetenzzentrum. Sie sorgt für eine effiziente Kommunikation und einen reibungslosen Informationsfluss zwischen Kompetenzzentrum und der jeweiligen Behörde. Ferner vertritt sie die Interessen der jeweiligen Behörde und bringt deren Bedürfnisse ein.

Aufgrund der heutigen Erkenntnisse wird der notwendige Personalaufwand als gering erachtet und es sind für die Kontaktpersonen Digitalisierung keine zusätzlichen Stellenprozente vorgesehen.

6.4. Koordination und Zusammenarbeit

Der formelle Austausch zwischen den kantonalen Behörden und dem Kompetenzzentrum erfolgt über den Regierungsrat, den Steuerungsausschuss und die Kontaktpersonen Digitalisierung. Im Rahmen der Projekte und Aufgaben kann der Steuerungsausschuss zusätzliche fachspezifische Arbeitsgruppen schaffen, um den Austausch auf der operativen Ebene zu verbessern. Diese werden durch das Kompetenzzentrum geleitet und sollen die Koordination beziehungsweise den Austausch der dezentralen Digitalisierungskompetenzen und die Abstimmung von Fachthemen (wie Datenmanagement, User Experience und Businessanalyse usw.) gewährleisten.

In den Aufbau der digitalisierungsspezifischen Kompetenzbereiche sind die relevanten Querschnittsfunktionen bzw. deren Kompetenzen einzubinden und ggf. zu ergänzen. Dies betrifft vor allem die Bereiche Informatik (AIO) und Personal (PA). Zudem bestehen Berührungspunkte zur Rechtsetzung (Rechtsdienst), zu der Staatskanzlei (Kommunikation und Archivierung), zur Finanzverwaltung (Budgetierung, Finanzierungsfragen), zum Kompetenzzentrum Projektmanagement und Kompetenzzentrum IT-Beschaffungen (z. B. Grundsätze, Beschaffungen, direktionsübergreifende Koordination).

6.5. Digitale Kompetenzen

Die Umsetzungsorganisation ist darauf ausgerichtet, ausgewählte, digitale Kompetenzen zentral aufzubauen. Der dezentrale Aufbau von digitalen Fähigkeiten soll mit dem Kompetenzzentrum abgestimmt werden. Bei genügendem Reifegrad, das heisst, wenn der kulturelle Wandel und die Fähigkeiten für die Digitalisierung in den Direktionen verankert beziehungsweise ausgebreitet sind und damit die Digitalisierungsfähigkeit der Gesamtorganisation gestärkt ist, können gewisse digitale Kompetenzen überführt werden.

7. Impulsprogramm

Mit der Digitalstrategie hat der Kanton Zug die Grundlagen für eine moderne, digitale Verwaltung gelegt und die hierfür notwendigen Handlungsfelder identifiziert. Die Strategieumsetzung erfolgt im Wesentlichen über das Impulsprogramm. In diesem sind entlang der identifizierten Handlungsfelder die zentralen, priorisierten und zumeist direktionsübergreifenden Vorhaben zusammengefasst. Die Projekte und Massnahmen werden vom Kompetenzzentrum koordiniert und übergreifend gesteuert.

7.1. Zweck des Impulsprogramms

Das Programm soll einen gezielten Impuls für die Umsetzung der Digitalstrategie setzen und dabei insbesondere Vorhaben umfassen, die möglichst alle der untenstehenden Kriterien erfüllen:

- eine grundlegende bzw. strategische direktionsübergreifende Voraussetzung für die digitale Transformation schaffen (organisatorisch, technologisch und kulturell)
- Leuchtturmcharakter mit Innovations- und Skalierungspotenzial haben
- schnell Nutzen für die Anspruchsgruppen bringen und von der Öffentlichkeit stark nachgefragte digitale Leistungsangebote umsetzen
- einen Beitrag zu einem der Handlungsfelder der Digitalstrategie leisten
- grosse Abhängigkeiten zu anderen Vorhaben des Impulsprogramms haben
- eine übergreifende Koordination zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten erfordern
- von mehreren Verwaltungseinheiten nachgefragt werden

Ein besonderer Fokus wird auf Vorhaben für die Verankerung des kulturellen Wandels und die Befähigung der Mitarbeitenden sowie Führungskräfte gelegt, um die anstehenden Veränderungsprozesse zu begleiten. Neben den Vorhaben im Impulsprogramm werden die kantonalen Behörden weiterhin eigene Vorhaben zur digitalen Transformation umsetzen. Das Kompetenzzentrum etabliert hierzu Mechanismen, welche die Koordination verbessern.

7.2. Steuerung und Führung des Impulsprogramms

Der Steuerungsausschuss ist zuständig für die Steuerung des Impulsprogramms. Die Leiterin oder der Leiter des Kompetenzzentrums übernimmt die Leitung und Planung des Impulsprogramms. Zusätzlich wird ein Projektportfoliomanagement für eine effiziente Umsetzung des Impulsprogramms aufgesetzt, das in die bestehenden Mechanismen und Prozesse integriert wird. Dabei gelten die folgenden Grundsätze, welche im Rahmen der Umsetzung des Kompetenzzentrums weiter detailliert werden:

- Das Impulsprogramm ist langfristig über mehrere Jahre angelegt, da die digitale Transformation Zeit benötigt und nicht bereits ab «Tag 1» Breitenwirkung entfalten kann.
- Pro Legislaturperiode sollen Schwerpunkte bzw. Schwerpunkt-Projekte für das Impulsprogramm definiert werden (sog. Schwerpunktplanung). Diese sind prioritär zu behandeln und werden mit ordentlichen Projekten, welche zur Erfüllung des Leistungsauftrages notwendig sind, abgeglichen.
- Der Regierungsrat hat die Möglichkeit, neue oder angepasste Schwerpunkte zu definieren. Dies in Abstimmung mit der Gesamtstrategie und den Regierungsrichtlinien pro Legislatur.
- Die Aufnahme von Projekten in das Impulsprogramm erfolgt nach klaren Kriterien (siehe 7.1).

- Ein Projektportfolio, welches die zentralen Digitalisierungsvorhaben der kantonalen Verwaltung Zug aufführt, dient als Steuerungs- und Planungsinstrument dazu, möglichst hohe Wirkung mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen (Personal und Finanzmittel) zu erzielen.
- Das Projektportfolio wird entlang einheitlicher Bewertungskriterien behandelt (Wirkung, Kosten/Nutzen, Wichtigkeit, Dringlichkeit).
- Das Controlling und Reporting erfolgt entlang der etablierten Prozesse.

8. Zusammenarbeit und Kooperationen

8.1. Einbindung der Zuger Gemeinden

Über die «Informatikkonferenz Kanton Gemeinden» werden die Zuger Einwohnergemeinden über die Umsetzung der Digitalstrategie informiert und Vorhaben abgestimmt. Ziel ist, die digitale Transformation von Dienstleistungen gemeinsam voranzutreiben. Die Zusammenarbeit soll intensiviert werden, insbesondere um Synergien zu nutzen und die Leistungen in übergreifenden Prozessen zu optimieren und medienbruchfrei zu gestalten. Daneben informiert das Kompetenzzentrum regelmässig die Zuger Einwohnergemeinden über Vorhaben, eingesetzte Technologien und realisierte Lösungen und institutionalisiert den Austausch. Bei Bedarf kann das Kompetenzzentrum Digital Zug die Einwohnergemeinden in den Themen zur digitalen Transformation beraten.

8.2. Zusammenarbeit mit Bund und anderen Kantonen

Für die Zusammenarbeit mit Bund und anderen Kantonen sollen folgende Grundsätze gelten:

- Die auf Stufe Bund erarbeiteten (aktuellen wie auch künftigen) Vorgaben wie «E-Government-Strategie» und «eCH-Vorgaben» werden berücksichtigt.
- Werden neue Gremien auf Stufe Bund geschaffen und der Kanton Zug zur Mitarbeit angefragt, wird eine Zusammenarbeit überprüft und ggf. ein Mitglied entsandt.
- Durch den Bund realisierten Lösungen werden grundsätzlich unterstützt, intern überprüft und wenn sie die digitale Transformation unterstützen und für den Kanton Zug zielführend sind übernommen.
- Eine Unterstützung der bestehenden Gremien, die die digitale Transformation unterstützen, wie die interkantonale «Fachgruppe E-Government», wird angestrebt.
- In den auf Stufe Kantone bestehenden Gremien wie die «Schweizerische Informatikkonferenz» (SIK) und die «Zentralschweizerische Informatikkonferenz» (ZIK) ist die Geschäftsleitung des AIO vertreten. Darin wird unter anderem das Thema digitale Transformation behandelt.
- Werden insbesondere in der Zentralschweiz neue Gremien bzgl. der digitalen Transformation geschaffen, wird eine Zusammenarbeit überprüft resp. angestrebt.
- Bei neuen Technologien oder Lösungen wird punktuell eine Zusammenarbeit mit im relevanten Thema erfahrenen Verwaltungen gesucht.
- Die durch die Kantone erarbeiteten (aktuellen wie auch künftigen) Vorgaben wie «Leitlinien der Kantone zur Digitalen Verwaltung» der Konferenz der Kantonsregierungen (KdK) werden wo sinnvoll und möglich berücksichtigt.

8.3. Kooperationen mit Forschung, Hochschulen und Unternehmen

Im Bereich Pionierarbeiten aber auch bei neuen Technologien wird eine Kooperation mit Forschung, Hochschulen und Unternehmen gesucht. Der Bedarf an Kooperationen ist abhängig von der Art und Grösse der Vorhaben und soll von Fall zu Fall analysiert und entschieden werden.

9. Finanzierung

Die für die Umsetzung von Digital Zug notwendigen finanziellen Mittel sollen im Rahmen des Budgetprozesses jährlich überprüft und bestimmt werden. Die Höhe der benötigten Mittel sollen mit Hilfe einer Bedarfsanalyse auf Basis der Vorhaben und Projekte des Impulsprogramms geschätzt werden. Die Genehmigung der finanziellen Mittel obliegt dem Kantonsrat im Rahmen des Budgets. Bei ausgewiesenem Bedarf kann der Steuerungsausschuss auch im laufenden Jahr Anträge für Budgeterhöhungen an den Regierungsrat stellen.

Für 2020 sind finanzielle Mittel in der Höhe von einer Million Franken für die Umsetzung des Impulsprogramms im Projekt «IT5050.0237 Digital Zug» budgetiert. Für die Jahre 2021 und 2022 sind in der Finanzplanung je eine Million Franken vorgesehen.

Für 2020 sind zwei Vollzeitstellen für das Kompetenzzentrum bewilligt. Zusätzlich sind für 2021 zwei weitere Vollzeitstellen vorgesehen.

Hinweis: Nach Erstellung der Projektübersicht des Impulsprogramms werden das benötigte Budget und die Vollzeitstellen für das Kompetenzzentrum neu geschätzt.

10. Umsetzungsplan

Für den Aufbau des Kompetenzzentrums ist der in Abbildung 1 dargestellte Umsetzungsplan vorgesehen. Es nimmt ab 1. April 2020 die Arbeit auf. Das Impulsprogramm soll ab Juni 2020 gestartet werden.

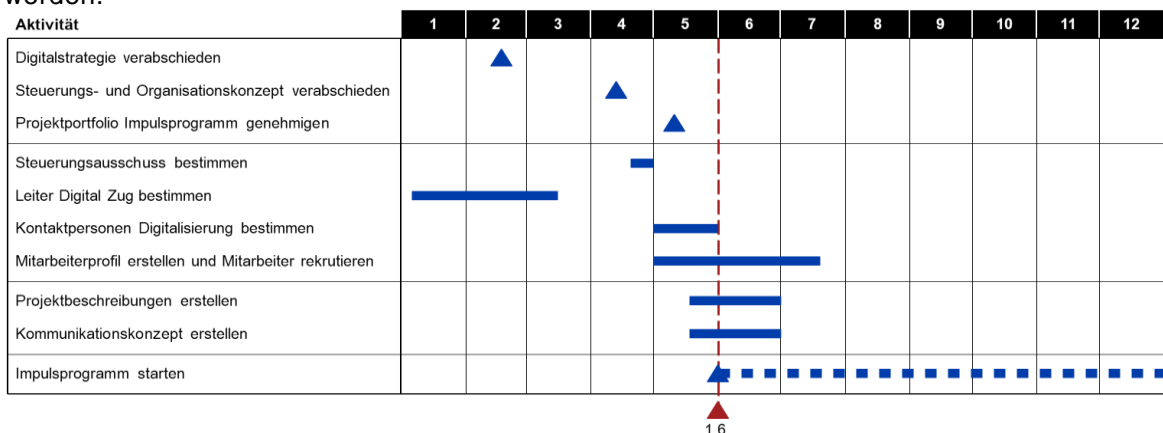


Abbildung 3: Umsetzungsplan für den Aufbau des Kompetenzzentrums

11. Anhang

Aufgabenmatrix zur Steuerung des digitalen Wandels:

Aufgabe	Beschreibung	Verantwortung	Aufgabenerfüllung durch	Schwerpunkt Personalressourcen
Strategieentwicklung und Controlling	<ul style="list-style-type: none"> Digitale Strategie entwickeln, steuern und mit KPIs überwachen Handlungsfelder identifizieren und priorisieren auf Basis systematischer Bedürfniserhebungen und Trendanalysen Berichterstattung über den Umsetzungsstand der Strategie 	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum
Projektportfolio-management für Impulsprogramm	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation und Priorisierung von strategischen Projekten Projektideen und -anträge sammeln, beurteilen und genehmigen Projektportfolio führen, Projektstatus und -erfolg überwachen und mit anderen Direktionen und AIO abgleichen 	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum
Kultureller Wandel	<ul style="list-style-type: none"> Digitale Kultur und Werte definieren Massnahmen zur Förderung des Kulturwandels planen und umsetzen Verankerung der Strategie, Ziele und Projekte mit Kommunikationsmassnahmen sicherstellen 	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum mit anderen Organisationseinheiten	Kantonale Behörden
Rechtliche Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> Rechtliche Aspekte der Digitalisierung prüfen und Veränderungen anstossen Eigenes Aufgabenfeld in Zusammenarbeit mit Direktionen 	Andere Organisationseinheit	Kompetenzzentrum mit anderen Organisationseinheiten	Kantonale Behörden
Kommunikation der digitalen Transformation	Bekanntmachung / Marketing zur digitalen Transformation und digitalen Leistungsangeboten/Lösungen: <ul style="list-style-type: none"> Verbreitung für Nutzung (Marketing) Wiederverwendung (intern und extern) für Weiterentwicklung der Leistungen/ Lösungen 	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum mit anderen Organisationseinheiten	Kompetenzzentrum

Koordination und Standardisierung:

Aufgabe	Beschreibung	Verantwortung	Aufgabenerfüllung durch	Schwerpunkt Personalressourcen
Wissensaustausch und -bereitstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Pflege des behördengreifenden Austausches von Lessons Learned, Projekt- und Technologieerfahrungen im Rahmen der digitalen Transformation • Wissensaustausch koordinieren, notwendige Gremien leiten • Entwickeln und Etablieren von Best Practices und Methoden 	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum
Koordination und Anstoss Digitale Lösungen	<ul style="list-style-type: none"> • Fachbereichsübergreifende Koordination bei der Planung, Konzeption, Umsetzung von digitalen Lösungen sicherstellen/unterstützen • Identifikation von skalierbaren und wiederverwendbaren digitalen Lösungen 	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum mit anderen Organisationseinheiten	AIO
Grundsätze, Standards und Architekturmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Nationale Standards (eCH) nutzen • Kantonspezifische Grundsätze, Standards und Architekturen zur Harmonisierung von Prozessen, Daten (im Sinne von Data Science) und Technologie erarbeiten oder beantragen • Etablierung der Standards fördern 	AIO	Kompetenzzentrum mit anderen Organisationseinheiten	Architekturboard

Organisationsentwicklung und Innovation:

Aufgabe	Beschreibung	Verantwortung	Aufgabenerfüllung durch	Schwerpunkt Personalressourcen
Organisationsentwicklung und Change Management	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen in Organisationsentwicklung hin zur agilen Verwaltung aufbauen • Veränderungen durch Projekte in der Organisation begleiten und umsetzen (Change Management) • Organisatorische Anpassungen im Rahmen der Leistungsdigitalisierung begleiten 	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum
Innovationsmanagement und Technologieberatung	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsfördernde Massnahmen (z. B. Ideenwettbewerbe, Prototyping Labs) mit externen Stellen (Bürger, Unternehmen, Start-ups etc.) fördern und durchführen • Methodische Begleitung der kantonalen Behörden bei der Innovationsentwicklung (z. B. Design Thinking) • Trends und Marktentwicklung im Bereich Digitalisierung und der öffentlichen Verwaltung analysieren und aufbereiten 	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum
Kooperationen zu Digitalisierungsthemen	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung und Austausch mit anderen Behörden (Gemeinden, Kantonen und Bund) und Dritten (Private, Hochschulen) fördern/unterstützen • Gemeinsame Projektentwicklung fördern • Übersicht über digitalisierungsrelevante Gremien und Konferenzen schaffen • Vertretung in fachlichen Gremien und Konferenzen sicherstellen und abstimmen mit anderen Direktionen und Ämtern bezüglich Fachgremien 	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum
Leistungskonzeption und Businessanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Digitale Leistungen gemeinsam mit kantonalen Behörden konzipieren und neue technologische Möglichkeiten zur Abwicklung der Leistungen prüfen/nutzen • Businessanalyse: Strukturen und Prozesse zur Weiterentwicklung der Leistungen der kantonalen Behörden systematisch analysieren • Anforderungen von internen und externen Anspruchsgruppen strukturiert erheben und analysieren • Digital Business / IT-Alignment sicherstellen 	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum mit anderen Organisationseinheiten	AIO

Personalentwicklung und Rekrutierung	<ul style="list-style-type: none"> • Aus- und Weiterbildung hin zu digitalen Kompetenzen weiterentwickeln • Massnahmen zur Steigerung der Attraktivität für digitale Talente entwickeln und umsetzen 	Personalamt	Kompetenzzentrum mit Personalamt	Personalamt
---	--	-------------	----------------------------------	-------------

Entwicklung und Umsetzung von Leistungen:

Aufgabe	Beschreibung	Verantwortung	Aufgabenerfüllung durch	Schwerpunkt Personalressourcen
Projektmanagement für die Leistungsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Projektkultur fördern und etablieren • Projektmanagementskills und -ressourcen zur Verfügung stellen bzw. entwickeln • Methoden für eine vereinfachte Leistungserbringung erarbeiten und verbreiten 	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum mit anderen Organisationseinheiten	Direktionen und AIO
Bereitstellung von digitalen Basisdiensten und Plattformen	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame bzw. koordinierte Beschaffung/Bereitstellung von direktions-, kantons- oder staats-ebenenübergreifenden Basisdiensten: • eID / Identity Management • ePayment-Services • Business Intelligence etc. 	AIO	Kompetenzzentrum mit AIO	AIO
Umsetzung digitaler Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Digital Application Management (Betrieb, Weiterentwicklung und Customization von digitalen Leistungen) • Vorgaben für «User Experience» entwickeln (Structure follows user/content) 	Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum mit anderen Organisationseinheiten	Direktionen und AIO