



Kanton Graubünden  
Chantun Grischun  
Cantone dei Grigioni

Strategie

# **Digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024 – 2028**

8. August 2023

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

# Inhaltsverzeichnis

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

# Vorwort

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

Sehr geehrte Damen und Herren

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

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

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

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

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

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

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

Freundliche Grüsse

Martin Bühler, Regierungsrat

## Auf einen Blick

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4

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

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

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

## 5

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

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

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Ambition der Strategieerneuerung

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

Aufbauend auf den gesammelten Erfahrungen der letzten Jahre und der geschaffenen Grundlagen strebt der Kanton Graubünden in den kommenden Jahren eine deutliche Intensivierung der Aktivitäten und eine spürbare und sichtbare Beschleunigung der digitalen Transformation an. Die vorliegende «Strategie Digitale Verwaltung Kanton Graubünden», welche die E-Government-Strategie 2019-2023 ablöst, bildet hierfür die Grundlage. Der Grosse Rat<sup>1</sup> und die Regierung sehen gleichermassen die Notwendigkeit, die digitale Transformation der Verwaltung in Graubünden mit hoher Priorität fortzusetzen. Dabei soll die Strategie neue technologische, gesellschaftliche und politische Entwicklungen wie beispielsweise die Gründung der Digitalen Verwaltung Schweiz (DVS) oder zunehmende Cyber-Risiken aufgreifen. Zudem gilt es, die digitale Transformation als Verbundaufgabe, die von allen Departementen, den Dienststellen und der Standeskanzlei getragen wird sowie in enger Zusammenarbeit mit dem Bund, anderen Kantonen und den Bündner Gemeinden erfolgt, zu verankern. Der Kanton Graubünden verfolgt dabei einen Ansatz, der eine rasche Übernahme erprobter Lösungen und Technologien zum Ziel hat. In ausgewählten Bereichen leistet er mit eigenen Innovationen auch einen Beitrag zur föderalen Entwicklung und positioniert sich als Impulsgeber. Damit soll ein spürbarer Mehrwert für Bevölkerung, Wirtschaft, Politik und Verwaltung geschaffen werden. Die

---

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

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

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

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

## 1.2 Aufbau der Strategie

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



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

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

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

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

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

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

Ein weiteres wichtiges Element der Strategie ist die **Organisation** der digitalen Verwaltung. Sie beschreibt wie die Planung, Steuerung und Umsetzung der digitalen Transformation organisiert ist und welche **Ressourcen** zur Verfügung gestellt werden müssen<sup>2</sup>.

### 1.3 Zweck und Geltungsbereich

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

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

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

---

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

## 1.4 Verständnis von digitaler Verwaltung im Kanton Graubünden

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

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

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

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

---

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

## 2 Notwendigkeit der digitalen Verwaltung

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



Vertrauen in den Staat erhöhen und Teilhabe vereinfachen



Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit der staatlichen Leistungserbringung steigern



Sicherheit der staatlichen Tätigkeit im digitalen Raum ausbauen



Digitale Selbstbestimmung der Bevölkerung stärken



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



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



Anpassungsfähigkeit, Resilienz und digitale Souveränität der kantonalen Verwaltung stärken



Attraktivität als Arbeitgeber stärken

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

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

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



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

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

### 1. Digital-first für natürliche Personen

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

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

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

### 3. Transparenz und digitale Selbstbestimmung

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

---

<sup>4</sup> Für Bundesbehörden wird im Rahmen [des Bundesgesetzes über den Einsatz elektronischer Mittel zur Erfüllung von Behördenaufgaben \(EMBAG\)](#) (Artikel 9) eine gleichlautende Zielsetzung formuliert.

#### 4. IT-Sicherheit und Resilienz

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

#### 5. Interoperabilität, Standardisierung und Modularität der Unternehmensarchitektur

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

#### 6. Durchgängige, vernetzte Leistungsentwicklung und -erbringung

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

#### 7. Once-Only und Mehrfachnutzung von Daten

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

## 8. Agile und datengestützte Organisation

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

## 9. Weiterentwicklung der rechtlichen Grundlagen für die digitale Transformation

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

## 10. Transparenz in Fortschritt und Wirksamkeit

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

## 4 Strategische Schwerpunkte 2024-2028

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

### Strategischer Schwerpunkt 1

#### Verbindliche Beschleunigung des Ausbaus des digitalen Leistungsangebots

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

### Strategischer Schwerpunkt 2

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

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

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

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

## 5 Strategische Ziele 2024-2028

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

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

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

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

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

## UMSETZUNG IM RAHMEN ANDERER FACHSTRATEGIEN

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

## AUSBLICK 2029ff.

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

## 6 Organisation und Umsetzung

Die nachhaltige und erfolgreiche Umsetzung der Strategie erfordert neue Ansätze der Zusammenarbeit und Koordination innerhalb der kantonalen Verwaltung und mit Dritten sowie auch den Aufbau neuer Kompetenzen. Um diese Voraussetzungen zu schaffen, wurde eine Umsetzungsorganisation entwickelt, welche zum einen die departementsübergreifende Steuerung erlaubt und zum anderen die Befähigung, Einbindung und Unterstützung der Dienststellen fördert. Abbildung 2<sup>5</sup> zeigt in vereinfachter Form das Organisationsmodell, das im Folgenden näher beschrieben ist.

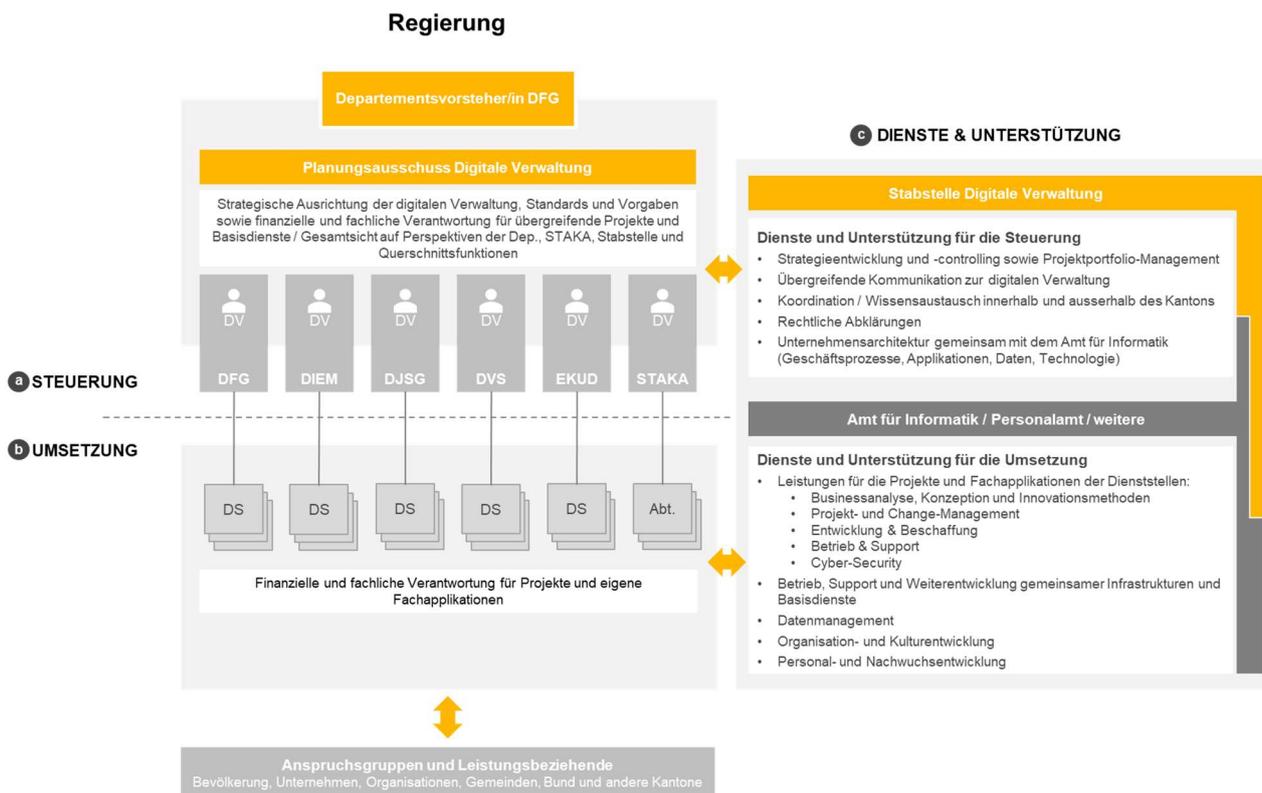


Abbildung 2: Umsetzungsorganisation Digitale Verwaltung

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

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

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

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

---

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

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

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

# Anhang

## A.1 Glossar

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

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

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

---

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

---

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

## A.2 Abbildungsverzeichnis

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