

## eCH-0176 Referenzmodelle für eine „Vernetzte Verwaltung Schweiz“

<b>Name</b>	Referenzmodelle für eine „Vernetzte Verwaltung Schweiz“
<b>Standard-Nummer</b>	eCH-0176
<b>Kategorie</b>	Best Practice
<b>Reifegrad</b>	Experimental
<b>Version</b>	1.0
<b>Status</b>	Genehmigt
<b>Genehmigt am</b>	2014-02-26
<b>Ausgabedatum</b>	2014-03-07
<b>Ersetzt Standard</b>	--
<b>Sprachen</b>	Deutsch (Original) und Französisch (Übersetzung)
<b>Beilagen</b>	--
<b>Autoren / Kontakt</b>	<b>Fachgruppe Geschäftsprozesse</b> Hans-Peter Münger, Res Publica Consulting AG <a href="mailto:hans-peter.muenger@rpconsulting.ch">hans-peter.muenger@rpconsulting.ch</a>  Marc Schaffroth, ISB <a href="mailto:marc.schaffroth@isb.admin.ch">marc.schaffroth@isb.admin.ch</a>
<b>Herausgeber / Vertrieb</b>	Verein eCH, Mainaustrasse 30, Postfach, 8034 Zürich T 044 388 74 64, F 044 388 71 80 www.ech.ch / <a href="mailto:info@ech.ch">info@ech.ch</a>

## Zusammenfassung

Die Referenzmodelle für eine „Vernetzte Verwaltung Schweiz“ zeigen konkret anwendbare Gestaltungsoptionen für die Modernisierung der Verwaltungstätigkeit in der föderalen Schweiz auf. Die Modellbeschreibungen beinhalten zudem Hinweise für die Umsetzung in der Praxis. Sie beruhen auf den Vorschlägen zur Prozessinnovation des Rahmenkonzepts „Vernetzte Verwaltung Schweiz“ [eCH-0126]. Die Anzahl der Modelle ist nicht begrenzt: Falls weitere Gestaltungsmodelle entwickelt werden, können sie zu gegebener Zeit integriert werden.

Die eCH-Best Practice richtet sich an Entscheidungsträger im E-Government, Verwaltungsmanager, Lösungsarchitekten, Prozessmanager und Projektleiter in der E-Government-Umsetzung.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Status und Reifegrad .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Zweck .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Einordnung .....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Überblick über die Referenzmodelle .....</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>Das föderale Kooperationsmodell .....</b>	<b>7</b>
	5.1 Problemstellung .....	7
	5.2 Lösung .....	7
	5.3 Umsetzung .....	8
<b>6</b>	<b>Das Konzept der Leistungsarchitektur(en).....</b>	<b>10</b>
	6.1 Problemstellung .....	10
	6.2 Lösung .....	10
	6.3 Umsetzung .....	11
<b>7</b>	<b>Das Konzept der Prozessmodularisierung .....</b>	<b>13</b>
	7.1 Problemstellung .....	13
	7.2 Lösung .....	13
	7.3 Umsetzung .....	13
<b>8</b>	<b>Das Konzept der Prozessoperationalisierung .....</b>	<b>15</b>
	8.1 Problemstellung .....	15
	8.2 Lösung .....	15
	8.3 Umsetzung .....	15
<b>9</b>	<b>Vertrieb öffentlicher Leistungen .....</b>	<b>17</b>
	9.1 Problemstellung .....	17
	9.2 Lösung .....	17
	9.3 Umsetzung .....	18
<b>10</b>	<b>Empfehlungen zur praktischen Nutzung .....</b>	<b>20</b>
<b>11</b>	<b>Pflege .....</b>	<b>20</b>
<b>12</b>	<b>Haftungsausschluss/Hinweise auf Rechte Dritter .....</b>	<b>21</b>

<b>13</b>	<b>Urheberrechte .....</b>	<b>21</b>
	<b>Anhang A – Referenzen &amp; Bibliographie .....</b>	<b>22</b>
	<b>Anhang B – Mitarbeit und Überprüfung.....</b>	<b>22</b>

## 1 Status und Reifegrad

Das vorliegende Dokument wurde vom Expertenausschuss **genehmigt**. Es hat für das definierte Einsatzgebiet im festgelegten Gültigkeitsbereich normative Kraft.

## 2 Zweck

Mit den Referenzmodellen für die Gestaltung der Produktionsprozesse einer vernetzten Verwaltung wird ein anerkannter und stabiler fachlicher Rahmen für die Prozessgestaltung in E-Government-Vorhaben vorgelegt. Sie sind auf alle Bereiche der Verwaltungstätigkeit anwendbar und sollen im Einzelfall mit Inhalt gefüllt werden. Die eCH-Best Practice basiert auf dem Hilfsmittel eCH-0126 „Vernetzte Verwaltung Schweiz“ [eCH-0126] der Autoren Prof. Dr. Klaus Lenk (Universität Oldenburg), Prof. Dr. Tino Schuppan (Institut für E-Government, Potsdam) und lic. phil. Marc Schaffroth (Informatiksteuerungsorgan Bund) aus dem Jahr 2010. Im Juni 2013 wurde die Version 2.0 veröffentlicht.

Die Innovation besteht darin, Grundlagen für eine Prozessarchitektur bereit zu stellen, die sich für die Vernetzung zwischen verschiedenen Verwaltungen eignet, ohne eine Standardisierung eines bestimmten Fachvorgangs anzustreben. D.h. die Gestaltungsempfehlungen lassen Raum für situativ passende Lösungen. Die Durchgängigkeit der Wertschöpfungskette der Verwaltung erfolgt somit nicht durch die Implementierung eines „durchgängigen, einheitlichen Prozesses“, sondern durch einen abgestimmten Austausch von Teilleistungen, die zur Wertschöpfung beitragen. Damit wird dem föderalen Zuständigkeitsprinzip Rechnung getragen.

Verwaltungen und Verwaltungseinheiten, welche die Referenzmodelle anwenden, können ausserdem über die Prozessgestaltung (Prinzipien der Modularisierung und der Operationalisierung) „Shared Services“ kreieren bzw. nutzen sowie benötigte Infrastrukturen oder Daten mehrfach verwenden. Dies sind Kernanliegen einer gleichzeitig auf Effektivität und Effizienz gerichteten Prozess- und Verwaltungsmodernisierung, welche die Wertschöpfungskette der Verwaltungstätigkeit integral betrachtet.

Somit können wichtige Ziele der E-Government Strategie wie ein kundennaher Service, Abbau von administrativen Lasten und Gesamtwirtschaftlichkeit besser erreicht werden.

### 3 Einordnung

Mit der Veröffentlichung der Referenzmodelle wird ein stabiler und anerkannter fachlicher Bezugsrahmen für die Prozessgestaltung in E-Government-Vorhaben geschaffen, welcher sich am Konzept der „vernetzten Verwaltung Schweiz“ [eCH-0126] orientiert. Es soll erreicht werden, dass in E-Government-Vorhaben jeweils organisations- bzw. prozessbezogene Gestaltungsoptionen geprüft werden, die auf den eCH-Referenzmodellen gemäss vorliegendem Standard beruhen, bevor ein definitiver Gestaltungsentscheid getroffen wird.

In den nachfolgenden Ausführungen wird klar unterschieden zwischen Problemstellung, Lösungsbeitrag des einzelnen Referenzmodells und Hinweisen zur praktischen Umsetzung. Im Zusammenhang mit den Hinweisen für die Umsetzung sind auch die Empfehlungen zur praktischen Nutzung gemäss Kapitel 10 zu beachten. Der Standard richtet sich an Entscheidungsträger im E-Government, Verwaltungsmanager, Lösungsarchitekten, Prozessmanager und Projektleiter in der E-Government-Umsetzung.

Der Vorteil der Gestaltung von Geschäftsprozessen nach den vorliegenden Referenzmodellen und unter Zuhilfenahme der verschiedenen damit zusammenhängenden eCH-Standards und -Hilfsmittel (siehe Kapitel 10) liegt in der Flexibilität, der Modularität und der Interoperabilität der Lösungen.

### 4 Überblick über die Referenzmodelle

Die Referenzmodelle für eine „Vernetzte Verwaltung Schweiz“ zeigen auf, wie in der föderalen Schweiz die Verwaltungsmodernisierung angepackt werden kann, ohne zentrale Werte des Staatswesens wie Föderalismus und Subsidiaritätsprinzip sowie Maximen des Verwaltungshandelns wie die Zuständigkeitsordnung in Frage zu stellen.

Die Modernisierung verlangt eine verwaltungsübergreifende Vernetzung in der Art und Weise, wie die Verwaltungen ihre Leistungen erbringen. Das Denken in Geschäftsprozessen und ein von den beteiligten Gemeinwesen (Gemeinden, Kantone und Bund) geteiltes, gemeinsames Verständnis dieser Organisationsprinzipien sind nötige Voraussetzungen für das Gelingen.

Die vorliegende eCH-Best Practice beschreibt vier Referenzmodelle zur Gestaltung vernetzter Strukturen und Prozesse zur Leistungserstellung der öffentlichen Verwaltung (sogenannte Produktionsstrukturen).

- *Das föderale Kooperationsmodell:* Dieses Modell ermöglicht unter Wahrung der föderalen Prinzipien und der Zuständigkeit eine Staatsebenen übergreifende Kooperation auf der Grundlage eines koordinierten Austausches von Leistungen.
- *Das Konzept der Leistungsarchitektur(en):* Die einheitliche Beschreibung von Leistungsarchitekturen bildet die Gestaltungsgrundlage für die ebenenübergreifende Umsetzung von „End-to-End“-Prozessen für Kunden sowie für die Bereitstellung von kundenorientierten Zugängen zum Leistungsangebot der öffentlichen Verwaltung.
- *Das Konzept der Prozessmodularisierung:* Mit diesem Modell werden nicht-hoheitliche Elemente eines Behördenprozesses gezielt identifiziert und ggf. ausgelagert, d.h. als

„Service“ bezogen. Aufgrund der Gleichartigkeit der Aufgaben der öffentlichen Verwaltung (innerhalb einer hoheitlichen Ebene) eröffnen sich Skaleneffekte, deren gezielte Nutzung stark zur Hebung der Gesamtwirtschaftlichkeit der öffentlichen Verwaltung beitragen kann.

- *Das Konzept der Prozessoperationalisierung:* Bei Verwaltungsprozessen werden vielfach dieselben operativen Ausführungsfunktionen und Infrastrukturbauusteine benötigt. Beide – sowohl die mehrfach benötigten Ausführungsfunktionen als auch die Infrastrukturbauusteine - können organisations- und prozessübergreifend identifiziert, bereitgestellt und betrieben werden (Gesamtwirtschaftlichkeit durch Skaleneffekte).

Die Berücksichtigung dieser Referenzmodelle ermöglicht es, dass eine Vielzahl von Einzelprojekten zur Verwaltungsmodernisierung auf unterschiedlichen Gebieten unabhängig voneinander realisiert werden kann und trotzdem bestimmte Elemente aus einzelnen Geschäftsprozessen (Prozessmodule bzw. -bausteine genannt) oder dafür entwickelte Informatiklösungen an anderer Stelle und gegebenenfalls in einem anderen sachlichen Zusammenhang wieder verwendbar sind. Das sind Beiträge zur Harmonisierung und zur Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns selbst.

Die Referenzmodelle fördern Produktionsprozesse, die einen vernetzten Betrieb öffentlicher Leistungen begünstigen (das heisst unter anderem auch ein Zusammenspiel von Front und Back Offices). Das ist erforderlich, weil im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung

- aus Kundensicht ebenenübergreifende Durchgängigkeit der Verwaltungsprozesse erwartet wird;
- die administrativen Lasten (d.h. der durch Mitwirkungspflichten verursachte Aufwand) von Wirtschaft und Privaten vermindert werden sollen;
- der Zugang zu öffentlichen Leistungen einfacher werden soll, indem Bürgerin/Bürger und Wirtschaft nicht als Bittsteller, sondern als Kunden behandelt werden und der richtige Zugangsweg nicht mühsam gesucht werden muss, sondern „wie von selbst“ auffindbar ist;
- der Service besser werden soll, d.h. die als Kunden verstandenen Partner der Verwaltung sollen von unnötigen Aktivitäten entlastet und die Geschäftsprozesse durchgängig gestaltet werden.

Die Erfüllung dieser Ziele ist zu wirtschaftlichen Bedingungen möglich, wenn die Basiskonzepte beachtet werden, denn diese setzen auf eine zunehmende Harmonisierung und Standardisierung der Verfahrensabwicklung und somit auch auf Skaleneffekte ohne die Zuständigkeiten in Frage zu stellen.

## 5 Das föderale Kooperationsmodell

### 5.1 Problemstellung

Viele Verwaltungsleistungen erfordern bis zum Ergebnis ein Mitwirken verschiedener Verwaltungsstellen, häufig auch auf verschiedenen Staatsebenen. Typisch sind Verbundleistungen von Gemeinden und Kanton oder von Kantonen und Bund.

Im Gegensatz zu herkömmlichen Auffassungen über die Verwaltungstätigkeit, die es einem Kunden zumuten, selber verschiedene Stellen zu kontaktieren und am Ende selbst die Schlüsse aus mehreren erhaltenen Ergebnissen der Verwaltungstätigkeit zu ziehen, zielt die „Vernetzte Verwaltung Schweiz“ darauf ab, dass sich der Kunde nur an eine einzige Verwaltungsstelle wenden muss. Somit muss der Einbezug der anderen Verwaltungsstellen von dieser vom Kunden angesprochenen zuständigen Stelle situativ festgelegt und in die Wege geleitet werden. Zudem muss die angesprochene Stelle die Teilergebnisse zu einem Gesamtergebnis zusammenfügen und sie soll dem Kunden ein eindeutiges Ergebnis liefern.

Das Konzept der vernetzten Verwaltung sieht ausserdem als Variante vor, dass der Kunde sich an einen Zugangspunkt (Front Office, Contact Center oder ähnlich) wenden kann, der nicht mit der fachlich zuständigen Stelle identisch ist. Diese vermittelnde Stelle sorgt dann dafür, dass das Anliegen von der zuständigen Stelle bearbeitet und die Leistung in der vorgesehenen Frist erbracht wird.

### 5.2 Lösung

Um das Zusammenspiel zwischen vermittelnder Stelle und/oder angesprochener zuständiger Verwaltungsstelle und weiteren einzubeziehenden Stellen zu organisieren, braucht es ein Kooperationsmodell. Dasselbe gilt für die Konsolidierung von verschiedenen Einzelleistungen zu einem eindeutigen Gesamtergebnis. Das föderale Kooperationsmodell wird für jeden Leistungsbereich von den jeweiligen kooperationswilligen Stellen separat entwickelt.

Das Prinzip der föderalen Kooperation besagt, dass die an der Abwicklung eines Geschäfts, d.h. am Geschäftsprozess, beteiligten Verwaltungsstellen unverändert in ihrem Bereich zuständig bleiben, ausser es werden über die etablierten politischen Prozesse an dieser Zuständigkeitsordnung Änderungen vorgenommen. Dann gelten diese neuen Zuständigkeiten.

Die vom Kunden direkt oder via Zugangspunkt angesprochene zuständige Stelle ist die federführende Stelle bzw. Verwaltungseinheit. Sie leitet den Prozess zur Leistungserstellung fachlich an. Die anderen am Prozess beteiligten (Verwaltungs-) Stellen sind mitwirkende Stellen (auch ein allenfalls am Vorgang beteiligter Zugangspunkt, ein Front Office oder ein Contact Center). Damit eine rationelle Geschäftsbearbeitung möglich wird, gibt es eine Vereinbarung unter den beteiligten Stellen, wer in welchem Fall welche Beiträge (Leistungen) innert welcher Fristen und in was für einer Qualität erbringt. Das ist der Kern des Kooperationsmodells für einen ganz bestimmten Aufgabenbereich der Verwaltung. Es beschreibt und regelt den übergeordneten Prozess zur Bereitstellung der für das Gesamtergebnis benötigten Einzelleistungen unter den beteiligten Verwaltungsstellen. Die Steuerung des Gesamtablaufs bis zum Ergebnis ist Sache der federführenden Stelle.

Die mitwirkenden Stellen sind frei, ihre Leistungen auf der Basis ihres lokalen Prozesses zu erbringen, den sie selber beherrschen. Von ihnen wird im Rahmen des Kooperationsmodells verlangt, innert festgelegter Fristen bestimmte Ergebnisse in einer bestimmten Qualität an die Bearbeitung des Kundenanliegens beizutragen.

### 5.3 Umsetzung

Die Abbildung illustriert modellhaft die föderale Kooperation am Beispiel eines Baugesuchverfahrens, das der Kunde direkt beim zuständigen Bauamt eingibt.

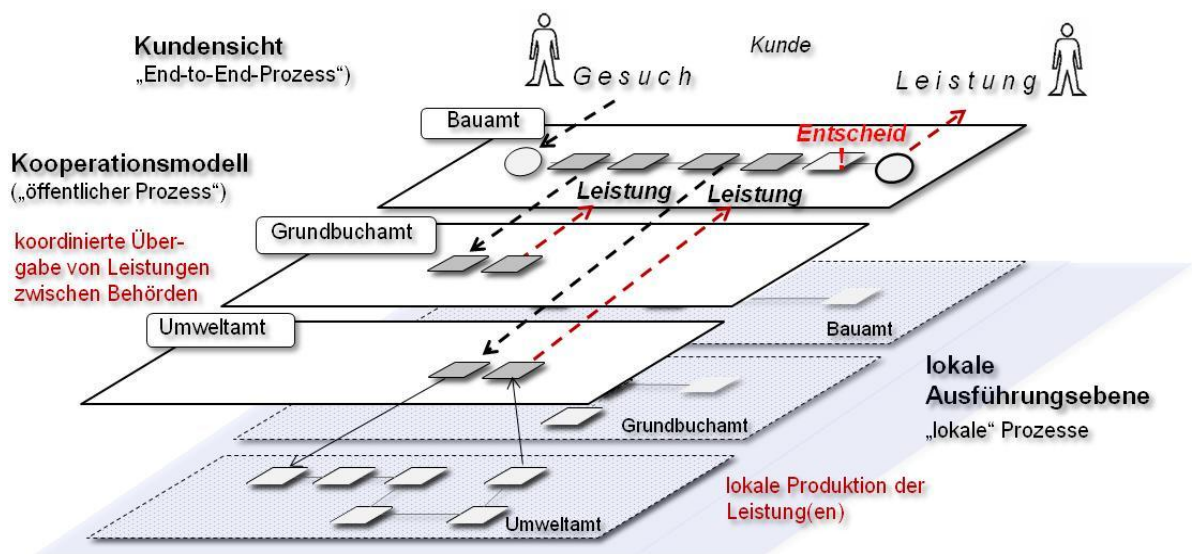


Abb. 1: Das föderale Kooperationsmodell (verwaltungsübergreifende Vernetzung von Leistungen und Prozessen)

Die vernetzte Verwaltung sorgt dafür, dass eine Verwaltungsstelle – hier das auf Grund des Orts des Bauvorhabens zuständige Bauamt der Gemeinde – für den Gesuchsteller die Ansprechstelle ist und anschliessend das Verfahren anleitet und koordiniert (Federführung). Die weiteren von Gesetzes wegen beteiligten Stellen wie hier das Grundbuchamt bzw. eine Zweigstelle des Grundbuchamts (häufig auf Stufe Kanton) oder das (kantonale) Umweltamt sowie weitere spezialisierte Stellen wie der (kantonale) Denkmalschutz werden von der federführenden Stelle in einem geordneten Verfahren beigezogen. Der Verwaltungskunde muss nicht separat an sie gelangen, sondern steht gegebenenfalls für ergänzende Auskünfte und Rückfragen zur Verfügung.

Die obere Ebene in der Abbildung zeigt, wie diese Zusammenarbeit organisiert ist. Die grauen Quadrate stellen Leistungen dar, die für die Erbringung der nachgefragten Leistung (hier Entscheidung zum Baugesuch) benötigt werden, und die gestrichelten Linien die Austauschbeziehungen. Schwarze Linien bedeuten das Anfordern einer Leistung, rote Linien die Lieferung des Ergebnisses.



Die untere, grau schattierte Ebene der Abbildung steht für die lokale Ausführung (lokale Leistungsproduktion) in den Prozessen der beteiligten Stellen. Diese Arbeitsschritte interessieren aus der Perspektive des federführenden (kommunalen) Bauamts nicht. Es benötigt im Baugesuchverfahren lediglich die gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen anderer zuständiger Behörden. Aus dem Blickwinkel der vernetzten Verwaltung, die einen optimalen Ressourceneinsatz anstrebt, ist die Gliederung dieser Prozesse von Bedeutung. Es handelt sich um die beiden Aspekte Prozessmodularisierung und Prozessoperationalisierung, die als eigenständige Referenzmodelle in separaten Kapiteln behandelt werden.

Zu einem modernen Verständnis der Leistungserbringung gehören als weitere Elemente, dass der Gesuchsteller am Schluss eine widerspruchsfreie Gesamtverfügung erhält (Entscheidung) und dass das Geschäft innert eines bestimmten Terminziels (Berechenbarkeit) erledigt wird. Wünschbar ist ausserdem, dass der Gesuchsteller den Verfahrensstand überprüfen kann (Nachverfolgbarkeit). Diese Möglichkeit hat sich mittlerweile in vielen privaten Onlinegeschäften etabliert und wird von den Anspruchsgruppen zunehmend auch hinsichtlich der Verwaltungsleistungen erwartet.

Wenn der Kunde sich an eine vermittelnde Stelle wendet, anstatt direkt an das zuständige Fachamt in seiner Gemeinde zu gelangen, so ist die Interaktion zwischen dieser Stelle<sup>1</sup> und dem zuständigen Fachamt als Ausgangspunkt für den Prozess zur Leistungserstellung (Verwaltungsverfahren) im engeren Sinn in das Kooperationsmodell einzubeziehen.

Für die Umsetzung müssen im Fall des Baugesuchs eine oder mehrere Gemeinden mit den entsprechenden kantonalen Stellen in Kontakt treten und gemeinsam ein konkretes Kooperationsmodell erarbeiten. Es hält fest, wie die beteiligten Verwaltungsstellen zusammenwirken, wie Unterlagen beschafft, aufbereitet und bearbeitet werden und welche verfahrensbezogenen Informationen zur Verfügung gestellt werden, so dass schliesslich das Ziel – ein einziger beschwerdefähiger Entscheid unter Einbezug aller Aspekte – erreicht werden kann.

Bei den Baugesuchen sind im Normalfall ein einziger Kanton und seine Gemeinden betroffen. Ein vergleichbares Kooperationsmodell kann aber auch in anderen Kantonen eingeführt werden, weil die Art der Interaktion unter den beteiligten Stellen ähnlich ist. Idealerweise wirken von Anfang an mehrere Kantone mit. Das Kooperationsmodell ist dann überkantonale gültig. Die betriebliche Umsetzung muss nicht überall gleichzeitig passieren. Neue Systeme können schrittweise und sukzessive in Betrieb genommen werden.

Eine Voraussetzung für die Gestaltung der ebenenübergreifenden Kooperation ist die schweizweite Identifikation sowie die einheitliche fachliche Beschreibung von öffentlichen Leistungen. Die Anwendung folgender eCH-Standards ist bei der Umsetzung des föderalen Kooperationsmodells in Betracht zu ziehen:

- *eCH-0073 Vorgaben zur Beschreibung von Leistungen der öffentlichen Verwaltung der Schweiz.* Dieser Standard enthält die Vorgaben zur einheitlichen Beschreibung von Leistungen der öffentlichen Verwaltung der Schweiz. Es können damit sachliche

---

<sup>1</sup> Organisatorisch handelt es sich um einen Zugangspunkt zum Angebot an Verwaltungsleistungen, für den auch die Begriffe „Front Office“, „Contact Center“ oder andere verwendet werden.

Zusammenhänge und Sichtweisen des Verwaltungsgeschäfts bedarfsgerecht erfasst und transparent dargestellt werden.

- *eCH-0070 Inventar der Leistungen der öffentlichen Verwaltung der Schweiz*. Mit diesem Referenzverzeichnis können die Leistungen der öffentlichen Verwaltung schweizweit einheitlich bezeichnet und identifiziert werden. Dadurch entsteht Übersicht und Transparenz. Insbesondere wird die verwaltungsübergreifende Kooperation erleichtert.

## 6 Das Konzept der Leistungsarchitektur(en)

### 6.1 Problemstellung

Wenn sich eine Verwaltung das Ziel setzt, inskünftig ihre Leistungen kundenorientierter zu erbringen und somit auch bereit ist, weitere Zugänge zu ihren Leistungen als nur die direkte Anforderung der Leistung bei ihr selbst zu akzeptieren, so stellt sich das Problem der eindeutigen Verständigungsbasis mit anderen Stellen, was die Gliederung der nachgefragten Leistung in einzelne Leistungen der beteiligten Stellen angeht.

### 6.2 Lösung

Das Konzept der Leistungsarchitektur(en) liefert auf der Basis des föderalen Kooperationsmodells die Gestaltungsgrundlagen für durchgängige als „End-to-End-Prozesse“ für Kunden organisierte Verwaltungsverfahren sowie für kundenorientierte Zugänge zum Leistungsangebot der öffentlichen Verwaltung. Im Unterschied zum Kooperationsmodell, das sich um den Prozessablauf kümmert, befasst sich die Leistungsarchitektur mit der Struktur der in einem Verfahren benötigten Einzelleistungen, die fallbezogen für die Erbringung der nachgefragten („führenden“) Leistung nötig sind.

Die Leistungsarchitektur für einen Teilbereich öffentlicher Aufgaben wird idealerweise als schweizweit gültige Konvention entwickelt und zugänglich gemacht. Mindestvoraussetzung ist es, dass die konkret zusammenarbeitwilligen Verwaltungseinheiten sich für das betreffende Aufgabengebiet auf eine eindeutige Strukturierung verständigen. An Hand der Elemente der Leistungsarchitektur soll für jeden denkbaren Fall der Leistungserbringung im betreffenden Aufgabengebiet aufgezeigt werden können, welche weiteren Leistungen dazu benötigt werden und welche Verwaltungsstelle sie erbringt.

Beim Baugesuch könnte eines der ersten Elemente einer Leistungsarchitektur nach Entgegennahme der Gesuchsunterlagen die „Prüfung der Unterlagen“ sein. Je nachdem, ob man darunter eine formelle Prüfung auf Vollständigkeit der Unterlagen oder auch bereits eine materielle Zuordnung zum richtigen Typ von Bewilligungsverfahren mit Einleitung der dafür nötigen Verfahrensschritte versteht, ergibt sich eine sachliche Untergliederung auf einer nächsten Stufe, wobei für jedes Element festgelegt werden kann, wer diese Leistung typischerweise erbringt (neben dem zuständigen kommunalen Bauamt könnte das in einer neuen Organisationsform auch eine auf die Verarbeitung von Gesuchen spezialisierte (Verwaltungs-) Stelle oder ein Front-Office sein. Das Resultat ist eine logisch-inhaltliche Struktur des betreffenden Vorgangs.

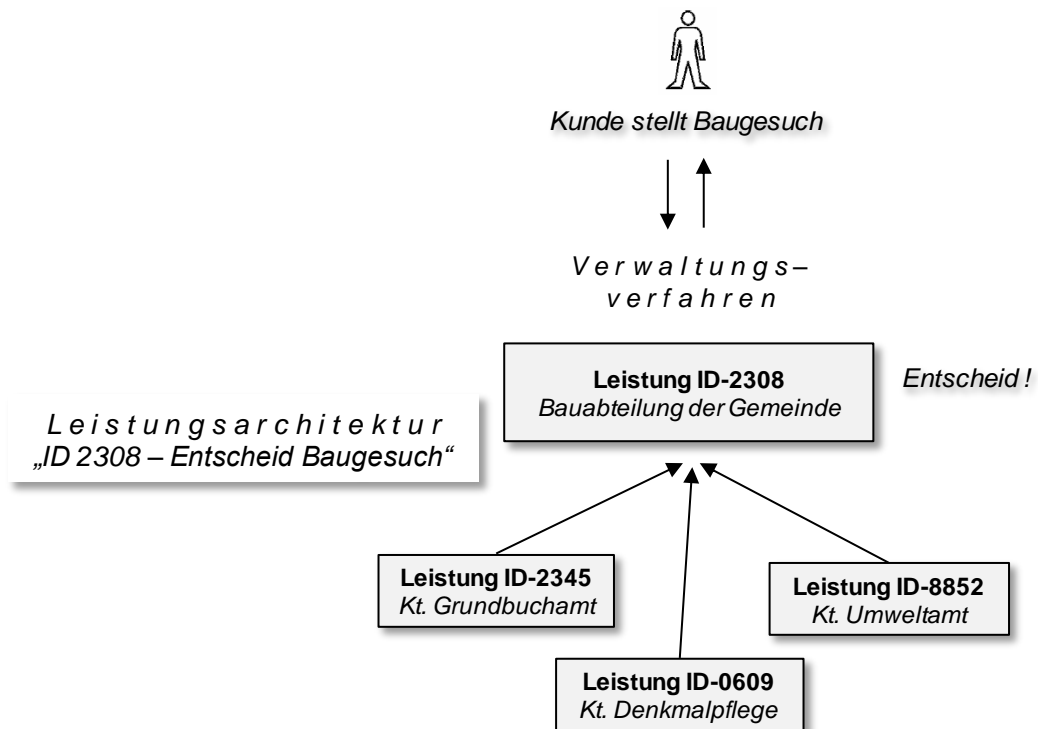


Abb. 2: Beispiel für die Leistungsarchitektur eines Baugesuchs (verwaltungsübergreifende Vernetzung von Leistungen und Prozessen mittels Leistungsarchitektur)

### 6.3 Umsetzung

Die Abbildung illustriert die Umsetzung des Prinzips erneut am Beispiel eines Baugesuchs. Ein Kunde stellt ein Baugesuch. Es löst einen Geschäftsprozess „Baugesuch bearbeiten“ zur Bearbeitung der Anfrage aus, der als „führender Prozess“ bezeichnet wird. Er ist beim zuständigen Gemeinde-Bauamt angesiedelt und mündet in die Leistung „ID 2308 – Entscheid Baugesuch“<sup>2</sup>. Das Bauamt ist die führende Behörde<sup>3</sup>.

Baugesuche erfordern je nach Art und Umfang des Vorhabens unterschiedliche Abklärungen, die in rechtsmittelfähige Teilentscheidungen münden (z.B. über Auflagen für den Grundwasserschutz, Sonderbauvorschriften, Auflagen betreffend Denkmalschutz etc.). Entsprechend setzt sich die Gesamtleistung „Entscheid Baugesuch“ aus verschiedenen selbständigen Leistungen zusammen, die je nach Art des Gesuchs für das Erbringen der

<sup>2</sup> Die ID-Nummern in dieser Abbildung sind fiktiv.

<sup>3</sup> Die Verantwortung für die Abwicklung dieses Geschäftsprozesses im konkreten Einzelfall liegt in der Zuständigkeit der gemäss kantonalem Recht zuständigen Instanz.

„führenden“ Gesamtleistung im Baugesuchverfahren erforderlich sind. Pro benötigter Leistung werden einer oder mehrere lokale Prozesse bei beteiligten Behörden angestossen, die gemäss den Prinzipien des Kooperationsmodells von diesen Stellen (in der Abbildung „kantonales Grundbuchamt“ für Leistung „ID-2345“, „kantonale Denkmalpflege“ für Leistung „ID-0609“, etc.) selbständig zu erbringen sind. Ihre Leistung erbringt jede der einbezogenen zuständigen Stellen gemäss ihrem lokalen Prozess.

Aus Sicht der zuständigen und – bei einer hierarchischen Betrachtung der Leistungsarchitektur – übergeordneten Behörde ist es nötig, die benötigten Leistungen zu kennen und zu wissen, welche davon in welchem konkreten Fall vom Baugesuch benötigt werden. Diese Klarheit schafft die Leistungsarchitektur. Für die Verständigung über die Kantons Grenzen hinweg wäre eine überkantonale Leistungsarchitektur auf diesem Gebiet von Vorteil, sie ist aber nicht zwingend nötig.

Es gibt andere Gebiete wie beispielsweise der Wohnsitzwechsel, wo eine schweizweit gültige Leistungsarchitektur nötig ist, wenn man die Vision der vernetzten Verwaltung umsetzen will.

Wie bereits erwähnt, ist es nicht erforderlich, dass die führende Behörde weiss, wie eine beteiligte Stelle ihren Teilprozess (den lokalen Prozess) operativ löst. Das kann aus ihrer Sicht eine „Blackbox“ sein. Die Vertiefung dieses Aspektes ist Gegenstand des Referenzmodells Prozessmodularisierung.

Eine Voraussetzung für die Gestaltung ebenenübergreifend vernetzter Prozesse ist die schweizweite Identifikation sowie die einheitliche fachliche Beschreibung von öffentlichen Leistungen. Die Anwendung folgender eCH-Standards ist bei der Umsetzung des Konzepts der Leistungsarchitekturen in Betracht zu ziehen:

- *eCH-0073 Vorgaben zur Beschreibung von Leistungen der öffentlichen Verwaltung der Schweiz.* Dieser Standard enthält die Vorgaben zur einheitlichen Beschreibung von Leistungen der öffentlichen Verwaltung der Schweiz. Es können damit sachliche Zusammenhänge und Sichtweisen des Verwaltungsgeschäfts bedarfsgerecht erfasst und transparent dargestellt werden.
- *eCH-0070 Inventar der Leistungen der öffentlichen Verwaltung der Schweiz.* Mit diesem Referenzverzeichnis können die Leistungen der öffentlichen Verwaltung schweizweit einheitlich bezeichnet und identifiziert werden. Dadurch entsteht Übersicht und Transparenz. Insbesondere wird die verwaltungsübergreifende Kooperation erleichtert.

## **7 Das Konzept der Prozessmodularisierung**

### **7.1 Problemstellung**

Die herkömmlichen Verfahren zur Leistungserstellung in den schweizerischen Verwaltungen beruhen darauf, dass die zuständige Stelle die von ihr zu erbringenden Leistungen eigenständig erbringt. Das führt zu einer hohen Leistungstiefe und damit verbunden vielfach kleinen Fallzahlen und Silobildung. Wenn für die Geschäftserledigung spezielle IKT-Anwendungen nötig sind, so sind diese nicht wirtschaftlich eingesetzt.

### **7.2 Lösung**

Die Vision der vernetzten Verwaltung Schweiz geht davon aus, dass mittels Prozessmanagement schlanke und kostengünstige Verwaltungsverfahren realisiert werden können. Damit Prozesse arbeitsteilig ausgeführt und gleichartige Prozessschritte zusammengefasst und auf diese Weise möglichst wirtschaftlich erbracht werden können, braucht es eine Modularisierung der Prozesse. Es ist das dritte Referenzmodell der „Vernetzten Verwaltung Schweiz“.

Als Vorbereitung dafür sind die Geschäftsprozesse fachlich zu beschreiben und zu analysieren. Entsprechende Hilfsmittel und Standards liegen bei eCH vor. Auf der Grundlage der Prozessdokumentation ist es möglich, zusammengehörige Aktivitätsfolgen bzw. Teilprozesse zu identifizieren und zu modularisieren. Gewisse Module sind in verschiedenen Verwaltungsverfahren identisch und können daher unter Umständen verwaltungsintern bei einem Dienstleister (Shared Service) zusammengezogen oder – sofern es sich um nicht-hoheitliche Elemente des Behördenprozesses handelt – an aussen stehende Dritte ausgelagert werden. Prozessmodularisierung verbessert somit die Gesamtwirtschaftlichkeit durch Skaleneffekte auf Grund der Zusammenfassung von gleichartigen Aufgaben der öffentlichen Verwaltung. Gleichzeitig wird die Flexibilität in der Gesamtorganisation erhöht.

### **7.3 Umsetzung**

Die Abbildung veranschaulicht dieses Vorgehen: Eine Sequenz von Prozessschritten (Nummern 3 bis 5, grau eingefärbt), die bisher im verantwortlichen Bauamt ausgeführt wurden, lassen sich an einen verwaltungsinternen oder -externen Dienstleister auslagern (Shared Service Center). Diese Sequenz wird also in Zukunft als Produkt bzw. Leistung extern zugekauft („marktfähige“ Leistung) und der neue Prozess im Bauamt vereinfacht sich entsprechend (Prozessschritt 2, blau).

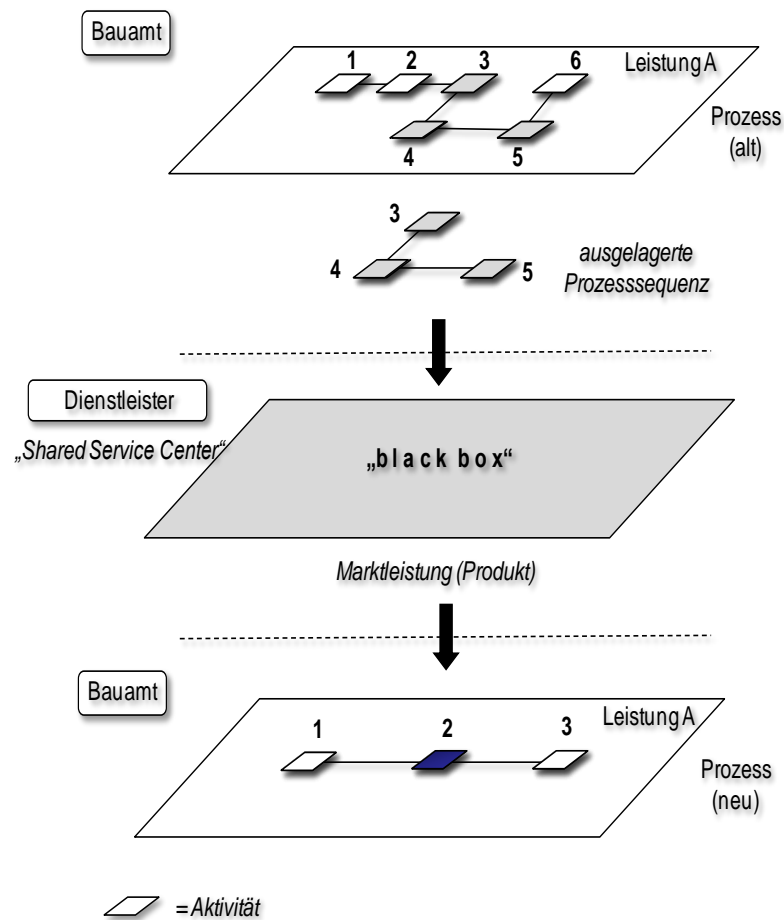


Abb. 3: Beispiel für die Modularisierung von Prozessen - Umsetzung in einem Shared Service-Ansatz

Lokal betrachtet, findet somit im Bauamt eine Prozessvereinfachung statt. Die zugekaufte Leistung wird von einer Organisation erbracht, welche diese Leistung (einzelne oder mehrere der Prozessschritte 3 bis 5 des Bauamts nach bisheriger Organisation) nach dem Prinzip der Mehrfachnutzung auch für andere erbringt und daher kostengünstiger arbeiten kann, weil sie von Skaleneffekten profitiert. Als Nebeneffekt resultieren aus den organisatorischen Grundlagen für die Prozessmodularisierung eine höhere Stabilität des Prozesses und damit auch ein Beitrag an eine bessere Dienstleistungsqualität.

Das gleiche Vorgehen kann von irgendeiner am Herstellprozess beteiligten Verwaltungsstelle für ihren lokalen Prozess angewendet werden (siehe Abbildung 2). Voraussetzung ist auch hier die Dokumentation und fachliche Analyse des zu modularisierenden Prozesses.

Eine Voraussetzung der Prozessmodularisierung ist die systematische Erhebung sowie einheitliche fachliche Beschreibung von Geschäftsprozessen. Die Anwendung folgender eCH-Standards ist bei der Umsetzung des Konzepts der Prozessmodularisierung in Betracht zu ziehen:

- *eCH-0140 Vorgaben zur Beschreibung und Darstellung von Prozessen der öffentlichen Verwaltung der Schweiz* gibt den internationalen Standard *Business Model and Notation (BPMN)* als grafischen Notationsstandard für die fachliche Beschreibung von Geschäftsprozessen vor.

- *eCH-0158 BPMN-Modellierungskonventionen für die öffentliche Verwaltung* enthält Modellierungskonventionen zu BPMN. Der Standard vereinfacht und vereinheitlicht die Anwendung von BPMN in der öffentlichen Verwaltung der Schweiz.

## **8 Das Konzept der Prozessoperationalisierung**

### **8.1 Problemstellung**

Wenn einzelne Prozessschritte wie sie aus der Prozessmodularisierung resultieren in grösserer Zahl, qualitativ einwandfrei und soweit möglich automatisiert ausgeführt werden sollen, so ist eine viel präzisere Beschreibung eines jeden Vorgangsschritts nötig, als sie bis zu diesem Stadium des Prozessmanagements vorliegt.

Es ist nötig, die einzelnen Dateninputs und -outputs, Fehlerbehandlungsroutinen, die Art der Informationsübergabe von Schritt zu Schritt, die Datenhaltung und –sicherheit, etc. präzise festzulegen. Für die IKT-Verarbeitung sind zudem technische Spezifikationen wie Übergabeformate, Datenbeschreibungselemente, etc. festzuhalten.

Diese organisatorischen Aufgaben werden in der Prozessoperationalisierung gelöst.

### **8.2 Lösung**

Im Rahmen der Prozessoperationalisierung werden die für die operative Ausführung im Einzelfall nötigen Schritte detailliert identifiziert und hinsichtlich der in der Problemstellung genannten Merkmale beschrieben. Dabei stellt sich heraus, dass viele dieser Elemente in unterschiedlichen Prozessen gleich sind und somit entweder zusammengefasst oder mittels generischer Funktionen ausgeführt werden können.

Die im Verwaltungsverfahren benötigten funktionalen und Infrastrukturbausteine können im Prinzip schweizweit definiert, bereitgestellt und betrieben werden. Damit entsteht die grösstmögliche Wirtschaftlichkeit durch Skaleneffekte. Auch weniger weitreichende Lösungen sind möglich und im konkreten Einzelfall unter Umständen sinnvoll.

### **8.3 Umsetzung**

In der Abbildung sind die ersten Prozessmodule eines generalisierten Verwaltungsverfahrens dargestellt. Der Prozessschritt „Kunde kann Verfahren anstossen“ setzt operationalisiert einen Formulardienst voraus, damit der Kunde die für das Geschäft benötigten Angaben erfassen und übermitteln und auf diese Weise ein konkretes Geschäft in Gang setzen kann. Für das Funktionieren des Prozessschritts „Verfahren anstossen“ bzw. des Formulardiensts wird im Rahmen der Prozessoperationalisierung eine sehr detaillierte Analyse vorgenommen und es werden für jede notwendige Aktivität die organisatorischen und technischen Spezifikationen gemacht. Da fast jeder Vorgang von den Mitarbeitenden mit mehr oder weniger technischer Unterstützung bearbeitet werden kann, ist es wichtig, beide Aspekte ausreichend zu beschreiben. Falls ein Prozessschritt automatisiert ablaufen soll, so muss eine widerspruchsfreie Detaildefinition erarbeitet werden, die einen durchgängigen Ablauf gestattet.



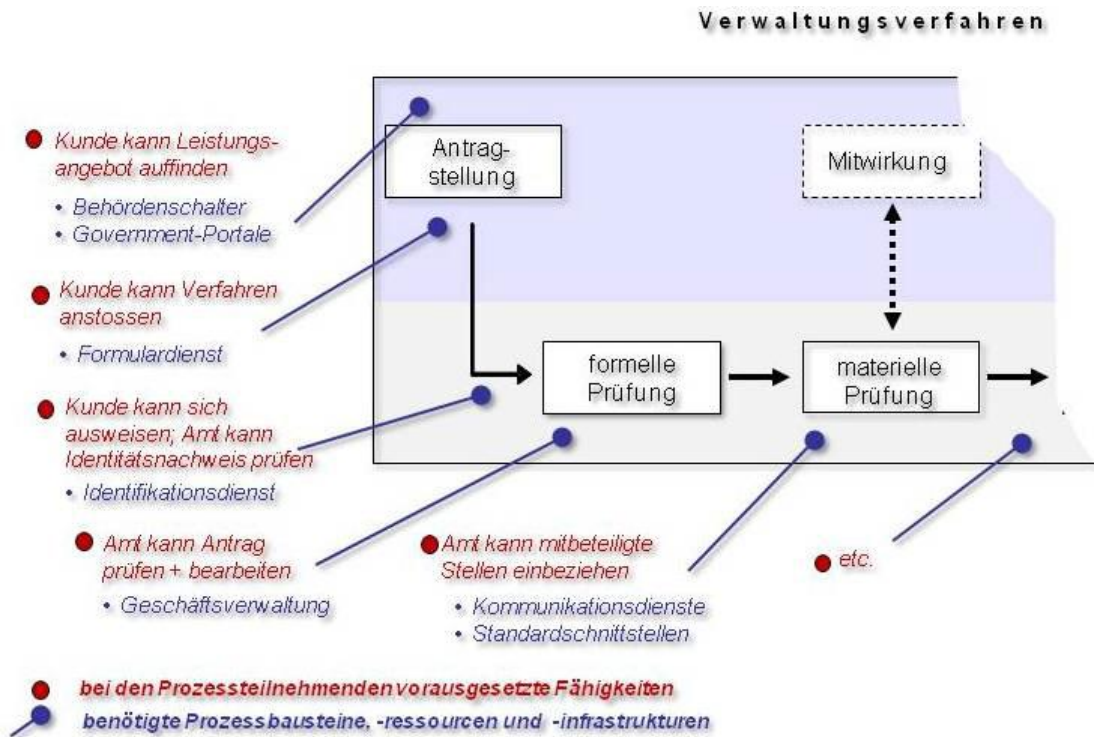


Abb. 4: Operationalisierung von „Geschäftsfähigkeiten“ in funktionalen Prozessbausteinen, -ressourcen und -infrastrukturen

Der inhaltliche Kern der Angaben aus der Prozessoperationalisierung ist geschäftsspezifisch und für die Fälle gleich, die dem gleichen Recht unterstehen. In vielen Fällen sind z.B. als Voraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftsanmeldung ein Identitätsnachweis und eine Prüfung dieses Nachweises als weitere Prozessfunktionen nötig. Diese „Identifikationsdienst“ genannte Funktion wird als operatives Element in zahlreichen und verschiedenartigen Verwaltungsprozessen eingesetzt. Der Identifikationsdienst kann als standardisiertes Modul in allen Geschäftsprozessen eingebaut werden, die diesen Vorgang verlangen.

Um einen ganzen Prozess zu gestalten muss jeder einzelne Prozessschritt so operationalisiert werden. Am Schluss erhält man eine analytische Sicht darüber, welche funktionalen Bausteine generalisierbar sind und dann z.B. auch von aussen bezogen werden können (wenn sie technisch stabil und zuverlässig vorhanden sind) und welche speziell für den betreffenden Prozess entwickelt werden müssen.

Das Verwaltungsverfahren mit seinen verallgemeinerbaren Schritten Antragstellung, formelle Prüfung, etc. ist der übergeordnete Gestaltungsrahmen. Die Verwaltungsstellen können so die organisatorischen, funktionalen und technischen Bausteine (wie Portalzugänge, Kontaktkanäle und -medien, Formular- und Identifikationsdienste etc.) für ihre Prozesse bestimmen. In der Summe bilden sie die E-Government-Architektur Schweiz.

Eine Voraussetzung der Prozessoperationalisierung ist die Erhebung sowie einheitliche fachliche Beschreibung von Geschäftsprozessen. Die Anwendung folgender eCH-Standards ist bei der Umsetzung des Konzepts der Prozessoperationalisierung in Betracht zu ziehen:



- *eCH-0140 Vorgaben zur Beschreibung und Darstellung von Prozessen der öffentlichen Verwaltung der Schweiz* gibt den internationalen Standard *Business Model and Notation (BPMN)* als grafischen Notationsstandard für die fachliche Beschreibung von Geschäftsprozessen vor.
- *eCH-0158 BPMN-Modellierungskonventionen für die öffentliche Verwaltung* enthält Modellierungskonventionen zu BPMN. Der Standard vereinfacht und vereinheitlicht die Anwendung von BPMN in der öffentlichen Verwaltung der Schweiz.

## 9 Vertrieb öffentlicher Leistungen

Für die Verwaltungsmodernisierung muss die Art und Weise wie die Verwaltungen ihre Leistungen zur Verfügung stellen (Fachbegriff „Vertrieb“) angepasst werden. Hier stecken erhebliche Potenziale zur Serviceorientierung und Vereinfachung.

### 9.1 Problemstellung

Jede Verwaltungsstelle ist nach dem Zuständigkeitsprinzip für ihre Leistungen verantwortlich und funktioniert als „Silo“. Diese bearbeitet sie von A bis Z selbst, d.h. es findet keine Bündelung der Angebote statt und es gibt wenig Arbeitsteilung. Für eine typische Schweizer Verwaltungsstelle ist es wegen der zu geringen Fallzahlen aus Kostengründen nicht möglich, internetbasierte Transaktionen anzubieten.

Personen, die Leistungen von der Verwaltung benötigen, sind „seltene Kunden“, d.h. sie benötigen solche Leistungen in der Regel nicht häufig. Entsprechend gross ist der Informationsbedarf, weil der Kunde oft nicht sicher weiss, an welche Stelle er am besten gelangen soll.

### 9.2 Lösung

Mit einer serviceorientierten Vorgehensweise können die Verwaltungen den Zugang zu ihren Leistungen erheblich vereinfachen. Lösungsansätze dafür sind Anlaufstellen für persönlichen oder telefonischen Kontakt (Kontakt Center, Bürgerbüro, Front Office o.ä.) oder dann vergleichbare internetbasierte Auskunftssysteme, die in Teilbereichen auch die Abwicklung von Leistungen anbieten oder ergänzend über Chatfunktionen einen 1:1-Dialog ermöglichen<sup>4</sup>.

Der für den Kunden angenehmste Ansatz besteht darin, dass er den Kanal wählen kann, über den er von der Verwaltung Informationen erhalten möchte und dass er bei persönlichen, telefonischen oder Internetinteraktionen auch gleich den gewünschten Vorgang auslösen und in einem Zug abschliessen kann. Bei komplexeren Anliegen ist ein Kontakt mit einer spezialisierten Verwaltungsstelle (Back Office) nicht zu vermeiden. Das stösst in aller Regel beim Kunden auf Verständnis.

---

<sup>4</sup> Die jüngste Untersuchung der EU über E-Government aus dem Jahr 2012 veranschlagt die Kosten für einen Internetkontakt mit der Verwaltung auf 15 % der Kosten eines persönlichen Schalterkontakts.

Mit einem solchen Vorgehen können sich die schweizerischen Verwaltungen auch im internationalen Vergleich als leistungsstarke und servicebewusste Organisationen profilieren.

### 9.3 Umsetzung

Für den Vertrieb öffentlicher Leistungen gibt es verschiedene Lösungen, über deren Angemessenheit im Einzelfall entschieden werden muss.

- Der hergebrachte, wenig zukunftsgerichtete Ansatz besteht darin, dass jede Verwaltungsstelle ihr Leistungsangebot selbst anbietet bzw. die Kunden auffordert, sich für den Bezug der betreffenden Leistungen an sie zu wenden. Typischerweise geht das einher mit einem Informationsauftritt auf einer Webseite und der Entgegennahme der Anliegen an einem Schalter oder schriftlich. Manchmal sind telefonische Leistungsbestellungen möglich oder sie können über einen Internetshop bestellt werden. Sobald höhere Ansprüche an die Identifikation gestellt werden, sind ein persönliches Erscheinen oder die Vertretung durch eine bevollmächtigte Person nötig.
- Eine modernere und zukunftsgerichtete Lösung sind Bürgerschalter, die für anrufende oder persönlich vorbei kommende Einwohner als erste Anlaufstelle der ganzen Verwaltung und als Dienstleistungspunkt (guichet unique) zur Verfügung stehen. Sie bearbeiten einfachere Geschäftsfälle direkt und triagieren in den übrigen Fällen die Anliegen und weisen die Kunden an die richtige Stelle weiter. In der Schweiz sind solche Angebote selten. Sie können für ein Gemeinwesen oder aber auch für ein grösseres Einzugsgebiet eingerichtet werden und sowohl Gemeinde- als auch Kantonsaufgaben umfassen. Sie haben den grossen Vorteil, dass sie an gut frequentierten Orten eingerichtet werden können und vergleichsweise lange Öffnungszeiten haben. Dafür müssen ihre Geschäftsprozesse vor der Inbetriebnahme zuverlässig standardisiert werden.
- Gemeinden und kleinere Städte haben in der Regel einen einzigen Schalter, der ähnlich wie ein Bürgerservice generalistisch Auskünfte erteilt. Die Schwierigkeit besteht hier häufig in der Kleinheit der Verwaltung, so dass die betreffenden Mitarbeitenden nicht auf allen Gebieten auf dem Laufenden sein können. Eine gute Lösung zur Weiterentwicklung ist die Schaffung von grossräumiger über mehrere Gemeinden hinweg tätigen Anlaufstellen für den Bürgerservice. In der Gemeinde vor Ort sind dann die spezialisierten Funktionen im Sinne von Back Offices angesiedelt.
- Den Ansatz des Dienstleistungspunkts kann man ohne Weiteres auch als Portallösung ins Internet verlagern, weil viele Kunden die Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit der Leistungen schätzen. Ein solches Angebot ist eine Weiterentwicklung des physischen Dienstleistungspunkts bzw. der physischen Anlaufstelle mit Telefon-Hotline. Sie setzt lückenlos standardisierte und IKT-unterstützte Prozesse voraus, weil kein Direktkontakt zu einem Mitarbeitenden mehr vorgesehen ist, der Prozesslücken überbrücken könnte.
- Für die Verwaltungen vereinfacht eine Portallösung den Betrieb, weil die Bearbeitung der eingehenden Fälle besser auf die betrieblichen Möglichkeiten abgestimmt werden kann. Die einzelne Amtsstelle muss sich nicht mehr direkt um den Vertriebskanal Internet kümmern, sondern erhält die Fälle von einer neuen Instanz – der Anlaufstelle für die Kunden (auch Portal, Front Office o.ä. genannt). Sie betreibt einerseits die Anlaufstelle im Sinne eines Shared Service und leitet andererseits die eingehenden Fälle an die zu-

ständigen Stellen. Unter Umständen lässt sich das mit anderen Kanälen – insbesondere einer Telefonhotline in mehreren Sprachen – verbinden. Die einzelnen Amtsstellen können dann auch ihre festen Präsenzzeiten in Form von Schalteröffnungszeiten reduzieren oder je nach Tätigkeitsgebiet generell nach dem Prinzip der vorgängigen Terminvereinbarung arbeiten, weil die Routinefälle über andere Kanäle eingehen.

In jedem Fall stellt die vernetzte Verwaltung verschiedene Ansprechmöglichkeiten zur Verfügung, so dass auch Menschen mit einer Behinderung oder solche, die einen bestimmten Weg bevorzugen, den Weg zur passenden Verwaltungsleistung möglichst einfach finden.

Der künftige Vertrieb funktioniert auf der Basis der dargestellten Gestaltungskonzepte für die Organisation der Verwaltungstätigkeit. Es resultiert eine neue Arbeitsteilung zwischen fachlich zuständiger Stelle, Anlaufstelle und möglichen Shared Services, welche auf dieser Grundlage vernetzt zusammenarbeiten. Daraus ergibt sich mehr Komfort für die Kunden (besserer Service) und gleichzeitig effizientes Verwaltungshandeln, weil die generalisierbaren Elemente in den Prozessen zu grösseren Einheiten zusammengefasst werden.

Zusammenfassend beinhalten die neuen Vertriebsstrukturen der Verwaltung ein Multikanal-Angebot (Internet von stationären und mobilen Geräten aus, Telefon, Schalter und Postweg), das gut erreichbar ist, so dass die Angebote auf Anhieb gefunden werden. Der Leistungsbezug für den Kunden ist einfacher als bisher, weil die Zahl der Interaktionen auf das geschäftsbedingte Minimum reduziert und die Unterstützung (Bedienerführung) für die eigenständige Verfahrensabwicklung optimiert wird. Der Aufbau einer Front Office - Back Office-Struktur ist nicht zwingend.

Die Anwendung folgender eCH-Standards und eCH-Hilfsmittel ist bei der Gestaltung von vernetzten Vertriebsstrukturen in Betracht zu ziehen:

- *eCH-0088 Vorgaben zur Beschreibung von Behördengängen in der Schweiz.* Dieser Standard enthält die Vorgaben zur einheitlichen Beschreibung von Behördengängen, d.h. der Bezugswege von öffentlichen Leistungen aus der Perspektive der Leistungsbezüger.
- *eCH-0141 Vorgaben zur Beschreibung und Gliederung des Leistungsangebots der öffentlichen Verwaltung der Schweiz aus der Perspektive von Leistungsbezügern (Themenkataloge).* Dieser Standard enthält die Vorgaben zur einheitlichen Beschreibung sowie thematischen Gliederung des Leistungsangebots der öffentlichen Verwaltung der Schweiz aus der Perspektive der Leistungsbezüger.
- *eCH-0049 Themenkataloge zur Gliederung des Leistungsangebots der öffentlichen Verwaltung der Schweiz aus der Perspektive von Leistungsbezügern* Dieser Standard enthält die Kataloge (Referenzverzeichnis) zur thematische Gliederung des Leistungsangebots der öffentlichen Verwaltung der Schweiz insbesondere auf Behördenportalen. Die Themengliederung gibt die Perspektive der Leistungsbezüger wieder und vereinfacht das Auffinden von öffentlichen Leistungen.
- *eCH-0073 Vorgaben zur Beschreibung von Leistungen der öffentlichen Verwaltung der Schweiz.* Dieser Standard enthält die Vorgaben zur einheitlichen Beschreibung von Leistungen der öffentlichen Verwaltung der Schweiz. Es können damit sachliche

Zusammenhänge und Sichtweisen des Verwaltungsgeschäfts bedarfsgerecht erfasst und transparent dargestellt werden.

- *eCH-0070 Inventar der Leistungen der öffentlichen Verwaltung der Schweiz.* Mit diesem Referenzverzeichnis können die Leistungen der öffentlichen Verwaltung schweizweit einheitlich bezeichnet und identifiziert werden. Dadurch entsteht Übersicht und Transparenz. Insbesondere wird die verwaltungsübergreifende Kooperation erleichtert.
- *eCH-0142 Handbuch zur Optimierung des Zugangs zu öffentlichen Leistungen auf Behördenportalen.* Dieses Hilfsmittel unterstützt Behörden auf kommunaler, kantonaler sowie auf Bundesebene bei der Planung, Entwicklung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit (Performance) ihrer Portale. Das Handbuch beschreibt die Vorgehensweise sowie ein Modell zur nachfrageorientierten Aufbereitung, Bewirtschaftung und Leistungsmessung von Behördenportalen.

## 10 Empfehlungen zur praktischen Nutzung

Die eCH-Best Practice [eCH-0176] kann immer dann angewendet werden, wenn bestehende oder neue Arbeitsabläufe in der Verwaltung analysiert und neue IKT-Hilfsmittel eingesetzt werden. Die Anwendung der Referenzmodelle „Vernetzte Verwaltung Schweiz“ ist ganz besonders angezeigt, wenn solche Projekte die Einführung von Internettransaktionen mit Bürgern und Wirtschaft oder auch mit anderen Verwaltungen zum Ziel haben. Sie eignen sich sowohl für die Analyse und Gestaltung von Prozessen zur Leistungserbringung im engeren Sinn („Produktionsprozesse“ der Verwaltung) als auch für die Prozesse des zugänglich Machens oder des Anforderns von Verwaltungsleistungen („Vertriebsprozesse“).

Die in den Referenzmodellen dargelegten Gestaltungsprinzipien für die Erstellung von Verwaltungsleistungen (Produktionsstrukturen) sind der Schlüssel für die Realisierung von durchgängigen Leistungserstellungsprozessen und für die Mehrfachverwendung von Daten und Infrastrukturen. Damit können einerseits die Betriebskosten positiv beeinflusst und andererseits die von den Verwaltungskunden zu leistenden Beiträge reduziert werden.

Die Referenzmodelle entfalten ihren Nutzen bei gleichzeitiger Verwendung weiterer eCH-Standards wie beispielsweise das schweizweite Inventar öffentlicher Leistungen [eCH-0070] oder die Themenkataloge zur Vereinheitlichung von Zugangsstrukturen [eCH-0049].

## 11 Pflege

Die Pflege der Best Practice [eCH-0176] erfolgt gemäss den Vorgaben des Standards [eCH-0003].

Die eCH-Fachgruppe Geschäftsprozesse ist für die Pflege von [eCH-0176] verantwortlich.

## 12 Haftungsausschluss/Hinweise auf Rechte Dritter

**eCH**-Standards, welche der Verein **eCH** dem Benutzer zur unentgeltlichen Nutzung zur Verfügung stellt, oder welche **eCH** referenziert, haben nur den Status von Empfehlungen. Der Verein **eCH** haftet in keinem Fall für Entscheidungen oder Massnahmen, welche der Benutzer auf Grund dieser Dokumente trifft und / oder ergreift. Der Benutzer ist verpflichtet, die Dokumente vor deren Nutzung selbst zu überprüfen und sich gegebenenfalls beraten zu lassen. **eCH**-Standards können und sollen die technische, organisatorische oder juristische Beratung im konkreten Einzelfall nicht ersetzen.

In **eCH**-Standards referenzierte Dokumente, Verfahren, Methoden, Produkte und Standards sind unter Umständen markenrechtlich, urheberrechtlich oder patentrechtlich geschützt. Es liegt in der ausschliesslichen Verantwortlichkeit des Benutzers, sich die allenfalls erforderlichen Rechte bei den jeweils berechtigten Personen und/oder Organisationen zu beschaffen.

Obwohl der Verein **eCH** all seine Sorgfalt darauf verwendet, die **eCH**-Standards sorgfältig auszuarbeiten, kann keine Zusicherung oder Garantie auf Aktualität, Vollständigkeit, Richtigkeit bzw. Fehlerfreiheit der zur Verfügung gestellten Informationen und Dokumente gegeben werden. Der Inhalt von **eCH**-Standards kann jederzeit und ohne Ankündigung geändert werden.

Jede Haftung für Schäden, welche dem Benutzer aus dem Gebrauch der **eCH**-Standards entstehen, ist, soweit gesetzlich zulässig, wegbedungen.

## 13 Urheberrechte

Wer **eCH**-Standards erarbeitet, behält das geistige Eigentum an diesen. Allerdings verpflichtet sich der Erarbeitende sein betreffendes geistiges Eigentum oder seine Rechte an geistigem Eigentum anderer, sofern möglich, den jeweiligen Fachgruppen und dem Verein **eCH** kostenlos zur uneingeschränkten Nutzung und Weiterentwicklung im Rahmen des Vereinszweckes zur Verfügung zu stellen.

Die von den Fachgruppen erarbeiteten Standards können unter Nennung der jeweiligen Urheber von **eCH** unentgeltlich und uneingeschränkt genutzt, weiterverbreitet und weiterentwickelt werden.

**eCH**-Standards sind vollständig dokumentiert und frei von lizenz- und/oder patentrechtlichen Einschränkungen. Die dazugehörige Dokumentation kann unentgeltlich bezogen werden.

Diese Bestimmungen gelten ausschliesslich für die von **eCH** erarbeiteten Standards, nicht jedoch für Standards oder Produkte Dritter, auf welche in den **eCH**-Standards Bezug genommen wird. Die Standards enthalten die entsprechenden Hinweise auf die Rechte Dritter.

## Anhang A – Referenzen & Bibliographie

- [eCH-0003] eCH-0003 Leitfaden zur Genehmigung von Anträgen, vgl. [www.ech.ch](http://www.ech.ch)
- [eCH-0049] eCH-0049 Themenkataloge zur Gliederung des Leistungsangebots der öffentlichen Verwaltung der Schweiz aus der Perspektive von Leistungsbezüger, vgl. [www.ech.ch](http://www.ech.ch)
- [eCH-0070] eCH-0070 Inventar der Leistungen der öffentlichen Verwaltung der Schweiz, vgl. [www.ech.ch](http://www.ech.ch)
- [eCH-0073] eCH-0073 Vorgaben zur Beschreibung von Leistungen der öffentlichen Verwaltung der Schweiz, vgl. [www.ech.ch](http://www.ech.ch)
- [eCH-0088] eCH-0088 Vorgaben zur Beschreibung von Behördengängen in der Schweiz, vgl. [www.ech.ch](http://www.ech.ch)
- [eCH-0126] eCH-0126 Rahmenkonzept „Vernetzte Verwaltung Schweiz“, vgl. [www.ech.ch](http://www.ech.ch)
- [eCH-0138] eCH-0138 Rahmenkonzept zur Beschreibung und Dokumentation von Aufgaben, Leistungen, Prozessen und Zugangsstrukturen der öffentlichen Verwaltung der Schweiz, vgl. [www.ech.ch](http://www.ech.ch)
- [eCH-0140] eCH-0140 Vorgaben zur Beschreibung und Darstellung von Prozessen der öffentlichen Verwaltung der Schweiz, vgl. [www.ech.ch](http://www.ech.ch)
- [eCH-0141] eCH-0141 Vorgaben zur Beschreibung und Gliederung des Leistungsangebots der öffentlichen Verwaltung der Schweiz aus der Perspektive von Leistungsbezüger (Themenkataloge), vgl. [www.ech.ch](http://www.ech.ch)
- [eCH-0142] eCH-0142 Handbuch zur Optimierung des Zugangs zu öffentlichen Leistungen auf Behördenportalen, vgl. [www.ech.ch](http://www.ech.ch)
- [eCH-0158] eCH-0158 BPMN-Modellierungskonventionen für die öffentliche Verwaltung, vgl. [www.ech.ch](http://www.ech.ch)

## Anhang B – Mitarbeit und Überprüfung

eCH Fachgruppe Geschäftsprozesse