



Digital Transformation and Local Autonomy: Implications for Swiss Municipalities

bachelor thesis

Author:	Fabio Fedele
Study Program:	Bachelor of Science in International Business Administration
Semester:	Spring Semester 2026
Supervisor:	Prof. Dr. Christian Geiger
Date:	20.05.2026



Abstract

Digital transformation is emerging as one of the main developments faced by public administrations, fundamentally changing the provision of public services and creating complex coordination challenges across government levels in federal countries. Within the Swiss context, the present study investigates how the digital transformation of public administrations impacts the local autonomy of municipalities. To this end, 11 semi-structured expert interviews with cantonal, municipal, and private-sector representatives were conducted and analyzed using qualitative content analysis. The findings reveal that rising expectations from citizens and businesses, combined with personnel and financial resource constraints at the municipal level, are driving an increase in both horizontal cooperation among municipalities and vertical cooperation between municipalities and cantons. While these cooperative arrangements frequently involve standardizing or prescribing elements that constitute a formal loss in local autonomy, municipalities broadly accept this trade-off, as it does not affect their political-democratic autonomy and supports high-quality service delivery within a shared, citizen-oriented culture spanning all government levels. This study contributes empirical evidence from the Swiss municipal context to a largely unexplored relationship between digital transformation and local autonomy.



Table of contents

1	Introduction	2
2	Literature Review	4
	2.1 Conceptualising Local Autonomy	4
	2.1.1 Definitions	4
	2.1.2 Dimensions	5
	2.1.3 Local Autonomy of Swiss Municipalities	7
	2.2 Digital Transformation of Public Administration	8
	2.2.1 Definitions	8
	2.2.2 In Federal Countries	10
	2.2.3 At the Local Government Level	11
	2.2.4 In Swiss Municipalities	12
	2.3 Research Question	13
3	Methodology	15
	3.1 Data Collection and Sample	15
	3.2 Data Analysis	16
4	Results	18
	4.1 Understanding of Digital Transformation	18
	4.1.1 Perceived Opportunities and Risks	18
	4.1.2 Federalism as a Brake and Innovator	19
	4.2 Role of Personnel and Financial Resource Constraints	20
	4.2.1 Structural Gap Between Small and Large Municipalities	21
	4.2.2 Joint Procurement and Intermunicipal Cooperation	21
	4.3 Municipal Involvement in Digital Governance Decisions	23
	4.3.1 Vertical Cooperation Between Cantons and Municipalities	24
	4.4 Impact on Municipal Decision-Making	25
	4.4.1 Shifts in Task Responsibilities Across Federal Levels	25
	4.4.2 Political and Administrative Autonomy	26
	4.5 Future Outlook	27
5	Discussion	29
	5.1 Answering the Main Research Question	29
	5.2 Confirmation and Supplementation of Existing Studies	31
	5.3 Methodological Reflection	32
	5.4 Implications and Further Research	33
6	Bibliography	35
7	Declaration	39
8	Appendix	40
	A. Interview Guidelines	40
	A.1 Interview Guideline on March 27, 2026	40
	A.2 Revised Interview Guideline on April 17, 2026	42
	B. Interview Transcripts	44
	B.1 Municipal Representative 1 (Interview M1)	44
	B.2 Municipal Representative 2 (Interview M2)	53
	B.3 Municipal Representative 3 (Interview M3)	60
	B.4 Municipal Representative 4 (Interview M4)	72
	B.5 Municipal Representative 5 (Interview M5)	79

B.6 Cantonal Representative 1 (Interview C1)	90
B.7 Cantonal Representative 2 (Interview C2)	98
B.8 Cantonal Representative 3 (Interview C3)	108
B.9 Cantonal Representative 4 (Interview C4)	114
B.10 Private Industry Representative 1 (Interview P1)	124
B.11 Private Industry Representative 2 (Interview P2)	133
C. Coding and Analysis Documentation	141
C.1 Code Booklet	141
C.2 Atlas.ti Screenshots	143

List of Abbreviations

DPSS	Digital Public Services Switzerland
EGDI	E-Government Development Index
EU	European Union
GEVER	Geschäftsverwaltung
LAI	Local Autonomy Index
SGV	Schweizerischer Gemeindeverband
VBG	Verband Bernischer Gemeinden
VBLG	Verband Basellandschaftlicher Gemeinden
VLG	Verband Luzerner Gemeinden
VTG	Verband Thurgauer Gemeinden

1 Introduction

The digital transformation has emerged as a main development faced by public administrations (Haug et al., 2024). Contrary to many beliefs, it encompasses much more than converting public services into their digital forms and in fact represents an organisational and cultural change affecting service delivery, processes, as well as the relationships within public administrations and towards citizens (Mergel et al., 2019). This development can be especially challenging for countries with federal systems in place, where responsibilities are assigned across multiple government levels, as it requires a high degree of technical and administrative coordination (Scholta et al., 2025).

Switzerland makes for an interesting case in this regard. On the one hand, the Swiss population increasingly appreciates the advantages of digital services provided by the public administration, reports using them more frequently, and on top of that identifies municipalities as the level of government with the greatest need to expand the number of online services offered (Digital Public Services Switzerland, 2025). On the other hand, limited personnel and financial resources are put forward as the greatest challenges in the implementation of digital services at the municipal level, although the digital transformation in Switzerland does not solely take place at the local level of government (Digital Public Services Switzerland, 2025; Verein Myni Gmeind, 2024). Faced with this development, the Swiss Federal Council and the Conference of Cantonal Governments adopted in 2022 the Public-law Framework Agreement on the Digital Public Services Switzerland (Öffentlich-rechtliche Rahmenvereinbarung über die Digitale Verwaltung Schweiz, 2022), herewith bringing into existence the Digital Public Services Switzerland (DPSS).

The DPSS is mandated to strategically steer and coordinate the digitalisation of the public administration across the Confederation, the cantons and the municipalities, and in doing so operates with a four-year strategy currently running from 2024 to 2027. However, despite these institutional efforts, Switzerland continues to lag behind comparable European countries in international rankings of digital public service provision, with its position in the United Nations E-Government Development Index falling progressively from rank 16 in 2020 to rank 26 in 2024 (United Nations, 2024).

The practical relevance of this study lies in the timing and scope of this development. The DPSS strategy is currently being implemented at all three levels of government, while municipalities, which already report insufficient resources, see themselves as late movers in the digitalisation of their administration (Verein Myni Gmeind, 2024). At the same time, Swiss municipalities enjoy one of the highest degrees of local autonomy in Europe (Ladner et al., 2023), which raises the question of how digital transformation affects

their autonomy. In addition, the research is highly relevant from a scientific point of view, as the existing literature on local governments treats the digital transformation and local autonomy largely separately and pays little attention to potential links between the two concepts, especially in the case of Switzerland and its federal system.

The present thesis addresses this research gap by investigating how key actors perceive the digital transformation of the public administration in Switzerland, its effects on the local autonomy of municipalities, and what opportunities and risks they associate with it. To achieve this the perspective of cantonal, communal and industry representatives is gathered by means of 11 semi-structured expert interviews. The collected data is then analysed using the qualitative content analysis method to identify convergences, divergences and tensions perceived by the key actors and to assess how the digital transformation of the public administration is reshaping the conditions under which municipalities exercise their local autonomy. The main research question guiding this study reads: How does the digital transformation of public administrations impact the local autonomy of Swiss municipalities, as perceived by key actors? To address this question in a structured way, it has been broken down into five sub-questions, which are presented in chapter 2.3 following the literature review.

This study limits itself to Swiss political municipalities and does not take any other forms of municipalities into consideration. The sample is not fully representative of the Swiss federal system, as it is skewed towards the Swiss German regions and therefore does not capture the entire institutional and regional diversity of Switzerland. In addition, this thesis does not take into consideration the direct impact of private actors, such as economic actors that possess considerable power which can translate into a non-negligible influence on local autonomy (Fiechter, 2010). Nor does it measure a potential loss or gain in local autonomy through objective measurements. Instead, it focuses on perceptions and experiences of experts representing relevant actors on the cantonal level, the municipal level, and from the private industry. A qualitative interview design is therefore suitable, as it allows the study to capture perceptions and institutional tensions that are difficult to acquire using quantitative methods.

In the next chapter, the literature review is structured to first introduce the concept of local autonomy, as well as the way it is implemented and lived in Switzerland, before turning to the digital transformation of the public administration, its specificities in federal countries and for local governments, and finally in the context of Swiss municipalities. On this basis, the research question and its sub-questions are presented.

2 Literature Review

2.1 Conceptualising Local Autonomy

The federal state of Switzerland counts 26 cantons and 2110 municipalities as of January 1st, 2026 (Federal Statistical Office, 2026). While the state of Switzerland and the cantons are sovereign actors, municipalities are granted autonomy in Article 50 of the federal constitution of the Swiss Confederation, which states that “The autonomy of the communes is guaranteed in accordance with cantonal law” (Swiss Confederation, 1999, Art. 50). In doing so, the state leaves it to the cantons to determine and anchor the concrete scope of local autonomy in their respective legislation, leading to variations across cantons (Fiechter, 2010). Although the foregoing state and cantonal legislatures guarantee local autonomy, they often define its concept relatively vaguely (Fiechter, 2010).

2.1.1 Definitions

The term local autonomy and what it entails is highly debated, resulting in scholars having developed a multitude of different definitions in an attempt to account for the diversity of local governments across countries (Fiechter, 2010; Pratchett, 2004).

This study draws upon the Council of Europe’s definition of local autonomy, provided in the European Charter of Local Self-Government, as the “right and the ability of local authorities, within the limits of the law, to regulate and manage a substantial share of public affairs under their own responsibility and in the interests of the local population” (Council of Europe, 1985, Art. 3, para. 1). This definition is chosen for the reasons that Switzerland ratified this charter in 2005 (Swiss Confederation, 2005) and that it captures two crucial elements of autonomy, namely the legislative right and the practical ability to exercise this right. This distinction is the first of three key conceptualisations that shape the understanding of local autonomy and that will be addressed in the following paragraphs.

The first conceptualisation stems from Ladner et al. (2025) and differentiates between the theoretical freedom, as the provided scope of action by the relevant legislation, and the practical freedom, as the actual extent local governments can live out their autonomy. Consequently, the authors remark that local governments may not live out their autonomy to the full extent only out of their political will, but also because they might be too restricted in their financial and personnel resources or lack the know-how to do so (Ladner et al., 2025). This understanding is of fundamental nature for this thesis, given that the digital transformation proves itself as a complex and financially heavy phenomenon demanding organisational changes (Weißmüller et al., 2023), and that municipalities in Switzerland simultaneously

report limited human resources as the greatest challenge in the implementation of digital services (Digital Public Services Switzerland, 2025).

The second conceptualisation consists of the principles of “power of initiation” and “power of immunity” established by Clark (1984) that provide insights into the relations between the different state levels in the context of local autonomy. The power of initiation denotes the degree of freedom to carry out tasks local governments possess, whether it be delegated or independently performed tasks, while the power of immunity represents the extent to which higher state levels control the actions of local governments (Clark, 1984).

Finally, the third conceptualisation from Gurr and King (Gurr and King, 1987, cited in Fiechter, 2010, p. 41 ff.) extends the analysis by establishing the distinction between local governments’ autonomy towards economic and social actors, referred to as Type I autonomy and towards the higher levels of government, referred to as Type II autonomy. Recognising and differentiating these two influences on local autonomy is fundamental for the delimitation of the present thesis, as it focuses exclusively on the Type II autonomy, meaning the relationship of Swiss municipalities with their respective cantons or the State, and does not take into consideration direct impacts of non-governmental local stakeholders.

Taken together, these conceptualisations form the working definition of this thesis, with local autonomy being regarded as both the legal right and the practical ability of municipalities to manage their share of public affairs in relation to higher levels of government.

2.1.2 Dimensions

Due to its demonstrated complexity and wide range, local autonomy cannot be regarded as a one-dimensional phenomenon and more so encompasses a multitude of dimensions that are to be established before one can attempt to measure it (Ladner and Keuffer, 2021), or, in this case, assess the impacts of a digitally transforming public administration, since different dimensions are expected to be affected to a lower or higher degree than others.

This thesis draws upon the conceptual framework of the Local Autonomy Index (LAI), as articulated by Ladner and Keuffer (2021) and updated in Ladner et al. (Ladner et al., 2023), a European-wide instrument for the measurement of local governments’ autonomy. The framework distinguishes seven dimensions of local autonomy, grouped into two overarching components, namely self-rule, which represents the autonomy a local government exercises within its own sphere of action, and interactive rule, which describes the influence a local government can exercise upwards toward higher levels of government.

The seven dimensions are defined as follows (Ladner et al., 2025):

- *political discretion* refers to the degree of the local governments' decision-making authority over how public services are delivered;
- *policy Scope* refers to the range of public services that lie in the responsibility of municipalities;
- *financial Autonomy* captures the volume of finances at one's disposal and the authority on determining its provenance;
- *organisational autonomy* refers to the freedom of local governments to determine how they organise themselves internally, whether it be politically or administratively;
- *legal autonomy* describes the extent to which municipalities and their rights are formally anchored in their respective legislations;
- *non-interference* refers to the degree to which higher levels of government refrain from administratively supervising local governments;
- *access* describes the extent to which municipalities can partake in the decision-making happening at higher levels of government.

This study will focus on the digital transformation's effect on the political discretion, policy scope, organisational autonomy and access, as they fit the research scope and are the dimensions expected to be the most directly impacted. Political discretion is included, since digital solutions can be expected to reshape the room available for municipalities to take decisions on tasks within their responsibilities. Policy scope is taken into consideration as the digital transformation may extend or reduce the range of public services delivered by municipalities. Organisational autonomy is included for the reason that digital tools are expected to change the way municipalities organise themselves internally, both politically and administratively. Finally, the access dimension is investigated, as the involvement of municipalities in cantonal and federal digital governance decisions is a central concern of this study.

The remaining three dimensions are not researched in this thesis on the following grounds. Financial autonomy, in Ladner et al.'s (2025) framework, refers to the autonomy of municipalities to raise their own revenues, such as tax-raising decisions, rather than financial resource constraints municipalities face in practice. Legal autonomy is not investigated, as the extent to which the rights of municipalities are anchored in cantonal and federal legislation is not expected to be affected by digital transformation. The dimension of non-interference is acknowledged as a potentially relevant secondary effect, but it is not a primary focus of this study.

2.1.3 Local Autonomy of Swiss Municipalities

Local autonomy in Switzerland is closely linked to the subsidiarity principle, that can be defined as tasks being assigned to the lowest level of government that is in a position to carry them out (Steiner and Kaiser, 2013). At its core this principle is implemented for efficiency gains and faster reactivity in the delivery of public services (Steiner and Kaiser, 2013). The tasks assigned to the municipalities by following the subsidiarity principle, in other words their share of public affairs, can be further divided into tasks that are in the municipalities' own sphere of influence and tasks delegated by the state or canton (Steiner et al., 2018). This distinction is of great importance, since as Fiechter (2010) notes, more tasks do not automatically mean more autonomy. He argues that when a municipality only executes a task while the regulation and financing remain at a higher federal level, no gain in autonomy occurs, as the municipality would merely act as a prolonged administrative arm of the central administration (Fiechter, 2010).

As a consequence of the cantons' ability to define the room for manoeuvre of local autonomy, Swiss municipalities differ considerably in their degree of autonomy across cantons (Fiechter, 2010). At the same time, when the overall degree of Swiss municipalities' autonomy is studied, they rank among the countries with the highest levels of local autonomy in Europe. A finding that stems from the Local Autonomy Index covering a 30-year period from 1990 to 2020 (Ladner et al., 2023).

Despite this high ranking, local autonomy in Switzerland has been under increasing pressure. One source of pressure comes from the growing delegation of tasks from the cantonal and federal level downwards, where municipalities are tasked with carrying out policies, while the substance and financing are decided at higher levels of government (Steiner 2006, cited in Fiechter, 2010). Following Fiechter (2010), this development does not translate into a gain of autonomy, but rather adds to the administrative workload of municipalities without granting them additional operating space. The next source of pressure is rooted in the structure of Swiss local governments themselves. As Geser (1996, cited in Fiechter, 2010) observed, many small municipalities are unable to carry out a wide range of tasks, which in turn forces cantons to centralise these functions. This, in combination with the small average size of Swiss municipalities, leads to a mismatch between the formal scope of autonomy granted by cantonal law and the practical ability of municipalities to live it out (Ladner et al., 2025). Finally, a last source of pressure consists of the wave of municipality fusions and intermunicipal cooperation that has been observed in many cantons since the 1990s, often endorsed by the canton as a response to capacity constraints (Steiner et al., 2018). While these arrangements contribute to more stable service delivery, they also change the way local autonomy is structured and exercised.

These structural conditions form the context in which the digital transformation of the Swiss public administration, particularly at municipal level, takes place. This development adds a new and underexplored dimension to this already complex picture and has the potential to reinforce, further erode, or leave largely untouched the local autonomy of Swiss municipalities, a dynamic that this thesis explores.

2.2 Digital Transformation of Public Administration

Public administrations across the world face fast-moving digital advancements, bringing with them a growing development of new technologies that the latter must adapt to (Haug et al., 2024). As the private sector implemented rapid service delivery, citizens and businesses are now facing towards their public administration with the expectations for them to do the same (Jonathan et al., 2024; Mergel et al., 2019; Scholta et al., 2025).

As a result, the digital transformation is regarded as a field of action by many governments that by doing so strive to improve overall efficiency, to foster the connection of state entities with their stakeholders, and to improve public service provision in general (Layne and Lee, 2001). Digital government models highlight that this transformation is not an isolated onetime event but a continuously developing process, that requires progressively greater coordination across institutions as it advances towards higher stages of digital implementation (Janowski, 2015; Layne and Lee, 2001). Against this backdrop, countries with a federal system in place, such as Switzerland, encounter a crucial tension that higher stages of digital implementation require a major integration across levels of government, impacting the autonomy of concerned entities (Gomes et al., 2022).

The following sections first provide an overview of fundamental definitions in relation to the digital transformation of public administrations, before presenting current literature insights on its implications for federal countries and local governments, narrowing the lens on Swiss municipalities.

2.2.1 Definitions

Current academic literature puts forward a multitude of commonly used terms and definitions referring to the integration of digital processes in organisations, and notably in governments, that necessitate clear distinctions (Menzi et al., 2022). The following paragraphs outline and differentiate the key concepts relevant to this study.

The recurrent term e-government can be defined as “the use of technology to enhance the access to and delivery of government services to benefit citizens, business partners and employees” (Silcock, 2001, p.

88). This definition puts forward an expected positive outcome and implies the broad range of interactions affected including government-to-government, government-to-citizen, government-to-business and government-to-employee (Fang, 2002). As a government develops into an e-government, it undergoes a digital transformation, which encompasses much more than converting public services into its digital forms and more so represents an organisational and cultural change affecting service delivery, processes, as well as the relationships within public administrations and towards citizens (Mergel et al., 2019).

The degree of an entity's digital transition can be distinguished into three categories according to Mergel et al. (2019), namely digitisation, digitalisation and digital transformation. Digitisation, the first and most basic concept, describes a "transition from analog to digital services with a 1:1 change in the delivery mode" (Mergel et al., 2019, p. 12), while the term digitalisation goes one step further and is characterised by focusing on "potential changes in the processes beyond mere digitising of existing processes and forms" (Mergel et al., 2019, p. 12). Finally, digital transformation, the last and most integrative degree, can be defined as a "holistic effort to revise core processes and services of government beyond traditional digitisation efforts. It evolves along a continuum of transition from analog to digital to a full stack review of policies, current processes, and user needs and results in a complete revision of the existing and the creation of new digital services" (Mergel et al., 2019, p. 12). These distinctions are of crucial importance, since the degree of an organisations digital transition is expected to have considerably different implications for its autonomy. For the purpose of this study, the term digital transformation is understood as encompassing all three aforementioned degrees of an entity's development of transforming their processes from analogue to digital.

Public administrations undergoing the revision of their processes and service delivery in general can choose to follow two distinct strategies as to how they want to provide digital public services, namely the digital only or digital first approach (Digital Public Services Switzerland, 2023). While digital only restricts citizens and businesses to the use of services exclusively in their digital form, digital first stands out as a compromise by prioritising digital services, but simultaneously still giving access to analogue forms of service delivery, thereby ensuring an ongoing accessibility of analogue services for actors who may not be as versed in the usage of digital channels or simply prefer the analogue ones (Digital Public Services Switzerland, 2023; Silcock, 2001). The definitions provided by the Digital Public Services Switzerland are used for this study, as they reflect the understanding of digital public service provision applied across Swiss public administration.

2.2.2 In Federal Countries

While the digital transformation poses a great deal of challenges to each and every system of government, it presents specific difficulties for federal systems due to the opposing characteristics between the digital transformation's nature and federalist government structures (Gomes et al., 2022; Scholta et al., 2025). Where digitalisation is defined by rapid technological developments and a high degree of interconnectivity, federalism on the other hand is inherently characterised by slower administrative processes and a fragmented distribution of responsibilities across multiple levels of government (Heuberger, 2022; Ladner et al., 2025).

As a result of this mismatch, federal countries find themselves often to be outranked by countries with unitary systems in indexes and benchmarks that measure their digital maturity, defined as the overall level of sophistication and integration of digital public services across all government levels (Kuhlmann and Heuberger, 2021). The worldwide E-Government Development Index (EGDI) of the United Nations assesses the level of e-government development of the entirety of its member countries, whereby Australia and Germany, the two highest ranked federal states, only occupy the 8th and respectively 12th rank in the latest assessment of 2024 (United Nations, 2024). Switzerland lags even further behind those two countries and saw its ranking rapidly decline in recent years, as it went from 16th in the year 2020 to 23rd in 2022 and finally sits on the 26th rank in 2024 (United Nations, 2024).

Similar results can be observed on a European level with the eGovernment Benchmark 2025 of the European Commission, monitoring the advancement of all 27 European Union (EU) Member States together with 10 additional European countries, among others Switzerland, in the digitalisation of their respective public service deliveries (European Commission et al., 2024a). Three of the four in total monitored federal countries, namely Belgium (15th), Germany (24th) and Switzerland (27th), score below the European Union's average in the overall ranking, with the exception of Austria (7th) (European Commission et al., 2024b). In their specific analysis of Switzerland, the eGovernment Benchmark found that Switzerland surpassed the EU-Average in terms of digital public services made available to businesses, but remain well below the EU-Average when it comes to offering digital public services towards its citizens (European Commission et al., 2024b).

In the specific case of Switzerland, Cahlikova (2026) argues that several reasons lead to its unflattering ranking, among others an absence of innovative leadership, of expertise and of political backing, as well as organisational inertia: reasons that find their roots in the federal system of the country and its characteristics, such as the separation of powers across government levels (Cahlikova, 2026). In light of those insights, Cahlikova (2026, p. 210) comes to the conclusion that "there seems to be a trade-off to be

achieved between the facilitation of access to public services for citizens and companies on the one hand and the preservation of local autonomy on the other”.

It is however important to note that federal systems have also been shown to provide for advantages in their quest of digitally transforming their public administration. The bottom-up approach, consisting of voluntary and decentralised policy implementation processes at the lowest level of government, allows for digital solutions to be developed and experimented with locally prior to a wide-scale adoption (Andermatt, 2022; Gomes et al., 2022; Marienfeldt et al., 2025). Furthermore, local governments are in a position to adopt digital solutions tailored to their needs, due to their proximity to citizens and therefore understanding of specific local needs (Cahlikova, 2026). Finally, Jonathan et al. (2024) came to find that the digital transformation supports decentralised governance, resulting in an administrative efficiency increase, higher transparency, as well as a higher trust from the public. This decentralisation can be attributed to several mechanisms, namely cloud computing, platforms for collaboration, and networked systems.

2.2.3 At the Local Government Level

Local governments must be examined separately due to their specific role, as they represent the primary contact point between citizens and the state in delivering a wide range of public services (Pratchett, 2004; Steiner et al., 2018). In this matter, the digital transformation leads to a fundamental change in the service provision and their underlying processes for local authorities, which lag behind the higher levels of government in this respect (Kaiser and Machljankin, 2022).

This is however no simple task, as local governments face a multitude of challenges in the digital transformation of their administrations. The most significant and recurrent hurdle is the shortage of resources, whether it be financial resources, specialised personnel or digital assets (Gomes et al., 2022; Heuberger, 2022). Furthermore, local authorities frequently lack decisive political guidance in the implementation of digital solutions, relying on sporadic initiatives that are the result of individualistic political preferences (Heuberger, 2022).

In order to assess the digital maturity of local governments, Kuhlmann and Heuberger (2021) provide a measurement of three distinct levels of public service delivery, namely the information function, two-way communication function and electronic transaction function. The information function refers to the use of online platforms for service provision and represents the lowest degree, it is followed by the two-way communication function which, as the name suggests, intends the local authorities to communicate with their clients (Kuhlmann and Heuberger, 2021). The highest degree of digital maturity, the electronic

transaction function, comprises the completion of administrative procedures without encountering any media disruption (Kuhlmann and Heuberger, 2021).

Reaching the highest degree of digital maturity, however, comes with a structural difficulty, that is not primarily technical, as Kuhlmann and Heuberger (2021) point out that in Germany's federal system, the high degree of local autonomy leads to an insufficient interoperability between local authorities. Ferro and Sorrentino (2010, p. 24) describe this as the central governance challenge for local governments, namely finding the right balance "between the constitutionally recognised autonomy of local municipalities and the centralisation of activities such as standard definition and solutions development that may allow the attainment of an effective and sustainable E-Government implementation."

2.2.4 In Swiss Municipalities

Switzerland's coordinated approach has evolved gradually since 2007, with the adoption of the first Swiss E-Government Strategy, that laid the foundation and was reworked in 2015 with the second and in 2019 with the third E-Government Strategy (Cahlikova, 2026). In addition, collaboration between the three levels of government in digital matters has been institutionalised since 2008, and has gone through two major governance structures, namely the tripartite organisation eGovernment Schweiz, active until 2021 and since January 2022 the newly formed Digital Public Services Switzerland (Cahlikova, 2026). The DPSS was created to coordinate and promote the digital transformation of public authorities in Switzerland, with the Confederation and cantons as equal operating bodies and municipal representatives as partners. The legally binding framework agreement explicitly states that it shall not interfere with the existing competences of the three federal levels and by doing so issues recommendations and a strategy instead of binding rules (Öffentlich-rechtliche Rahmenvereinbarung über die Digitale Verwaltung Schweiz, 2022).

The current strategy for 2024 to 2027, which was developed with the involvement of the Confederation, cantons, cities and municipalities, follows the long-term vision of an interconnected overall system of public administration in Switzerland (Digital Public Services Switzerland, 2023). The strategy organises this ambition around five governing principles, namely user-centredness and inclusion; digital-first and digital-only; interoperability and multi-use; security, trust and transparency; and holisticness and sustainability. In addition, six fields of action are defined for the visions' implementation: base services and infrastructures, legal foundations, standards, digital services, digital culture and skills, and the development of cooperation. Importantly, the strategy is to be implemented within existing organisations and applicable responsibilities.

The current state of digital transformation at the municipal level reveals a gap between ambition and reality, as the National eGovernment Study 2025 found that 73% of the Swiss population already conduct at least half their administrative interactions digitally, while citizens and businesses alike identify municipalities as the federal level with the greatest need for expanding their digital service delivery. Paradoxically the study also reveals that only 12% of municipalities themselves see a strong need for expansion (Digital Public Services Switzerland, 2025). The Myni Gmeind association's survey of 2024 on digitalisation in municipalities with respondents of 560 municipalities out of the 2131 contacted revealed important insights on their state in the development as well as challenges they face. While the majority sees the digitalisation as an opportunity, 56% see themselves as late-movers and 3% as having missed the bus. For 73% of municipalities, digitalisation projects are tackled on their own, whereas 23% report cooperating with other municipalities or cities. Swiss municipalities are no exception to the resource constraints faced by local governments in general, as the survey points out that nearly 90% consider their personnel resources as rather insufficient (Verein Myni Gmeind, 2024).

For cantons, including municipalities is imperative for an extensive implementation of digital transformation, however, the extent to which cantons involve their municipalities in digital transformation varies greatly (Menzi et al., 2022). Their analysis of cantonal digitalisation strategies shows that while some cantons work directly with all their municipalities, others go through municipal associations, and some leave their municipalities almost entirely out of the picture. Faced with these challenges, Swiss municipalities have resorted to various means. There has been an increase in intermunicipal cooperation for the execution of information technology tasks in recent years (Kaiser and Machljankin, 2022).

Whether this digital development reinforces, undermines or shows little to no significant impact on the local autonomy of Swiss municipalities towards higher levels of government is the overarching question to be explored in this thesis through empirical analysis.

2.3 Research Question

The literature review has introduced the concepts of local autonomy and digital transformation of the public administration, which have both been studied extensively on their own. However, in the case of Swiss municipalities the literature has so far paid little to no attention to the relationship between the two, as the existing contribution that comes closest to this linkage, namely Cahlikova (2026), examines primarily the impact of Swiss federalism on digital governance in general, while the perspective of key actors involved in the municipal context remains largely unexplored.

This thesis addresses this research gap by investigating how cantonal, communal and private-sector representatives perceive the relationship between the digital transformation of the public sector and the local autonomy of Swiss municipalities, and what opportunities and risks they associate with this development. The main research question guiding this explorative study therefore reads:

How does the digital transformation of public administrations impact the local autonomy of Swiss municipalities, as perceived by key actors?

In order to address this question in a structured way, five sub-questions are derived from the literature review above and are formulated as follows:

1. How do key actors understand the concept of digital transformation in the context of Swiss public administration, and which opportunities and risks do they associate with it in the Swiss context?
2. How do personnel and financial resource constraints affect the municipalities' ability to act autonomously in digital transformation processes?
3. How well are municipalities involved in digital governance decisions taken at the cantonal and federal level?
4. How has the digital transformation changed municipalities' decision-making in the development and implementation of digital solutions, and are these changes perceived as a gain, loss or as having no impact on their autonomy?
5. How do key actors expect the digital transformation to develop in the coming years and what implications do they see for the autonomy of municipalities

3 Methodology

The present study investigates how the digitally transforming public administration impacts the local autonomy of Swiss municipalities and which opportunities and risks arise from this development. To answer this question, in-depth insights from experts on institutional dynamics and the day-to-day practice of digital transformation are needed. The data collection approach therefore follows a qualitative design, as a quantitative assessment could not capture the full picture.

A qualitative data collection approach by means of semi-structured expert interviews has been deemed to be particularly fitting to this study for two main reasons. First, the question demands a subjective assessment on a complex ongoing process, where a quantitative measurement cannot capture how the actors involved experience and enact this development as effectively as a qualitative approach. Second, the exploratory character of this study aims to generate insights into a scarcely studied linkage and does not intend to test hypotheses. This moreover explains the semi-structured interview format choice, as it allows for a clear thematically guided structure, while ensuring the necessary flexibility to follow up on unforeseen insights arising from the discussion and from the expert's knowledge.

3.1 Data Collection and Sample

Empirical data was collected through semi-structured interviews with 11 stakeholders representing different key actors. They included representatives of 5 municipal associations: Verband Bernischer Gemeinden (VBG), Verband Luzerner Gemeinden (VLG), Schweizerischer Gemeindeverband (SGV), Verband Basellandschaftlicher Gemeinden (VBLG) and Verband Thurgauer Gemeinden (VTG); representatives of 4 cantonal institutions: the Canton of Bern, the Canton of Lucerne, the Canton of Uri and the Conference of Cantonal Governments; and 2 industry representatives: inova:solutions AG and Federas Beratung AG. This well-rounded composition allowed for insights from the cantonal and government levels, and from the private sector to support the findings with the perspective of a third party, that is specialised in the provision of digital solutions and consultancy services for the public administration, respectively. The interviewees were selected on the basis of a purposive sampling strategy, with the aim of covering each of the three actor groups across several cantons.

The interviews were conducted using a guideline that consisted of a total of 10 questions, which was reduced to 8 questions after the first two interviews were carried out, since several questions had already been answered as part of other responses, and to manage the available interview time. These questions were allocated into three overarching themes that guided the interview, starting with the digital transformation of the public administration, then addressing implications for Swiss municipalities and

finally closing with an outlook for the future. In addition, each question in the guideline came with a potential follow-up question, should it be necessary for answering the main question. All questions were framed in an open-ended manner to allow for in-depth insights, with the exception of one question on the perceived shift of a task from one government level to another as a result of digitally transformed processes, that was framed in a closed manner to obtain a clear answer of the interviewee before opening up the discussion with a follow-up question.

The interviews were conducted between April and May of 2026. They were recorded with the interviewees' permission and, if not already conducted in Standard German, transcribed from Swiss German to standard German.

3.2 Data Analysis

The analysis of the interview transcripts was conducted using the qualitative content analysis method, as it allows for a systematic description of the studied phenomenon, as well as the identification of patterns and divergences (Elo and Kyngäs, 2008). The analysis was carried out in the original interview language, German, to ensure that the authenticity of the interviewees' statements was preserved. Results and quoted interview excerpts were then translated into English for the purpose of this thesis.

The data from the interviews were coded using a combination of deductive and inductive coding, which refers to tags developed prior to the analysis and throughout the analysis process, respectively (Bingham, 2021). The following tags were derived deductively from the interview guideline and the main questions, as well as follow-up questions, it comprises:

- Understanding of digital transformation
- Opportunities of digital transformation
- Risks of digital transformation
- Federal shifts in task responsibilities
- Changes in municipal decision-making
- Perceived impact on local autonomy
- Involvement in cantonal and federal digital governance
- Personnel resource constraints
- Financial resource constraints
- Future developments and implications

During the analysis, these deductive tags were supplemented with following inductively developed tags that emerged from recurring themes in the interviews:

- Strategies to address resource constraints
- Horizontal intermunicipal cooperation
- Federalism as a brake
- Cooperation between municipalities and cantons
- Dependence on system providers
- Differences between small and large municipalities

The coding was carried out using the software Atlas.ti. These categories permitted a structured comparison of the multiple actors' perspectives. After the initial coding, the data was analysed to identify convergences, divergences, and tensions across the interviewed stakeholder groups and between actors representing the same group, whether it be cantonal institutions, municipal associations or private businesses. Finally, an assessment could be made on where the stakeholders share common views and where they contrast in their position on the development of digitally transforming public authorities and their implications for the local autonomy of Swiss municipalities.

4 Results

This chapter presents the empirical findings from the 11 expert interviews and is structured along the five sub-questions of the thesis. It begins by examining how interviewees understand digital transformation and what opportunities and risks they associate with it (Section 4.1), before turning to the role of personnel and financial resource constraints (Section 4.2) and the extent to which municipalities are involved in digital governance decisions at the cantonal and federal level (Section 4.3). The chapter then addresses the impact of digital transformation on municipal decision-making and autonomy (Section 4.4) and concludes with the interviewees' expectations for future developments (Section 4.5).

4.1 Understanding of Digital Transformation

This section presents the findings on the first sub-question, namely how key actors understand the concept of digital transformation in the context of the Swiss public administration and which opportunities and risks they associate with it.

Before diving into the identified opportunities and risks, it is of great importance to establish how the key actors conceptualize digital transformation and what it implies for the public administrations undergoing this development, in order to ensure consistency throughout their insights. Consequently, all 11 interviewees demonstrated that they shared the common understanding that this concept goes above and beyond technological aspects and entails cultural, organisational and structural changes, whereby underlying processes are to be rethought from the ground up. Interviewees across all three key actor groups also draw the line to the concept of digitalisation, which they see as the conversion of public services into their digital form (Interview M3, lines 19-22; Interview C3, lines 14-16; and Interview P1, lines 27-30). Taken together, this demonstrates that the distinctions emphasised by Mergel et al. (2019) have effectively reached practitioners in public administrations that are in charge of guiding and implementing this transformation.

4.1.1 Perceived Opportunities and Risks

A development of such magnitude is naturally expected to arrive with a distinct set of opportunities and risks. The opportunities most frequently associated with the digital transformation can be grouped into three recurring themes. The first is the availability of public services regardless of opening hours and physical presence, a benefit for both citizens and businesses alike. The second is the ability to design administrative processes without any media disruptions, referring to administrative procedures being completed digitally from end to end without having to switch to analogue practices, in other words without having to print a form before filling it out and scanning it again (Interview M5, lines 38-41). The

third opportunity is a gain in efficiency through the reduction of routine workload. In the specific case of public administration, this does not necessarily translate into a reduction of personnel, but rather allows administrative staff to dedicate more time to tasks that require human attention (Interview P1, lines 330-333).

The risks associated with this development can likewise be grouped along recurring themes. The most frequently cited concern is the exclusion of citizens who are not digitally proficient or otherwise unable to use digital channels, among them elderly and people with disabilities (Interview M3, lines 362-367; and Interview M5, lines 64-67). This is the main reason why interviewees also stated following a digital-first approach, that still allows the usage of analogue channels for the mentioned citizens, rather than a digital-only strategy. However, choosing to provide two parallel channels leads to increased costs in the transition phase (Interview M5, lines 64-72). The second risk relates to data protection, and while interviewees agree that data protection in the public administration is essential and non-negotiable, several of them describe it as an innovation brake due to regulations, with Hutzli going as far as saying that “we are preventing the public administration from operating efficiently in the name of data protection, even though today our data is held in countries, by companies that make money off of it, whereas for us in the public administration [...] it’s about running processes efficiently, saving taxpayer money and that’s where we’re being prevented from developing good solutions” (Interview M1, lines 97-101). Minger offers an additional perspective, arguing that the digital transformation can be seen as an opportunity to strengthen rather than weaken data protection, provided the digital solutions are well-designed (Interview C2, lines 55-58). The third risk raised by municipal and cantonal representatives is the political risk resulting from digitalisation, namely in the context of e-voting. They argue that there lies a risk of data manipulation in the results of elections or popular votes, that could threaten the direct democracy as we know it (Interview M1, lines 72-80), where Minger consequently concludes that governing bodies must discuss and deliberately decide on what is to be digitally transformed and what is to be kept in its analogue form (Interview C2, lines 93-103).

4.1.2 Federalism as a Brake and Innovator

A recurring topic of discussion across most interviews concerns the role of Swiss federalism in the digital transformation of the public administration with nearly all interviewees identifying it as a complicating factor. It acts as a cost driver, since municipalities want to do things their own way, therefore hindering the establishment of economies of scale (Interview M4, lines 132-137; and Interview P1, lines 71-74).

Against those assessments, Frösch also recognizes the innovation fostering aspect of federalism, as he states: “federalism leads to new innovations constantly emerging in various places and when it comes to

the digitalisation of public services, the guiding principle is: develop it once, use it multiple times [...] federalism helps in this regard, as it leads to good things emerging in different places, allowing one to pick the best" (Interview C4, lines 249-254). This position is further supported by the intercantonal and intermunicipal competition that federalism produces, which should be preserved rather than overridden through digitalisation (Interview C2, lines 141-146).

4.2 Role of Personnel and Financial Resource Constraints

Turning to the second sub-question, the following section examines how personnel and financial resource constraints affect the municipalities' ability to act autonomously in digital transformation processes.

The resource situation of Swiss municipalities is identified by all interviewees as a central condition in their quest to digitally transform their administration, however two overarching observations converge across the interviews. The first is that personnel constraints, as opposed to financial ones, are perceived as the more binding limitation, since there is a consensus on the scarcity of skilled personnel, unlike the financial situation where experts' opinions differ. On the one hand, Pfund argues that "It is not really the budget that is missing or unavailable [...] it is more often the know-how that is missing, the actual expertise [...] but from a budget perspective, I have rarely heard that this is a problem" (Interview P2, lines 99-103 and line 124). Spöring further consolidates and elaborates on this perception "It would be difficult to say that municipalities fundamentally do not have money [...] but the municipalities have to see the benefit and be willing to invest in it" (Interview M2, lines 91-93). On the other hand, Strub makes the point that "Municipalities in general don't have the funds [...] to implement or tackle digital transformation" (Interview M3, lines 43-44).

The second notable observation is that this financial issue, when it comes up, is often less as a question of lack of funding and more one of political priorities and visibility. According to Spöring, the real challenge is not a lack of funds but that the efficiency gains from digitalisation are not immediately visible, turning the question into a political one about who is willing to bear the upfront costs (Interview M2, lines 76-78). Strub reinforces his point with the argument, that a majority of politicians strive for re-election every four years and tend to prioritise projects with visible outputs, as opposed to digital transformation, he states that "digital transformation isn't largely perceived by residents, that it doesn't contribute all that much to a municipality's location attractiveness [...] and therefore one would rather inaugurate a roundabout than initiate a digital transformation" (Interview M3, lines 46-54).

4.2.1 Structural Gap Between Small and Large Municipalities

The gap between small and large municipalities in the implementation of digital solutions is a recurring factor addressed by nearly all interviewed experts. The capacities of an average municipality with a population of approximately 1'500 to 1'600 habitants and their administration consisting of somewhere between three to five individuals cannot compare to the one's of large municipalities or cities, that possess power, financial resources and specialists (Interview M3, lines 24-27; and Interview C2, lines 166-170). When asked whether larger municipalities, that are capable resource-wise of developing their own digital solutions, are practically forced to join cantonal-wide initiatives simply because smaller municipalities cannot manage it independently, Minger acknowledged that larger municipalities could have succeeded on their own, but argued that even they have limits as digital projects grow increasingly complex and costly, particularly with emerging technologies such as artificial intelligence. He further noted that it is neither in the cantons nor the citizens' interest to let each municipality proceed independently, as this would create a significant service divide between advanced cities and rural municipalities, and that the canton strives to bring all municipalities forward together (Interview C2, lines 224-233 and 237-245).

Within small municipalities, the lack of institutionalised capacities means that digital progress often depends on individual champions, i.e. personnel within the administration with a personal affinity for digital topics and the motivation to advance them. As Strub puts it, "If, in a small municipality of 2,000 residents, you have a municipal clerk (*Gemeindeschreiber*) who thinks this is a cool topic, then action will be taken. If you have a clerk who doesn't think it's cool, then nothing will happen, because it's not an obligation" (Interview M3, lines 192-194). Where such individuals are absent, however, municipalities are not without recourse, as two strategies stood out, namely joint procurement and intermunicipal cooperation, to address resource constraints.

4.2.2 Joint Procurement and Intermunicipal Cooperation

Faced with the above-mentioned constraints, joint procurement and intermunicipal cooperation emerge as the main strategic responses for municipalities to advance their digital transformation efforts. This is shown in multiple examples stated across the interviews. Müggler explains the advantages of joint procurement stem from municipalities that collectively, or in cooperation with higher levels of government, standardise technical requirements, which in turn leads to stronger negotiating power vis-à-vis the software provider, that actively pursues individual contracts with each separate municipality and does not strive to promote intermunicipal cooperation (Interview M3, lines 416-425; and Interview M4, lines 155-157). This perspective is further followed up on by Strub with the mechanism of transparency "that is precisely why horizontal cooperation is important, so that needs can be standardised and that

providers cannot sell x times the same thing at a higher price, but rather sell x times the same thing at a lower price, because municipalities communicate with one another and know what others are paying” (Interview M3, lines 417-420).

In addition to joint procurement, municipalities revert to other forms of intermunicipal cooperation, which ideally goes beyond cantonal borders and is not limited within the same canton. At the cantonal level, several concrete initiatives illustrate how this was successfully implemented in practice.

In the canton of Basel-Landschaft, the municipal association VBLG launched the Digitale Gemeinden BL project, a collaboration between municipalities and the canton aimed at advancing digital transformation jointly by providing citizens with a shared platform where they can access public services. Participation is voluntary, yet 82 of the canton’s 86 municipalities are taking part contributing yearly 2.50 Swiss francs per resident to fund the project over four years. Some municipalities were selected as first movers to pilot the initial process, with care being taken to ensure that all three major software providers operating in the canton were included so that the solution would later be compatible with all municipalities. Once the pilot phase completed, the remaining municipalities can adopt the solution at their own pace (Interview M5, lines 29-32 and 112-134). However, Gysin states that the digitally transformed service, in this case the confirmation of residence, constitutes a rather simple process and that they have not yet transformed more complex services, such as the dog ownership fee, where municipalities enjoy a high degree of freedom in its process design. In those cases, Gysin describes that it could result in “a discussion about the degree of freedom [...], where we say we’ll digitalise it up to that point as a general rule, and if you want a special solution that only two municipalities have, then you’ll have to pay for it individually” (Interview M5, lines 137-142 and 149-154).

In Thurgau, all 80 municipalities participate in a cooperation arrangement with the canton to jointly advance digitalisation projects and build systems (Interview M4, lines 49-53). In addition, purely horizontal solutions have been developed, such as the digital confirmation of residence, which was created by the municipalities themselves without any involvement from the canton. These services are coordinated by the municipal association and funded through membership contributions, meaning that if a municipality is a member, they’re automatically part of this digitalisation journey, since it was decided, as an association, to drive digitalisation forward (Interview M4, lines 58-61 and 63-68). Schnyder concludes that “when you build something like this, there are interdependencies between the municipalities, where we enter into financial commitments and agreements” (Interview M4, lines 61-62).

At the national level, the clearest example is GemeindeConnect, a concept developed by the Schweizerischer Gemeindeverband (Swiss association of municipalities) to help municipalities organise horizontally within their cantons and jointly develop shared digital services, with the end goal of allowing local governments to advance in this area without having to reinvent the digital transformation on their own. In this context, a pilot project recently went live in the canton of Solothurn (Interview M3, lines 198-205). Strub envisions that within five years, municipalities will have organised themselves horizontally in more than half of all Swiss cantons, enabling a standardisation of digital transformation, leading to an administrative relief (Interview M3, lines 385-391).

This point distinguishes Switzerland from comparable countries, the explicit preference for cooperation over fusions as the answer to the scale problem. Gysin puts this into perspective with reference to Belgium and Denmark, where the digital transformation has been associated with municipal fusions: " If we look at it purely from an economic and business perspective, digitalisation would lead to larger municipalities [...] in Switzerland, we are trying to find ways to maintain our smaller units, where we can preserve a sense of community and the willingness to take on political roles ourselves [...] because that fits our culture" (Interview M5, lines 313-321).

4.3 Municipal Involvement in Digital Governance Decisions

Resource constraints and the cooperation arrangements that compensate for them lead directly to the third sub-question of how well municipalities are involved in digital governance decisions taken at the cantonal and federal level and how they perceive this involvement.

A structural factor that recurs across the interviews and which presents significant implications in the context of municipal involvement in federal and cantonal governance decisions is the number and size of municipalities within a canton. At the federal level, Müggler notes that there is a prevalent indirectness in municipal representation, since conducting a formal consultation with every individual municipality is practically impossible, given that there are approximately 2,100 of them, and that even the Swiss Association of Municipalities cannot claim to speak for all municipalities in bodies such as the DPSS, as membership is not mandatory (Interview M3, lines 129-133). On the cantonal level, Marty contrasts the canton of Zug, with a handful of municipalities and where, as a result, consensus is reached quickly, with the canton of Zürich, with around 160 municipalities, where the same coordination rapidly becomes much more demanding (Interview P1, lines 307-311). Frösch makes the case for the canton of Uri, where the smaller scale facilitates horizontal cooperation between the canton and municipalities. As an example, he notes that when digitalising the construction permit process, the canton was in a position to engage with each municipality individually and discuss the matter until every municipality expressed its

approval (Interview C4, lines 143-146), an approach that is practically unthinkable in a canton such as Bern, comprising hundreds of municipalities.

4.3.1 Vertical Cooperation Between Cantons and Municipalities

The interviews reveal a key area of tension in the cooperation between cantons and municipalities, namely the question of whether digital transformation is imposed top-down by the canton on the municipalities or developed bottom-up. Strub hereby categorises cantonal practices into three basic approaches. There are cantons that stay completely out of it and do not seek to engage with the municipalities in this context. Others try to regulate as much as possible and dictate to the municipalities, in some cases even making decisions for them. And finally, there are cantons that want to collaborate as partners on an equal footing, however with the crucial requirement that municipalities speak with one voice and not with x voices per municipality toward the canton (Interview M3, lines 324-330). He identifies the majority of cantons to be part of those who take no action, a perception further supported by Pfund, who describes the relationship as a love-hate dynamic, where the canton dictates many things, but often leaves the municipalities to handle the implementation on their own, leading to criticism from municipalities (Interview M3, lines 345-346; and Interview P2, lines 144-149).

The top-down and bottom-up approaches are further illustrated by Marty, reporting observations from two scenarios of cantonal governance already encountered in practice. In the first scenario, the canton determined a uniform platform, including its provider, set a deadline for the municipalities to migrate, and financed the licenses itself, resulting in the canton making all decisions because it was also paying for them. The second scenario, by contrast, focused on the compatibility of interfaces, where the canton did not specify a particular product but ensured that the solutions already in use in the municipalities could be integrated into its system. This scenario, Marty noted, is, in his view, fortunately more common and gives municipalities significantly more discretion (Interview P1, lines 143-159 and 162).

However, the interviews also show that a bottom-up approach is not always a deliberate strategy but sometimes emerges from cantonal reluctance to take action. Spöring describes how municipalities in the canton of Lucerne had to organise themselves in the context of e-government and digitalisation, because the canton regarded this as a municipal task. He further states that the canton is not inherently wrong, while expressing the wish for the canton to take the lead (Interview M2, lines 221-224).

The recurring framing across the interviews is that an effective digital transformation requires both a bottom-up and a top-down dynamic. Minger formulates this as a partnership at eye level, where municipal and cantonal actors design solutions jointly and establish binding forms of participation and

decision-making processes, "both levels must be able to bring in their perspectives. If it is a one-way street, then there are major risks" (Interview C2, lines 270-274).

Müggler concludes that while it is difficult to find any form of cooperation where the municipal level does not rely on the goodwill of the federal and cantonal one, it still is rational to involve municipalities, as they represent the first point of contact for citizens and are ultimately responsible for implementing and managing practical consequences of these policies and services (Interview M3, lines 145-151).

4.4 Impact on Municipal Decision-Making

With the fourth sub-question, this section turns to how the digital transformation has changed the room for decision-making municipalities have in the development and implementation of digital solutions, and whether these changes are perceived as a gain, a loss or as having no impact on their autonomy.

4.4.1 Shifts in Task Responsibilities Across Federal Levels

The interview material provides only limited evidence that digital transformation in itself leads to a systematic shift in task responsibilities between federal levels. Multiple interviewees explicitly state that they have not observed such redistribution as a direct consequence of digitalisation. Instead, digitalisation is primarily understood as a requirement that affects all federal levels equally, regardless of where a task is formally located, with the emphasis on the need for interoperability and coordination through interfaces (Interview C2, lines 82-86).

The canton Uri is an exception to this perception, as Frösch observes concrete shifts in responsibilities between federal levels that are directly or indirectly triggered by digital transformation. Frösch first presents the E-Umzug, an electronic reporting of address changes, where after its initial implementation at the municipal level failed, the canton took the lead, even though the task is a municipal responsibility. The canton organises the coordination and first-level support and bears the costs for it. Frösch describes this as a pragmatic solution on small scale (Interview C4, lines 76-84). A further change occurred in the field of taxation, where until 2023, the Canton of Uri used an Excel form for tax returns, while various municipalities employed different software solutions. The standardisation to a single tax software system operated by the canton forced some municipalities to switch their software solution and led to a comprehensive analysis of underlying processes, where it turned out that the canton and the municipalities had been running parallel address databases, a double-track that was resolved by the canton ceasing to manage addresses, a task that has since been handled exclusively by the municipalities (Interview C4, lines 88-105). Frösch concluded that "all in all, there were more responsibilities transferred from the municipalities to the canton and that as a result, there were also some shifts in resources, with

municipalities now having to pay a little more because the canton has more staff than before” (Interview C4, lines 109-112).

Minger concludes that digitalisation processes are in tension with the division of responsibilities, resulting in concerns that digitalisation could effectively lead to centralisation, however that “it is unacceptable for technical processes to suddenly trigger institutional shifts, that would effectively question the federal structure of the state, which is why we need to keep a close eye on this” (Interview C2, lines 118-122).

4.4.2 Political and Administrative Autonomy

Regarding the question of whether horizontal cooperation between municipalities and cantons in the context of digital transformation constitutes a loss, gain, or no change in local autonomy, the respondents’ answers paint a nuanced picture and call for an important distinction to be made between political and organisational autonomy.

The representative of the Canton of Bern cites the example of the introduction of GEVER (Geschäftsverwaltung) systems, where the cantonal law on digital administration requires municipalities to operate such a system but does not mandate a specific product. The freedom lies in choosing their preferred solution. What the canton does specify, however, are the requirements for archiving, the classification system, and the basic prerequisites, which the municipalities must adhere to. He views this approach as positive, since it helps municipalities know what to look for when procuring systems and allows them to communicate these requirements to their suppliers. He notes that municipalities are fairly pleased when the canton takes a stronger lead in certain areas and sets clearer guidelines (Interview C3, lines 101-102, 109-113, and 138-150).

Hutzli shares this call from the municipal level for a stronger leading role from the cantons. At the same time, he clearly describes such processes as leading to a loss of autonomy. However, he frames this as a necessary trade-off, not as something to be feared, with the analogy that “a guardrail on the highway means a loss of autonomy, but it provides safety, you can’t have it all; you can’t have full autonomy and safety at the same time. Decision-making safety always involves a loss of autonomy, but it’s a sensible trade-off, it helps”. What is crucial in his view is the distinction between political and administrative autonomy. While he strongly defends municipal political autonomy, he opposes applying the same logic in the field of digitalisation. Delegating decision-making authority down to the municipalities, he argues, does not lead to greater autonomy in this area, but rather to uncontrolled proliferation and highly complex IT landscapes (Interview M1, lines 115-120, 249-252, and 258-264).

This distinction between political and administrative autonomy is a recurring theme in several interviews. Spöring makes a similar point, that a certain loss of autonomy due to standardisation, for example if forms looked the same in all municipalities, is acceptable in the interest of efficiency and service quality. He does not, however, expect a loss of political autonomy, provided the systems are designed properly and expects “a loss of autonomy to be driven less by digitalisation and more by politics” (Interview M2, lines 165-172). Schnyder shares this belief that political autonomy is not affected by digitalisation, adding to this that systems must always be designed in such a way that each municipality can continue to make its own decisions, as he illustrates stating “for example, when it comes to digital confirmation of residence, there are 80 different prices because each municipality has its own authority to determine the cost” (Interview M4, lines 145-146 and 231-234).

Building on this distinction, Pfund expects this loss of local autonomy through growing dependence on cantonal platforms and a small number of suppliers to happen gradually. Rather than a sudden shift, he expects this development to slowly develop in the background and incrementally emerge over time (Interview P2, lines 246-247 and 273-274).

Other interviewees view the impact of digital transformation as a gain in terms of local autonomy, or at least as a facilitator. Gysin makes the case that collaboration creates more autonomy for municipalities, not less. He argues that if every municipality had to develop its digital services on its own, it would be so expensive that even a municipality with 20,000 residents would be financially unable to digitalise more than a few core processes. The cooperation enables municipalities to offer digital services in the first place and thus gives them the capacity to act rather than restricting them (Interview M5, lines 154-158).

Marty shares this assessment from a different perspective. When it comes to citizen-centric services, municipalities today have more opportunities than in the past, as they can independently set up a digital service desk, offer online forms, or implement participation platforms such as a digital town square. In doing so, they have considerable freedom to decide whether to implement such initiatives and, if so, with whom. In addition, new technologies such as cloud solutions and AI have lowered the barrier to entry, since what used to require expensive software development can now be achieved with fewer resources. This opens new possibilities even for municipalities with small budgets (Interview P1, lines 244-253).

4.5 Future Outlook

The final sub-question, taken up in this closing section, looks forward and asks how key actors expect the digital transformation of the public administration to develop in the coming years and what implications they see for municipalities.

One outlook all interviewees can agree on is the expectation that the pace of the digital transformation will increase, mainly driven by rising expectations from citizens and a shortage of skilled personnel in the public administration (Interview M3, lines 353-355; and Interview P2, lines 251-252). Multiple interviewees also stated the difficulty to foresee or make any predictions on how this development will play out, as Frösch puts it “If one looks back ten years from now, we will be in a completely different place than we could ever have imagined” (Interview C4, lines 305-306).

A further widely shared outlook is that both horizontal cooperation between municipalities themselves and vertical collaboration between the cantons and municipalities will grow, as the pattern indicates a trend towards cantonal platforms. Pfund expects this trend to continue, driven by a shortage of expertise, cultural change, and cost pressures, and predicts that the coming years will see increasing centralisation at the cantonal level (Interview P2, lines 243-247). Strub envisions a development in which each canton operates a single portal where both cantonal and municipal services are available, offering citizens a noticeably improved experience within five years (Interview M3, lines 383-387). A more concrete example is provided by Spöring, namely the upcoming establishment of the association *Digitale Gemeinden Luzern*, whose purpose is to pool municipal resources and strengthen their negotiating power vis-à-vis the canton, state and other partners (Interview M2, lines 139-143). These forms of cooperations in general, however, will have to become more proactive rather than reactive, as they have largely been driven by external events so far, according to Minger (Interview C2, lines 306-312).

Another expectation for the foreseeable future is that digital-first will remain the primary approach, as opposed to digital-only. Müggler observes that contrary to private firms, the public administration cannot decide who their clients are and having the responsibility to include the entire population leads to a long-term provision of public services on the digital, as well as analogue channel (Interview M3, lines 364-380).

The outlook concludes with a practical observation from Minger, who notes that Switzerland knows which forms of cooperation work, that we now need the courage to strengthen and apply them more systematically, and shift from a reactive to a proactive approach (Interview C2, lines 305-312).

5 Discussion

The digital transformation of public administration is unfolding within a setting that differs considerably across countries, and the foundational structures play a decisive role in how far systems have advanced. In Switzerland, this institutional context is defined by a federal system with far-reaching historical roots, a strong culture of subsidiarity, and municipalities that hold some of the highest levels of local autonomy in Europe (Ladner et al., 2023). The interviewees across cantonal, municipal and private actors expressed a consistent attachment to preserving this system, not necessarily as a matter of institutional inertia, but as a reflection of a political culture in which proximity to citizens and democratic self-determination are regarded as fundamental values. This cultural dimension provides the underlying context against which the findings of this study should be read.

The following discussion addresses the main research question by drawing on the empirical findings of 11 interviews with municipal, cantonal and private sector representatives, before situating them within the existing literature introduced in the review, reflecting on the chosen methodological approach and finally providing practical implications, as well as recommendations for further research.

5.1 Answering the Main Research Question

The main research question guiding this study asked: How does the digital transformation of public administrations impact the local autonomy of Swiss municipalities, as perceived by key actors?

The findings paint a mixed picture when it comes to the effects of digital transformation on local autonomy toward higher levels of government. On the one hand, there are cases of vertical cooperation with prescribing elements from the canton. In the Canton of Bern, cantonal law requires municipalities to operate a GEVER system for records management, and while municipalities can choose their preferred product, the canton prescribes the requirements as to how the system is to be delivered. The reason, as the cantonal representative explains, is to help municipalities know what to look for when procuring a system. In the Canton of Uri, the digitalisation of the tax filing process required some municipalities to switch their existing software. The motivation being to ensure clean and uniform public service delivery for citizens.

In the Canton of Basel-Landschaft, the Digitale Gemeinden BL project, a collaboration between the municipal association and the canton to provide citizens with a shared digital platform, is voluntary, yet 82 of 86 municipalities chose to participate. In the Canton of Thurgau, the E-Thurgau cooperation between the canton and municipalities, covering joint digitalisation projects, counted 76 of 80

municipalities as voluntary members for the implementation of digital construction permits. A contrasting case is the Canton of Lucerne, where municipalities find themselves currently in the process of independently setting up the association Digitale Gemeinden Luzern to pool resources and strengthen their collective position, as a result of the canton not taking the lead, noting that digital projects would probably have advanced faster if the canton had taken action.

Taking these cases together, the conclusion that follows is that digital transformation does lead to some form of autonomy loss, when cantons set the technical conditions under which municipalities deliver their services, as explicitly stated by some interviewees. The form of autonomy loss and its extent, however, will be examined more closely later in this section with the different dimensions of autonomy mentioned in the literature review.

The crucial argument, however, is that this is a trade-off that municipalities appear willing to accept. The high voluntary participation rates in Thurgau and Basel-Landschaft, as well as explicit statements from interviewees, show that municipalities are welcoming cantonal coordination to a certain extent. There are multiple reasons for the acceptance of this trade-off. First, it does not touch what interviewees describe as political autonomy, understood as the municipalities' right to set their own local policies and priorities. Second, the digital projects in question are in the interest of citizens, which the findings have shown to be a key consideration for all key actors throughout the process of digital transformation. Finally, third, and particularly for smaller municipalities, the cooperation, among other vertically with the canton as the coordinator, is often the only realistic way to offer digital services at all, given the resource constraints they face.

From a different perspective, the argument has been made that cooperation could also be seen as a gain in autonomy. The reasoning being that if every municipality had to develop its digital services independently, it would be too costly for most of them, limiting digitalisation to only a small number of core processes. Through cooperation, municipalities gain the practical capacity to offer digital services they could not have developed on their own, and that capacity to act is itself a form of autonomy. In other words, the pattern that emerges from the Swiss case is less one of centralisation and more one of cooperation as a strategy to prevent centralisation by building collective capacity at the municipal level.

This picture becomes more analytically precise, when mapped onto the four dimensions from Ladner et al. (2025), that were expected to be most directly affected by the public administration undergoing a digital transformation in chapter 2.1.2 of the literature review. The dimension, in which the previously recognised autonomy loss comes most into effect is political discretion, the degree of the local

governments' decision-making authority over how public services are delivered. Where cantons set binding requirements for digital public services, municipalities retain the responsibility of the concerned task but lose to a certain extent the practical freedom over how they carry it out. This is related to the dimension of organisational autonomy, the freedom to determine internal administrative structures and processes, as the same cantonal requirements can affect how underlying systems must be built or operated. On the other hand, policy scope, meaning the range of services municipalities are responsible for, remains broadly intact, as no systematic shift of task responsibilities across the federal levels was observed. Finally, the access dimension, meaning the extent to which municipalities can partake in the decision-making happening at higher levels of government, is one of the key factors that determines whether this loss is experienced as acceptable coordination or as unwelcome imposition.

To conclude, the findings suggest that the impact of the public administration's digital transformation on the local autonomy of Swiss municipalities can be understood as a selective restructuring of how autonomy is exercised, primarily shaped by how restrictive the imposed requirements are, how well municipalities are involved in the process, and whether cooperation gives them the capacity to act that they otherwise would not have.

5.2 Confirmation and Supplementation of Existing Studies

Several findings from this study confirm patterns documented in the existing literature. The view of federalism as an innovation brake in digital transformation identified by Mettler (2019) was widely shared across the interviews.

Cahlikova (2026) identifies a trade-off between facilitating access to public services and the preservation of local autonomy, and concludes that Swiss federalism neither drives nor blocks digitalisation but frames it as a given. Both observations have proven to be confirmed by the present study. Where the present thesis supplements Cahlikova is by adding the perspective of the actors most directly affected, who, as the findings show, largely accept this trade-off, due to the previously mentioned reasons, which adds an important perspective to Cahlikova's observations.

The digital progress made in smaller municipalities relying heavily on individual champions confirms Heuberger's (2022) observation that local digital governance tends to be driven by sporadic, individually motivated initiatives. The present study suggests that this constraint can be addressed through horizontal or vertical cooperation, where knowledge and resources are pooled, resulting in a more sustainable basis for digital progress that is less dependent on motivated individuals.

The increase in intermunicipal cooperation for digital tasks documented by Kaiser and Machljankin (2022) is confirmed by this study, which further adds that such cooperation is not only growing but increasingly perceived as a precondition for meaningful engagement with cantonal governance, as municipalities that organise themselves collectively are better positioned to carry weight in their negotiations with cantons and other partners. Furthermore, the findings suggest that joint procurement through horizontal cooperations enables municipalities to reduce costs, as providers can no longer charge each municipality individually, and increase transparency, resulting in municipalities benefitting from knowing what others are paying for.

The findings also strongly confirm the existing literature's perception of resource constraints as a central factor for local governments limiting them in digital transformation aspects (Gomes et al., 2022; Heuberger, 2022). This study, however, adds that there is an important distinction between financial and personnel constraints to be made. While the literature often treats those constraints together, interviewees of this study consistently identify personnel limitations as the more critical constraint. Financial resources are acknowledged as limited, but the greater reported obstacle is the political willingness to allocate them to digital transformation, which produces little visible output for citizens and offers limited electoral advantages for politicians striving to be re-elected. This supplements the literature by shifting the focus from resource scarcity as a structural condition to resource prioritisation as a political and cultural challenge in municipal governance.

5.3 Methodological Reflection

The semi-structured expert interview design was well-suited to the explorative nature of this study. It allowed the research to capture the nuances and institutional tensions perceived by municipal, cantonal and private actors, that quantitative measurements could not access in the same way. The semi-structured format moreover allowed for the necessary flexibility to follow up on unforeseen insights that arose during the interviews, which proved valuable given the exploratory nature of the topic. The sample choice of including the three mentioned actor groups further enabled for the perspectives to be cross-validated.

The main limitation of this research design, however, is that it was able to describe how key actors perceive autonomy gains and losses but could not objectively measure their extent. A mixed-methods approach, combining the qualitative interviews with a quantitative analysis would have allowed a more precise measurement of this development.

5.4 Implications and Further Research

The findings present several concrete implications for practitioners. When designing digital governance frameworks, cantons and municipal associations should make sure that municipalities are not only consulted but also have a say in how decisions are implemented. They should strive for a partnership at eye level with binding forms of participation and decision-making processes.

Smaller municipalities were shown to be unlikely to advance significantly in digital transformation on their own, given the personnel and financial constraints they face. Cooperation, whether purely horizontal between municipalities or jointly with the canton, represents a more practical approach that can help reduce costs, pool know-how, and give municipalities more weight in negotiations with higher levels of government and private providers alike. The successful examples of Basel-Landschaft and Thurgau put forward in this study suggest this model is viable for the future.

The observation that digital projects are less politically visible than physical ones, and that politicians therefore have fewer incentives to drive them forward, points to a further practical implication. Municipalities and associations may need to think more carefully about how digital investments are communicated, specifically by making the concrete benefits for citizens more visible rather than keeping the focus on internal processes and administrative efficiency.

Building on these findings, three noteworthy areas for which further research is required are identified. First, as this study has shown that digital projects are increasingly being implemented, and that more cooperation, whether it be horizontal or vertical, is emerging and identified as a key factor in managing this transformation, future research could examine best practices and how they are implemented, creating a foundation for cantons and municipalities that may not possess the capacities to act as first movers. A second, related avenue would be to conduct a similar study to this one in the coming years, but focused on concretely measuring the impact on municipalities' autonomy with regard to specific tasks, since interviewees noted that they have scarcely tackled the digital transformation of the more complex tasks, where municipalities currently enjoy high discretion. Third, a study examining the case of French-Speaking and Italian-speaking cantons could address the geographic gap that the present study leaves open, particularly given the potentially different administrative cultures in those regions.

What is clear from this study is that digital transformation does not simply erode or reinforce local autonomy, but instead reshapes the conditions under which it is exercised. As the transformation reaches

more complex tasks in the near future, this question will only become more relevant, with the governance choices made today setting the direction for years to come.

6 Bibliography

- Andermatt, K. C., 2022. Kritik der Digitalen Verwaltung : von Mythen, Medien und Mimesis, in: Pleger, L.E. and Mertes, A. (Ed.), *Digitale Transformation Der Öffentlichen Verwaltung in Der Schweiz : Stand, Entwicklungslinien Und Praxisbeispiele*. Springer Fachmedien, Wiesbaden, pp. 89–115.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-36591-2_5
- Bingham, A., 2021. *Deductive and Inductive Approaches to Qualitative Data Analysis: The Five-Cycle Process*. <https://doi.org/10.3102/1682697>
- Cahlikova, T., 2026. Digital Transformation and the Swiss Federal System: Shake, Do Not Stir?, in: Champagne, E., Gomes, S., Knüpling, F., Lecours, A., Thomas, J.M., Chebenova, D. (Eds.), *The Forum of Federations Handbook on Digitalization in Public Administration of Federal Countries*. Springer Nature Switzerland, Cham, pp. 209–231. https://doi.org/10.1007/978-3-032-03880-7_9
- Clark, G.L., 1984. A Theory of Local Autonomy. *Annals of the Association of American Geographers* 74, 195–208.
- Council of Europe, 1985. *European Charter of Local Self-Government [WWW Document]*. URL <https://rm.coe.int/1680a40962> (accessed 5.16.26).
- Digital Public Services Switzerland, 2025. *National eGovernment Study 2025*.
- Digital Public Services Switzerland, 2023. *Strategie Digitale Verwaltung Schweiz 2024-2027*.
- Elo, S., Kyngäs, H., 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62, 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- European Commission, Capgemini, Sogeti, IDC, Politecnico di Milano, 2024a. *eGovernment benchmark 2024: advancing pillars in digital public service delivery : insight report*. Publications Office of the European Union.
- European Commission, Capgemini, Sogeti, Politecnico di Milano, 2024b. *Digital Decade 2025: eGovernment Benchmark 2025 | Shaping Europe's digital future [WWW Document]*. URL <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2025-egovernment-benchmark-2025> (accessed 5.14.26).
- Fang, Z., 2002. E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development. *International Journal of the Computer, the Internet and Management* 1–22.
- Federal Statistical Office, 2026. *Die 2110 Gemeinden der Schweiz am 1.1.2026 [WWW Document]*. Federal Statistical Office. URL <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/36390081> (accessed 5.16.26).
- Ferro, E., Sorrentino, M., 2010. Can intermunicipal collaboration help the diffusion of E-Government in peripheral areas? Evidence from Italy. *Government Information Quarterly* 27, 17–25.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2009.07.005>

- Fiechter, J., 2010. Politische Gemeinden und lokale Autonomie in der Schweiz : eine Studie zur normativen Bedeutung und empirischen Erfassung der Gemeindeautonomie und ihrer Ausprägung im kantonalen und lokalen Vergleich. IDHEAP.
- Gomes, S., Lecours, A., Champagne, E., 2022. Digitalization of Public Administration in Federal Countries: Challenges, Opportunities, and a Look Ahead: Number 53. Forum of Federations. URL <https://www.forumfed.org/document/digitalization-of-public-administration-in-federal-countries-challenges-opportunities-and-a-look-ahead/> (accessed 4.25.26).
- Haug, N., Dan, S., Mergel, I., 2024. Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review* 26, 1963–1987. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Heuberger, M., 2022. Coordinating digital government: explaining coordination challenges regarding the digital transformation of public administration in a federal context. Universität Potsdam. <https://doi.org/10.25932/PUBLISHUP-56269>
- Janowski, T., 2015. Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly* 32, 221–236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>
- Jonathan, G.M., Perjons, E., Rusu, L., 2024. Digital Transformation-driven Decentralisation of Public Governance. *Procedia Computer Science*, CENTERIS – International Conference on ENTERprise Information Systems / ProjMAN - International Conference on Project MANagement / HCist - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies 2023 239, 1220–1229. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.290>
- Kaiser, C., Machljankin, J., 2022. Digitalisierung und digitale Transformation in den Schweizer Gemeinden – Stand und Entwicklung. Springer Books 61–88.
- Kuhlmann, S., Heuberger, M., 2021. Digital transformation going local: implementation, impacts and constraints from a German perspective. *Public Money & Management* 43, 1–9. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1939584>
- Ladner, A., Keuffer, N., 2021. Creating an index of local autonomy – theoretical, conceptual, and empirical issues. *Regional & Federal Studies* 31, 209–234. <https://doi.org/10.1080/13597566.2018.1464443>
- Ladner, A., Keuffer, N., Bastianen, A., 2023. Local autonomy around the world: the updated and extended Local Autonomy Index (LAI 2.0). *Regional & Federal Studies* 35, 163–185. <https://doi.org/10.1080/13597566.2023.2267990>
- Ladner, A., Keuffer, N., Bastianen, A., Baldersheim, H., Hlepas, N., Navarro, C., Steyvers, K., Swianiewicz, P., 2025. Dynamics and Issues of Local Autonomy: A Comparative Study, in: *Dynamics and Issues of Local Autonomy*. Edward Elgar Publishing.
- Layne, K., Lee, J., 2001. Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly* 18, 122–136. [https://doi.org/10.1016/S0740-624X\(01\)00066-1](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(01)00066-1)

- Marienfeldt, J., Wehmeier, L.M., Kuhlmann, S., 2025. Top-down or bottom-up digital transformation? A comparison of institutional changes and outcomes. *Public Money & Management* 45, 456–465. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2365351>
- Menzi, C., Mertes, A., Brüesch, C., 2022. Ausgestaltung von kantonalen Digitalisierungsstrategien – Eine Bestandsaufnahme, in: Pleger, L.E., Mertes, A. (Eds.), *Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz: Stand, Entwicklungslinien und Praxisbeispiele*. Springer Fachmedien, Wiesbaden, pp. 37–60. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36591-2_3
- Mergel, I., Edelmann, N., Haug, N., 2019. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly* 36, 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mettler, T., 2019. The Road to Digital and Smart Government in Switzerland, in: Ladner, A., Soguel, N., Emery, Y., Weerts, S., Nahrath, S. (Eds.), *Swiss Public Administration: Making the State Work Successfully*. Springer International Publishing, Cham, pp. 175–186. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92381-9_10
- Öffentlich-rechtliche Rahmenvereinbarung über die Digitale Verwaltung Schweiz, 2022. Öffentlich-rechtliche Rahmenvereinbarung über die Digitale Verwaltung Schweiz [WWW Document]. URL <https://www.fedlex.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/fga/2021/3030/de/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-fga-2021-3030-de-pdf-a.pdf> (accessed 4.25.26).
- Pratchett, L., 2004. Local Autonomy, Local Democracy and the ‘New Localism.’ *Political Studies* 52, 358–375. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2004.00484.x>
- Scholta, H., Halsbenning, S., Niemann, M., 2025. A coordination perspective on digital public services in federal states. *Government Information Quarterly* 42. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101984>
- Silcock, R., 2001. What is E-government. *Parliamentary Affairs* 88–101. <https://doi.org/10.1093/pa/54.1.88>
- Steiner, R., Kaiser, C., 2013. Die Gemeindeverwaltungen, in: Ladner, A.; Chappelet, J.-L.; Emery, Y.; Knoepfel, P.; Mader, L.; Soguel, N.; Varone, F. (Ed.), *Handbuch Der Öffentlichen Verwaltung*. NZZ, pp. 143–160.
- Steiner, R., Kaiser, C., Tapscott, C., Navarro, C., 2018. Is local always better? Strengths and limitations of local governance for service delivery. *IJPSM* 31, 394–409. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2018-226>
- Swiss Confederation, 2005. Instrument of Ratification: European Charter of Local Self-Government (ETS No. 122). SR 0.102. Bern: Swiss Confederation. [WWW Document]. URL <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2005/412/de> (accessed 4.29.26).
- Swiss Confederation, 1999. Federal Constitution of the Swiss Confederation 1999 [WWW Document]. URL <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1999/404/en> (accessed 5.3.26).

United Nations, 2024. UN E-Government Survey 2024 [WWW Document]. URL

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>
(accessed 5.14.26).

Verein Myni Gmeind, 2024. Resultate Gemeinde-Umfrage zur Digitalisierung 2024 [WWW Document].

URL https://mynigmeind.ch/wp-content/uploads/2024/06/D-Original_Versand_-20240612_Myni-Gmeind-2024-06-Befragung-Gemeindevertreters.pdf (accessed 5.16.26).

Weißmüller, K., Ritz, A., Yerramsetti, S., 2023. Collaborating and co-creating the digital transformation:

Empirical evidence on the crucial role of stakeholder demand from Swiss municipalities. *Public Policy and Administration*. <https://doi.org/10.1177/09520767231170100>

7 Declaration

The length of this text, including chapter 1 heading and up to the declaration is 13'028 words.

I confirm that I have written this thesis independently. All text passages that do not originate from me are clearly marked and provided with a precise reference to their origin. The sources used (also applies to illustrations, graphics, etc.) are listed in the bibliography.

I also declare that I have worked with the AI-based tools Anara, Clipto.ai, Claude and DeepL when preparing this assignment. I used the tools for the following work: organisation of literature, interview transcription, translation, linguistic adjustment, grammatical revision and plagiarism check.

I confirm that I have checked AI-generated texts or text fragments critically.

The most relevant prompts are listed in the appendix.

Bern, on May 20, 2026

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive script that is difficult to decipher but appears to be a personal name.

8 Appendix

A. Interview Guidelines

A.1 Interview Guideline on March 27, 2026

Interviewleitfaden: Digitale Transformation und lokale Autonomie

Begrüssung

Einleitung: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für das Interview nehmen. Für meine Arbeit untersuche ich, wie sich die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung auf die Autonomie Schweizer Gemeinden auswirkt.

Formales: Das Gespräch dauert etwa 30-45 Minuten und ich würde das Audio (ausschliesslich für das Transkribieren) gerne aufzeichnen, wenn Sie damit einverstanden sind. Die Aufnahme wird danach vernichtet.

Darf ich Sie in der Arbeit mit Ihrem Namen zitieren? Alternativ kann ich die Aussagen sehr gerne auch anonymisieren, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind (z.B. Vertreter/in vom Kanton X).

Fragen: Haben Sie noch Fragen bevor wir beginnen?

Einstiegsfrage, Warm-up

1 Könnten Sie Ihre aktuelle Funktion kurz beschreiben und womit Sie sich im Arbeitsalltag beschäftigen?

- Wie sind Sie in Ihrem Arbeitsalltag von der Digitalisierung der Verwaltung betroffen?
- Wie hat sich Ihre Arbeit in den letzten Jahren durch neue digitale Instrumente verändert?

Block: Digitale Transformation der Verwaltung

2 Was verstehen Sie unter digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung?

- Wo sehen Sie hier Chancen und wo sehen Sie Risiken?
- Haben Sie bereits bei einem Digitalisierungsprojekt der Verwaltung mitgearbeitet? Wie ist es zu diesem Projekt gekommen, welche Akteure waren dadurch betroffen und wie?

3 Wie erleben Sie heute die Verteilung der Kompetenzen zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden mit der Digitalisierung der Verwaltung?

- Wie nehmen Sie die Rolle der Kantone / der digitalen Verwaltung Schweiz wahr?
- Wo wünschen Sie sich mehr Unterstützung des Bunds / der Kantone?

4 Konnten Sie eine durch die Digitalisierung resultierende Übertragung von Aufgaben von einer föderalen Ebene auf eine andere feststellen? Um welche Aufgaben handelte es sich und welche Ebenen waren betroffen?

- Wie wurden Gemeinden in solche Entscheide eingebunden?

Block: Auswirkungen auf die Gemeinden

5 Wie verändert die Digitalisierung der Verwaltung aus Ihrer Sicht die Beziehung zwischen Gemeinden und Ihrem Kanton bzw. dem Bund?

- Welche daraus resultierende positiven Effekte können Sie beobachten?
- Welche daraus resultierende negativen Effekte können Sie beobachten?

6 Wie gut sind Gemeinden aus Ihrer Sicht personell und finanziell aufgestellt, um die digitale Transformation der Verwaltung zu bewältigen?

- Wie prägen die Ressourcengrenzen der Gemeinden die Entscheidungen, ob digitalisierte Aufgaben selbst durchgeführt werden, mit anderen Gemeinden geteilt oder an Kanton/Bund angesiedelt werden.

7 Wie haben sich die Entscheidungsspielräume von Gemeinden in Digitalisierungsfragen in den letzten Jahren verändert?

- Gibt es Bereiche, wo Gemeinden dank der Digitalisierung freier entscheiden können?
- Gibt es Bereiche, wo der Entscheidungsspielraum der Gemeinden eingeschränkt wurde?

8 Inwieweit nehmen Kantone oder Bund Einfluss auf die Umsetzung digitaler Lösungen in Gemeinden?

- Können Sie ein Beispiel nennen, wo Sie diesen Einfluss sehen?
- Würden Sie sagen, dass dieser Einfluss eher als unterstützend oder eher als vorgegeben wahrgenommen wird? (wobei die Gemeinde lediglich als verlängerter Verwaltungsarm agiert?)

Block: Ausblick in die Zukunft

9 Wie sehen Sie die digitale Verwaltung sich in den nächsten 10 Jahren entwickeln?

- Was würde sich insbesondere für die Gemeinden ändern?
- Differenzierung kurz-, mittel- und langfristiger Ausschau in die Zukunft

10 Was ist aus Ihrer Sicht wichtig, damit Gemeinden in einer zunehmend digitalisierten Verwaltung Ihre Funktion am besten wahrnehmen können?

- Welche Massnahmen braucht es, um dies zu erreichen?

Abschluss

Möglichkeit Weiteres zu erwähnen: Gibt es etwas, dass wir noch nicht angesprochen haben und Ihrer Meinung nach wichtig zu erwähnen ist?

Weitere Interviewpartner: Haben Sie Empfehlungen für Personen oder Institutionen, die im Rahmen meiner Arbeit wertvolle Einblicke leisten könnten?

Danksagung

A.2 Revised Interview Guideline on April 17, 2026

Interviewleitfaden: Digitale Transformation und lokale Autonomie

Begrüssung

Einleitung: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für das Interview nehmen. Für meine Arbeit untersuche ich, wie sich die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung auf die Autonomie Schweizer Gemeinden auswirkt.

Formales: Das Gespräch dauert etwa 30-45 Minuten und ich würde das Audio (ausschliesslich für das Transkribieren) gerne aufzeichnen, wenn Sie damit einverstanden sind. Die Aufnahme wird danach vernichtet.

Darf ich Sie in der Arbeit mit Ihrem Namen zitieren? Alternativ kann ich die Aussagen sehr gerne auch anonymisieren, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind (z.B. Vertreter/in vom Kanton X).

Fragen: Haben Sie noch Fragen bevor wir beginnen?

Einstiegsfrage, Warm-up

1 Könnten Sie Ihre aktuelle Funktion kurz beschreiben und womit Sie sich im Arbeitsalltag beschäftigen?

Block: Digitale Transformation der Verwaltung

2 Was verstehen Sie unter digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung?

→ Wo sehen Sie hier Chancen und wo sehen Sie Risiken?

3 Wie erleben Sie heute die Verteilung der Kompetenzen zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden mit der Digitalisierung der Verwaltung?

→ Follow-up Gemeinden: Wo wünschen Sie sich mehr Unterstützung des Bunds / der Kantone?

→ Follow-up Kanton: Wo wünschen Sie sich mehr Unterstützung des Bunds / der Gemeinden?

4 Konnten Sie eine durch die Digitalisierung resultierende Übertragung von Aufgaben von einer föderalen Ebene auf eine andere feststellen? Um welche Aufgaben handelte es sich und welche Ebenen waren betroffen?

→ Wie wurden Gemeinden in solche Entscheide eingebunden?

Block: Auswirkungen auf die Gemeinden

5 Wie gut sind Gemeinden aus Ihrer Sicht personell und finanziell aufgestellt, um die digitale Transformation der Verwaltung zu bewältigen?

→ Wie prägen die Ressourcengrenzen der Gemeinden die Entscheidungen, ob digitalisierte Aufgaben selbst durchgeführt werden, mit anderen Gemeinden geteilt oder an Kanton/Bund angesiedelt werden?

6 Wie haben sich die Entscheidungsspielräume von Gemeinden in Digitalisierungsfragen in den letzten Jahren verändert?

→ Gibt es Bereiche, wo Gemeinden dank der Digitalisierung freier entscheiden können oder wo ihr Entscheidungsspielraum eingeschränkt wurde?

7 Inwieweit nehmen Kantone oder Bund Einfluss auf die Umsetzung digitaler Lösungen in Gemeinden?

→ Würden Sie sagen, dass dieser Einfluss eher als unterstützend oder eher als vorgegeben wahrgenommen wird? (wobei die Gemeinde lediglich als verlängerter Verwaltungsarm agiert?)

Block: Ausblick in die Zukunft

8 Wie sehen Sie die digitale öffentliche Verwaltung sich in den nächsten 10 Jahren entwickeln?

→ Was würde sich insbesondere für die Gemeinden ändern?

Abschluss

Möglichkeit Weiteres zu erwähnen: Gibt es etwas, dass wir noch nicht angesprochen haben und Ihrer Meinung nach wichtig zu erwähnen ist?

Danksagung

B. Interview Transcripts

B.1 Municipal Representative 1 (Interview M1)

Location: Online meeting (Microsoft Teams)
Date, Time, Duration: 10. April 2026, 09:00 Uhr, 45 Min. 14 Sek.
Interview Partner: Adrian Hutzli
Interviewer: Fabio Fedele

- 1 **Fabio Fedele:** Als Einstieg könntest du mir ein bisschen deine aktuelle Funktion kurz beschreiben, womit du dich im
2 Arbeitsalltag beschäftigst beim Verband der Bernischen Gemeinden.
- 3 **Adrian Hutzli:** Ok also Fachstelle Digitalisierung des Verbands Berner Gemeinden
- 4 **Fabio Fedele:** Genau
- 5 **Adrian Hutzli:** Also angefangen habe ich am ersten April zweitausendsechszwanzig. Die Stelle hat es vorher nicht
6 gegeben. Die Aufgabe dieser Stelle ist eigentlich das Vertreten von den bernischen Gemeinden gegenüber dem
7 Kanton in Digitalisierungsvorhaben. Das heisst, wie du ja wahrscheinlich oder sicher weisst, ist im 2023 im März hat
8 der Grossrat ja entschieden, dass sämtliche Gemeinden die Prozesse digitalisieren sollten, die man digitalisieren
9 kann. Ich bin ja gleichzeitig nebenan Gemeindepräsident von Täuffelen, ich habe ein IT-Studium, also ich weiss ein
10 bisschen was das heisst auch fachlich. Und nachher ist ja meine Meinung immer gewesen ich habe Gemeinden, wir
11 haben 340 Berner Gemeinden, wir haben über 1000 Schweizer Gemeinden und ich habe dort eine sehr dezidierte
12 Meinung zu diesem Thema Digitalisierung zu kantonalisieren oder sogar zu kommunalisieren das führt zu, ich sage
13 jetzt mal Frust, Mehraufwand und Unsicherheit auch, weil nicht jede Organisation auf Gemeindeebene ist
14 überhaupt in der Lage zu digitalisieren. Und meine Aufgabe ist es die Berner Gemeinden zu vertreten, dass sie
15 können dieser Nachforderung Digitalisierung, dass sie das können umsetzen in einer vernünftigen Zeit zu
16 vernünftigen Kosten und die Leute mitnehmen natürlich, also in der Verwaltung das Service am Bürger anbieten.
- 17 **Fabio Fedele:** Genau, perfekt merci und du hast eben erwähnt, dass dies eine neue Stelle ist, dann gehe ich ein
18 bisschen davon aus, dass das Bedürfnis für diese Stelle erkannt wurde und man sie aus diesem Grund eingeführt
19 hat?
- 20 **Adrian Hutzli:** Das ist korrekt, es gibt ja noch auf kantonaler Ebene mit [...] gibt es auch eine Stelle, die angehängt ist
21 beim Staatssekretariat, ähm bei der Stabsstelle beim ... ich glaube es heisst Staatssekretariat, weil der Kanton ist ja
22 ein Staat und er ist auch zuständig, aber er hat mehr die Funktion die Vertretung vom Kanton Bern gegenüber der
23 Schweiz.
- 24 **Fabio Fedele:** Ah, ja.
- 25 **Adrian Hutzli:** Und man hat einfach gesehen, dass diese Stelle, die dort gegründet wurde, reicht nicht um das
26 Bedürfnis auch noch von den Gemeinden abzudecken und da hat man gesagt, man tut ein bisschen ein Pendant auf
27 Stufe Gemeinde einstellen. Ja, das Bedürfnis ist gross, weil viele wissen schlichtweg nicht ja was mache ich jetzt, weil
28 sie auch das fachliche Knowhow nicht haben. Die grossen Gemeinden können sich Leute leisten, also in der
29 Verwaltung Leute leisten, die die fachliche Kompetenz haben, aber wenn ich den Kanton Bern anschau von den

30 340 Gemeinden, die wir haben sind es vielleicht 10, zwischen 10 und 20 Gemeinden, die sich eine solche Stelle
31 leisten können oder sie haben zufälligerweise in der Gemeindeverwaltung oder im Gemeinderat jemand, die diese
32 Fähigkeiten einfach hat zusätzlich.

33 **Fabio Fedele:** Doch, bleiben wir gerade bei diesem Thema, als beim Block digitale Transformation der Verwaltung
34 als Gesamtes, was verstehst du unter digitale Transformation von der öffentlichen Verwaltung und vielleicht wo
35 siehst du Chancen, wo siehst du Risiken?

36 **Adrian Hutzli:** Also Transformation per se ist ja eigentlich ein Weg von A nach B, das ist ja in diesem Sinn, deswegen
37 würde ich mehr sagen, wo ist der Vorteil, wenn man Prozesse digitalisiert oder, also wenn man die Transformation
38 abgeschlossen hat. Das ist noch wichtig, also eine Transformation ist ja von Wasser zu Eis, das ist ja auch eine
39 Transformation, wenn du das so willst, aber mir geht es darum zu sagen, und ich nehme an du willst wissen, warum
40 soll man überhaupt digitalisieren, wo ist der Vorteil. Ich gehe mal davon aus, es gibt, es hat verschiedene Ebenen
41 und ich fange immer an beim Bürger und nachher Unternehmen, Verwaltung. Aus Bürgersicht glaube ich ist heute
42 der Wunsch, nein die Anforderung ich will 7 x 24 Stunden Dienste von der Gemeinde, vom Kanton oder vom Bund
43 nutzen können. 7 x 24 Stunden Support kann ich ja als Gemeinde schon mal nicht geben, also ich habe niemand der
44 24h am Schalter ist, kostenmässig ist es nicht sinnvoll aus diesem Grund. Das ist schon mal ein Punkt, das heisst ich
45 kann Prozesse oder Dienstleistungen ständig anbieten. Das gilt für Bürger, wie übrigens auch für Unternehmung.
46 Das ist Mal ein Vorteil, der zweite Vorteil, der ich sehe ist, wir können Prozesse normalisieren ums technisch zu
47 reden, sprich der Prozess durchläuft immer der gleiche Weg ist die Person unabhängig, hat eine Qualität, hat
48 weniger Medienbrüche und sollte schlussendlich auch günstiger sein, wenn man ihn gut umgesetzt hat, als wenn
49 man ihn manuell macht. Und das dritte ist nachher Daten, sage ich jetzt mal, Datenqualität, Datenspeicherung hilft
50 Information daraus zu generieren, wo wenn man sie nicht digital gar nicht weiterverarbeiten kann. Ich denke wir
51 sind im Moment gerade daran das Archiv zu digitalisieren. Sag du mir wie tust du heute Daten finden in einem
52 physisch vorhandenen Archiv, ist relativ schwierig, das hat man gesehen, hat man früher in einem Excel gewisse
53 Sachen getaggt und da kann ich im Excel suchen und vielleicht etwas finden, jetzt ist klar in einem Archiv habe ich
54 natürlich nicht nur Papier, sondern ich habe auch Gegenstände und die werde ich nicht digitalisieren können, diese
55 muss ich beschreiben, kann zwar vielleicht ein Foto machen und so weiter, das kann ich schon. Aber grundsätzlich,
56 wenn wir vom Text reden, ist natürlich ein Wiederauffinden ein Nutzen von allen Daten ist gewährleistet, ich bringe
57 dort auch immer das Beispiel, wenn jemand etwas archiviert am falschen Ort physisch, wirst du es nie wieder finden
58 oder nur per Zufall. Wenn du es digital archivierst und du hast es falsch abgelegt, findest du es immer noch, weil du
59 suchst. Also das sind für mich so die Hauptvorteile, die ich sehe bei der Archivierung, ähm bei der Digitalisierung.

60 **Fabio Fedele:** Ja, siehst du aber am Ende von diesem digitalen Wandel auch Nachteile?

61 **Adrian Hutzli:** Ja selbstverständlich, ja klar, also A) jetzt kann man schon einmal sagen es braucht wahnsinnig viel
62 Energie, wenn man keine Energie hat, habe ich keinen Zugang, habe ich ein Papier, wo ich irgendwo in einem
63 Ordner abgelegt habe, kann ich auch ohne Energie wieder finden, ähm, nachher zweitens ich sage jetzt mal
64 Nachteile, ich sage vor allem Risiken, ähm, das Risiko ist du wirst transparenter, will man das?

65 **Fabio Fedele:** Das als Risiko?

66 **Adrian Hutzli:** Das ist in diesem Sinn ein Risiko, dass man früher nicht hatte, das ist ein politischer Entscheid, will ich
67 das, will ich das nicht, also da sind wir beim Datenschutzgesetz oder. Wenn man Daten digitalisiert die wirst du nie

68 mehr in diesem Sinn löschen können, das ist natürlich bei gewissen Situationen, ich komme auf Krankheitsbilder, ich
69 komme ich sage jetzt mal vergehen, hat man früher mehr oder weniger das Papier verbrennen können und dann ist
70 es nur noch in den Köpfen gewesen, aber es ist nicht mehr beweisbar gewesen ist heute wieder schwieriger, die
71 ganze Sache von Fake News, also dort sehe ich unglaubliche Risiken und Aufgaben auf uns zukommen, wo ich noch
72 nicht weiss, wie wir das managen. Und das Dritte, das mich, und jetzt kommen ein bisschen in das politische, wir
73 können Abstimmungen auch digitalisieren ist rein vom Prozess her obertrivial, jemand hat ein Login und sagt ja oder
74 nein und legt es ab und danach ist das Thema erledigt. Wir haben gesehen, ich weiss nicht ob du das mitbekommen
75 hast, in den letzten glaube ich Abstimmungen ist in Baselland irgendwo auf Daten nicht zugreifen können, weil
76 irgendwie ein Schlüssel oder so nicht funktioniert hast, also da muss ich sagen, das tut für mich Grundfest von der
77 direkten Demokratie riskieren, dass ich auf Daten kein Zugang habe ist eines, aber noch schlimmer, finde ich, wenn
78 jemand Zugang hat auf die Datenbank mit den Resultaten und dort wird ja nicht 100% ja oder nein sagen, der wird
79 so verändern, mit relativ wenig Aufwand, wenn er einmal Zugang hat, dass aus einem nein ein ja wird oder dass aus
80 einem ja ein nein wird. Und das sehe ich als riesiges Risiko und deswegen bin ich persönlich zum Beispiel gerade bei
81 Wahlen und Abstimmungen immer noch für die brutale, alte Art der Papierabstimmung, weil auch dort kannst du
82 beschliessen, aber dort kannst du, ich sage jetzt mal, wenn du gut bist, kannst du vielleicht 100 Zettel kannst du
83 vielleicht fälschen, aber bei einer eidgenössischen Abstimmung ist das Fälschen brutal schwierig, das ist digital viel
84 einfacher. Das ist jetzt vielleicht so eine Behauptung, also dort sehe ich Risiken. Nachteile in diesem Sinn, eben
85 wenn diese Risiken zuschlagen, kann es zu solchen Nachteilen führen.

86 **Fabio Fedele:** Ja, sehr interessant. Ich habe den Aspekt der Transparenzen auch in der Literatur noch nicht gross als
87 Risiko wahrgenommen, aber das, was du sagst, ist schon sehr zutreffend.

88 **Adrian Hutzli:** Oder, das ist politisch, ich sage die E-ID, wenn wir aus IT-Sicht, wo du ja auch drauskommt, Daten, ich
89 sage jetzt mal, eine Datenbankarchitektur macht, ist es relativ einfach, du kannst die AHV-Nummer nehmen als Key
90 und alles, du kannst ein Rezept, also ein medizinisches Rezept an die AHV-Nummer tun, du kannst einen Autokauf
91 an die AHV-Nummern tun, ganz blöd gesagt, wenn ich im Migros einkaufen gehe, könntest du das auch an die AHV-
92 Nummer anhängen und dann bist du komplett durchsichtig. Weisst du, wer es heute schon macht? Wer heute
93 eigentlich sämtliche Information hat? Das sind alle die, die im Silicon Valley sind. Facebook oder, Apple Google,
94 Amazon, natürlich haben sie nicht alle, aber die, die hier Daten sammeln, verkaufen diesen Daten von mir, also du
95 und ich sind in Amerika durchsichtig und das ist etwas, da muss ich sagen, wir machen uns in der Schweiz, wir haben
96 immer noch das Gefühl, gerade wenn wir mit dem Datenschutzgesetz reden, wir haben das Gefühl, wir schützen uns
97 und das ist für mich und da bin ich sehr polemisch, ähm, wir hindern eigentlich die Verwaltung Effizienz zu sein
98 unter der Namen Datenschutz, obwohl die Daten heute in Ländern, bei Firmen sind, die mit unseren Daten Geld
99 machen und bei uns geht es nicht darum, in der Verwaltung geht es nicht darum Geld daraus zu machen, sondern es
100 geht darum Prozesse effizient zu machen, Steuergelder zu sparen und dort werden wir daran gehindert, gute
101 Lösungen zu machen, um uns das Leben einfach zu machen. Einfach das, das ist jetzt eine politische, also ich sage
102 jetzt einmal der Gedanke macht man sich zu wenig. Wir haben das Gefühl wir tun uns schützen, wo ich sagen muss,
103 ja das ist richtig du gibst einfach dort, wo man mit den Daten sorgfältig umgeht, tust du blockieren und dort wo
104 tagtäglich eigentlich dich bewegst, also du hast Garmin, du hast Google Maps, du hast Apple Pay also von dem
105 hergesehen, sollte mir jemand sagen, was du nicht alles an digitale Spuren hinterlegst, wo alle, sage ich jetzt mal in

106 Amerika und in China gesammelt werden. Aber die Bürger sind der Meinung, die Verwaltung sollte diese Daten gar
107 nicht haben.

108 **Fabio Fedele:** Mhm, ich sehe den Vergleich, den du herstellst. Vielleicht zu einer nächsten Frage, ähm, wie erlebst
109 du heute die Verteilung der Kompetenzen zwischen Bund, Kanton und Gemeinde in den Digitalisierungsfragen und
110 hast du vielleicht schon eine Übertragung von einer Aufgabe von einer Ebene auf einer anderen föderalen Ebenen
111 feststellen können?

112 **Adrian Hutzli:** Ich muss aufpassen, was ich dort sage. Ja, nein, weil der Punkt ist ja dieser ich bin ganz klar politisch
113 für die Gemeindeautonomie, ich finde das politische System mit Eidgenossenschaft, Kanton und Gemeinde
114 hervorragend, das möchte ich mit Vehemenz und ich bin auch ein klarer Befürworter möglichst viel Autonomie in
115 die Gemeinde zu hängen. In der Digitalisierung bin ich komplett anderer Meinung. Es hilft überhaupt nichts, dass
116 man Kompetenz, respektiv die Entscheidungskompetenz nach unten stösst in die Gemeinden, für mich ist das, ähm,
117 das führt zu Wildwuchs zu komplexen Systemen, wenn man will, ich sage dir nur schnell wir haben im Kanton Bern,
118 ich sage jetzt einfach etwas, 8-9 Kernsystem Anbieter. Wenn du jetzt möchtest und weisst du, wenn ich sage
119 Kernsystemanbieter dann sage ich Einwohnerkontrolle oder das Buchhaltungssystem, all das. Jetzt muss ich meine
120 Daten, meine Informationen dem Kanton liefern, also müssten jetzt alle diese Systeme Datennormalisierung
121 machen, damit der Kanton die Daten in der gleichen Form erhält von jeder Gemeinde. Politisch haben wir das
122 System HRM 2, wo jede Gemeinde nach demselben Prinzip abrechnen muss, aber wieso brauche ich 8 Anbieter, das
123 ist politisch gewollt, damit man den Markt lässt wirken, dass ich als Gemeinde selber entscheiden sollen können ich
124 will mit diesem oder mit diesem Anbieter arbeiten. Wo ich sage, ist das wirklich ein Mehrwert, ich stelle die Frage
125 bewusst. Wir haben ganz gute Beispiele, musst du schon Steuererklärungen machen?

126 **Fabio Fedele:** Das muss ich tatsächlich schon machen, ja.

127 **Adrian Hutzli:** Also, jeder Bürger im Kanton Bern hat die gleiche Applikation, um die Steuererklärung zu machen.
128 Wieso kann nicht jede Gemeinde selber für ihre Bürger irgendetwas entwickeln lassen? Es macht keinen Sinn, oder.
129 Genau deswegen sage ich, dass im digitalen bin ich der Meinung wäre es eigentlich sinnvoll, dass man sogar auf
130 eidgenössischer Ebene sagen würde, man hat 1 Login. Wenn ich eine Verwaltungs-, ich gehe in die Verwaltung rein,
131 ich habe ein Login, und dann kann ich nachher- weil mir als Bürger ist es eigentlich egal ist es jetzt eine
132 Dienstleistung vom Bund, vom Kanton oder von der Gemeinde, ich will einen Pass bestellen oder ich will die
133 Steuererklärung erfassen oder ich will Grünabfuhrvignetten oder ich will Autobahnvignetten, wieso kann ich mich
134 nicht einmal einloggen, nachher habe ich 27 Services, wo ich irgendetwas machen muss, ich habe an einem Ort-
135 wenn ich nachher zahle, dann ist es alle gleich, das wäre so viel einfacher. Deswegen bin ich dort dezidiert gegen
136 einen föderalen Ansatz. Politisch nachher wie viel Steuern ich verlange, der Steuersatz ist politisch- hat nichts mit
137 Technik zu tun, oder. Das ist das, was ich sage, und es ist eine Hilfe, es ist definitiv aus meiner Sicht eine Hilfe an die
138 Gemeinden, wenn man die gleichen Systeme hätte. Es geht einen Schritt weiter. Wenn ich einen
139 Verwaltungsangestellten habe in der Gemeinde A, hätte er das gleiche System, wie wenn er wechselt in die
140 Gemeinde B. Wenn es nicht das gleiche System ist, muss ich mir erneut einarbeiten in ein neues System. Das heisst
141 ich kann auch die Leute untereinander Ferien- Wenn jemand in die Ferien geht, könnte ja jemand von der
142 Verwaltung von der Nachbargemeinde könnte ja dort mithelfen Buchungen machen und so weiter oder

143 irgendwelche Services anbieten, geht nicht. Also, doch es geht schon, aber der Aufwand, um das zu machen ist viel
144 zu Gross.

145 **Fabio Fedele:** Und in den Fällen, wo Kanton und Bund eben so etwas möchte einführen, etwas wo du eben sagst,
146 wo jetzt mehr aus der Sicht der Gemeinden als willkommene Unterstützung angesehen wird – inwieweit werden die
147 Gemeinden aber in diese Entscheide eingebunden?

148 **Adrian Hutzli:** Da man meiner Meinung nach zu früh gesagt hat, man will nicht in die die Kompetenz und
149 Entscheidungshoheit der Gemeinden eingreifen, haben Gemeinden mit unterschiedlicher Geschwindigkeit, weil ich
150 vorher gesagt habe die einen haben die Kompetenz etwas zu digitalisieren, die anderen haben vielleicht noch nichts
151 gemacht, hat es diesen Wildwuchs gegeben. Also, heute ist es unglaublich aufwendig, obwohl jeder sagt es wäre
152 schön ich hätte es und da sage ich meine Herren, dass ist technisch kein Problem, da tu ich als Fachstellenleiter
153 sagen wir nehmen das System, ja seid ihr denn bereit zu mitregieren in das neue System? Nein, nein, das geht nicht.
154 Also erwartet man das ich mein altes System, also mein altes- das System, dass ich heute weiterhin brauchen kann
155 und hintendran mit interface so einfach der Datenaustausch automatisch läuft, wo ich sagen muss, technisch
156 vielleicht machbar, aber eine Komplexität an den Tag gelegt, wo ich sage das bringt es nichts. DU siehst wir haben
157 heute einen Wildwuchs, es gibt in gewissen Kantonen zum Beispiel, was ich nicht so schlecht finde, ist der Kanton
158 Aargau hat relativ früh gesagt gehabt, wir stellen euch Gemeinden Services zur Verfügung und hat aus kantonssicht
159 relativ früh die Gemeinden eingebunden und gesagt gehabt, hören sie ihr zahlt etwas und wir setzten es um ihr
160 könnt danach die Services nutzen. Weisst du, du kannst eine Applikation schreiben, wie du willst, du findest immer
161 das hätte man besser machen können, das ist immer so, oder. Aber, wenn alle das gleiche haben, dann können sich
162 alle mindestens am gleichen nerven und weil du ein System hast, kannst du nachher sagen, okay diese 1-2 Sachen
163 kann man beim nächsten Release verbessern, also tust du miteinander eigentlich die User Experience verbessern,
164 aber du machst es halt- es geht vielleicht ein bisschen langsamer, das ist alles okay, aber es betrifft alle zusammen,
165 einmal ändern und hundertmal nutzen.

166 **Fabio Fedele:** Genau, ja spannend. Wir vielleicht, um noch ein anderes Thema wieder aufzugreifen, wo wir am
167 Anfang oder wo du am Anfang schon angedeutet hast. Wie gut sind die Gemeinden personell, haben wir schon ein
168 bisschen gesehen, und auch finanziell aufgestellt, um eben diese digitale Transformation zu bewältigen?

169 **Adrian Hutzli:** Also personell würde ich gerade aus sagen, wahrscheinlich sind 60%, also wie ich jetzt auf die 60%
170 komme ist ein reines Gefühl, ich könnte auch sagen 80%, sicher mehr als die Hälfte sind unsicher, überfordert,
171 gewillt, das muss ich schon sagen, das ist nicht eine Frage von nicht wollen, das ist mehr eine Frage von tue ich
172 richtig entscheiden, weil es sind Investitionen, die man tätigt, das ist eine- ich tue das immer wieder erwähnen,
173 ganz, ganz wichtiges, es ist eine Infrastruktur, man investiert wie in eine Turnhalle, wie in ein Gemeindehaus, wie in
174 ein Feuerwehrmagazin, das sind Millionen und man schaut das, weil es man nicht sieht. Das ist das wo ich immer- das
175 ist ja spannend, eine Gemeindestrasse kostet wahnsinnig viel und ist so wichtig, weil jeden Tag der Bürger
176 darüberfährt. Ja aber unsere digitale Applikationen sind genau das gleiche, nur sieht man es nicht aus diesem Grund
177 hat man das Gefühl ihr seid ja wahnsinnig. Also, auf deine Frage zurückzukommen, ich glaube die Mehrheit ist nicht
178 in der Lage das selber zu machen, ich würde jetzt aber auch sagen, Gemeindeverwaltungen in den allermeisten
179 Fällen ist auch nicht in der Lage ein Feuerwehrmagazin zu bauen, das macht nicht- die Gemeinde gibt einen Auftrag
180 und gibt Geld aus, dass ein professioneller Architekt, Bauunternehmen das Feuerwehrmagazin baut, die

181 Mehrzweckhalle baut, also ist es das gleiche eigentlich da, dass man sagt, und da bin ich auch wieder der Meinung
182 es macht Sinn, dass man einen externen Bauherrenvertreter, weil für mich ist ein Archi- oder ich sage immer wieder
183 ein Haus zu bauen ist das gleiche wie eine Applikation zu bauen. Ich habe einen Softwarearchitekt und habe einen
184 Architekt für ein Haus zu bauen. Ist für mich genau das gleiche, nur das eine sieht man und das andere sieht man
185 nicht, verstehst du was ich meine? Also ich versuche den Leuten immer wieder so zu erklären, es ist genau das
186 gleiche. Ein Projekt ist genau gleich komplex, also wenn du vergisst blödigesagt zwischen dem ersten und zweiten
187 Stock eine Treppe hineinzutun, ist das gleiche, wenn du ein API vergisst, was ist eine Treppe, es ist ein API. Ich
188 probiere den Leuten das ein bisschen so zu sagen, ihr könnt auch Applikationen, könnt ihr erklären, was ihr braucht,
189 ihr müsst nicht technisch reden. Macht es wie bei einem Haus, ich habe hier etwas, ich habe da etwas, wie man das
190 verbindet ist nicht eure Aufgabe. Also zurück, das kommerzielle, das finanzielle wird massiv unterschätzt, weil es
191 nicht als Infrastruktur, wie ein Feuerwehrmagazin angeschaut wird. Also dort müsste man Awareness schaffen, dass
192 Software im ersten Moment- die Digitalisierung im ersten Moment definitiv Mehrkosten generiert und erst, wenn
193 man es gut eingeführt hat, Kosten senkt.

194 **Fabio Fedele:** Ja, ich sehe wie. Da wir nicht mehr viel Zeit haben, es hat noch 2 Fragen, die ich unbedingt deine Sicht
195 oder deine Meinung dazu gerne haben würde. Nämlich, wie hat sich oder wie haben sich die
196 Entscheidungsspielräume der Gemeinden in Digitalisierungsfragen in den letzten Jahren verändert, gibt es Bereiche,
197 die Gemeinden dank der Digitalisierung freier entscheiden können oder gibt es Bereiche, wo der
198 Entscheidungsspielraum eingeschränkt wurde?

199 **Adrian Hutzli:** Würde ich geradeaus sagen, es hat keinen Zusammenhang.

200 **Fabio Fedele:** Keinen Zusammenhang?

201 **Adrian Hutzli:** Das ist geradeaus eine Behauptung, ich sehe den Zusammenhang nicht.

202 **Fabio Fedele:** Doch und nachher auch noch, wenn wir ein bisschen in die Zukunft blicken, was ist aus deiner Sicht
203 wichtig, damit die Gemeinden in der zunehmenden digitalisierten Verwaltung ihre Funktion am besten
204 wahrnehmen können, welche Massnahmen braucht es dazu?

205 **Adrian Hutzli:** Ich sage jetzt einmal, da gehört meine Stelle auch ein bisschen dazu und vor allem auch die Rolle vom
206 Kanton, dass man mithilft, gemeinsam Lösungen zu bauen und nicht auf die Nachteile geht, sondern auf die Vorteile
207 und möglichst viel gemeinsam erarbeiten. Aber das braucht Ausbildung, es braucht ein mitnehmen von den Leuten
208 und es braucht, ich sage dem immer wieder, wenn ich das erste Mal muss kochen oder kochen tue und ich habe
209 noch nie gekocht, braucht es ein gutes und einfaches Rezeptbuch vorhanden sein, damit ich auch ein Spiegelei oder
210 ein komplexes 5-Gang Menü machen kann, weil ich behaupte ein gutes Rezeptbuch hilft jedem vernünftig kochen zu
211 können. Aber es braucht Mut, es braucht manchmal- manchmal vergeht einem auch etwas, nicht Angst haben, nicht
212 frustriert sein, positiv vorwärtsschauen. Ich bin auch- ich sage immer ein Baby macht auch eine Transformation
213 durch vom Schnacken zu laufen und wenn du aufstehst, fällst du irgendeinmal, stolperst, das ist nicht schlimm, das
214 gehört dazu zum Lernen digital zu sein und das ist eben, sage ich immer wieder, das Baby macht so oft
215 Transformationen durch und fällt eben und weint und das gehört dazu.

216 [...]

217 **Fabio Fedele:** Eine vielleicht noch besonders wichtige Frage, wo ich da sehe, ist inwieweit nehmen die Kantone oder
218 der Bund Einfluss auf jetzt spezifisch die Umsetzung von digitalen Lösungen in Gemeinden?

219 **Adrian Hutzli:** Also grundsätzlich ist es so, das finde ich auch nicht schlecht, überall dort, wo sie ja- oder die Aufgabe
220 ist ja auf Bundesebene, kantonaler und Kommunalen Ebene ja klar gegeben, das ist politisch sagt man, wir sind für
221 das oder für dies zuständig und dort wir nachher auch die jeweilige Applikation zur Verfügung gestellt und die
222 Aufgabe nehmen sie schon war, aber das Problem ist im Moment, dass Gemeinden nicht in der Lage sind, weil eben
223 wenn eine hochintelligente, bestausgebildete Leute wie du gehen in den Bund oder zum Kanton arbeiten, die haben
224 dafür ein Jahreslohn, ihr arbeitet daran- auf der Gemeinde habe ich diese Möglichkeit nicht und dort, dort fehlt der-
225 der grosse Mangel ist nicht auf Bund, ist nicht auf Kanton, sondern ist auf der Gemeinde, wo ich sage sollte der
226 Kanton mehr helfen.

227 **Fabio Fedele:** Mhm, was könnte er dann machen?

228 **Adrian Hutzli:** Ja eben, in dem das er sagt- in dem das er eigentlich mithilft weisst du wir haben jetzt gerade- wir
229 sind gerade dran ich war letzte Woche, wo es um Grundschutz- Datengrundschutz geht, Systemgrundschutz, Gesetz
230 im Kanton Bern, wo ich sagen muss, das ist doch eine eidgenössische Aufgabe. Politisch will man, dass es von oben
231 nach unten geht, jeder Kanton erarbeitet ein Gesetz. Ja jetzt kommt der nächste Punkt, ja was heisst das jetzt für
232 mich als Gemeinde, darf ich Microsoft Teams brauchen, welche Daten kann ich drin haben. Ja, wenn ich die Daten-
233 hochsensible Daten nicht in Teams haben darf, wo muss ich sie dann hintun, ist dieser Anbieter- tut er das Erfüllen.
234 Und das sind alles Fragen, wo 340 Gemeinden für sich beantworten müssen. Jetzt musst du dir das- Wir haben ein
235 Kanton im Kanton Bern, der kann sagen ich habe BEDA Punkt, die sollen das lösen. Aber macht das Sinn, dass jede
236 Gemeinde selbst eine Ausschreibung macht, selber sich überlegt ist das jetzt gut und dort ist für mich- tut man die
237 Autonomie einfach bald gesagt, man tut die Aufgabe elegant runterdelegieren, politisch gewollt, und für mich
238 politisch- wie soll ich dem Sagen, gut gemeint ist aber nicht gut gemacht. Also den Gemeinden- sag mir du kannst
239 blödigesagt du kannst aus 5 Autos- wenn du ein Auto heute kaufst, du weisst es ist getestet es funktioniert, wenn ich
240 auf die Bremse drücke, dann geht die Bremse, das muss ich nicht überprüfen. Also wäre doch für mich gut ich habe
241 als Gemeinde habe ich wie- schau, wenn du hosten möchtest, dann sind die- geh schauen weisst du ein Hostler hat
242 die und das Zertifikat, wenn er das Zertifikat hat, dass jemand irgendwo- irgendjemand auf einer höheren Stelle
243 überprüft, dann kannst du das dort hosten. Dann ist das Thema für mich schon gegeben, dann kannst du immer
244 noch sagen ich nehme dieser oder der. Aber ich weiss es nicht. Und das ist das, wo ich sage, dort wird aus meiner
245 Sicht zu wenig Hilfe angeboten auf höherer Stelle. Gewisse Kantone fangen jetzt an, das finde ich sinnvoll, tun
246 eigentlich beschaffen für Ihre Gemeinden und das ist von mir aus gesehen der richtige Ansatz.

247 **Fabio Fedele:** Ja, ja und dort siehst du eben- du siehst, weil es eben Digitalisierungsfragen sind, siehst du das jetzt
248 mehr als Unterstützung und weniger oder gar nicht als Autonomieverlust, wenn Kanton das-

249 **Adrian Hutzli:** Doch, doch es ist ein Autonomieverlust, aber nicht jeder Autonomieverlust- eine Leitplanke auf der
250 Autobahn ist ein Autonomieverlust, aber es ist Sicherheit, du kannst nicht alles haben, du kannst nicht volle
251 Autonomie haben und gleichzeitig Sicherheit- Entscheidungssicherheit ist immer einen Verlust an Autonomie, aber
252 für mich einen sinnvollen, sie hilft.

253 **Fabio Fedele:** Ja, also verstehe ich dich richtig, dass Gemeindeautonomie- die lokale Autonomie kann man ja in
254 verschiedene Dimensionen gruppieren.

255 **Adrian Hutzli:** Absolut.

256 **Fabio Fedele:** Und unter anderem eben auch die politische Autonomie, die du schon erwähnt hast. Also man muss
257 halt unterscheiden welche-

258 **Adrian Hutzli:** Ganz genau und das ist manchmal, dass wo ich das Gefühl habe- ich habe früher, wo ich meine Firma
259 noch hatte, habe ich mit kantonalen und eidgenössischen Leute geredet, wenn es um Applikationen ging habe ich
260 immer gesagt tut doch automatisch auch schauen, dass Gemeinden ihre Daten dort reintun können und ihre
261 Plattform brauchen ... ooh das können wir nicht wegen dem Föderalismus und da muss ich sagen, das ist so falsch.
262 Es kostet 10% mehr und generiert 100% zusätzlichen Nutzen. Und das geht mir im Herzen nicht- im Herz und Kopf
263 nicht rein, dass man dort nicht mehr zusammenarbeitet und es einfach mit politischem Föderalismus und politischer
264 Autonomie gleichstellt und das ist für mich falsch.

265 **Fabio Fedele:** Sehr interessant, es besteht wie trotzdem bei den Leuten, die vielleicht dagegen sind, die Angst, eine
266 gewisse Angst, dass eben-

267 **Adrian Hutzli:** Ja, aber dann sollten sie sagen, welche Angst- Weisst du angst ist für mich zu berücksichtigen, wenn
268 ich aber weiss wie wird sie konkret beschrieben. Weil einfach sagen, ich bin dann nicht mehr autonom, nachher
269 sage ich was- sage mir bei was ich nicht mehr autonom bin, und dann kommen in den allermeisten Fällen politische
270 Sachen.

271 **Fabio Fedele:** Ja, hey sehr spannend, doch da wir langsam auf die 10 Uhr hinsteuern, ähm, wollte ich dich noch
272 fragen, gibt es etwas das wir nicht angesprochen haben, aber wo du noch gerne möchtest, erwähnen oder wo du-

273 **Adrian Hutzli:** Ja, für mich ist die grosse Diskussion im Zusammenhang mit der Digitalisierung ist wirklich das
274 Datenschutzgesetz und der Datenschützer, wo ich sage, wir tun uns mit dem Datenschutzgesetz technische
275 Möglichkeiten verbauen, wo ich gerne möchte, diskutieren, weil es ist einfach aus Sicht Datenschutzgesetz darfst du
276 nicht, aber keinen alternativen Ansatz gibt. Wenn ich sage, es ist verboten blöd gesagt Alkohol für Kinder ist
277 verboten, was ist die Alternative? Guter Sirup. Nein, es hat kein Alkohol, aber ich kann trinken und ich kann mein
278 Ziel auch erreichen, weisst du das ist das wo ich sage, ich wünsche mir dort ein miteinander und auch Technologie,
279 die geht so schnell vorwärts, wo ich manchmal sagen muss Gesetzesentwicklung ist viel zu langsam und wir gehen
280 nach dem Prinzip, das ist ein ganz wichtiger Punkt, wir gehen in Europa ich nehme jetzt Europa und die Schweiz
281 auch rein nach dem Prinzip bevor wir in der Digitalisierung etwas erlauben tun wir zuerst ein Reglement und ein
282 Gesetz erarbeiten, wo ich sage die die das machen, und ich sage das ganz böse und polemisch, die haben keine
283 Ahnung. Es sind Juristen, aber es sind nicht Techniker, wo zuerst ein Gesetz erarbeiten und nachher zum Teil
284 gewisse Sachen definieren, gut gemeint, hat Konsequenzen aus technischer Sicht, die wieder den Amerikaner und
285 Chinesen Tür und Tor öffnen, weil wir brauchen es ja. Du kannst mir WhatsApp nicht verbieten, du kannst mir
286 Teams nicht verbieten und wir haben alle Facebook, all dieses Zeugs. Jetzt können wir diese strafen gehen, super
287 und was nutzt jetzt das? Daten sind trotzdem gebraucht oder das Büssen ist für mich nie ein Ziel, nie, weil-

288 **Fabio Fedele:** Es muss von Anfang an-

289 **Adrian Hutzli:** Es muss- lieber sagen- weisst du das ist das, wo ich sagen eben das ganze Datenschutzgesetz im
290 Zusammenhang mit der Digitalisierung vernünftig machen, weil gehe aufs Darknet- in das Darknet rein, alle Daten
291 sind verfügbar. Rede mit dem Datenschutz- rede mit dem Nachrichtendienstchef, wenn du von ihm hörst, dann
292 kannst du alle diese Daten- all das, was wir jetzt diskutieren, muss ich sagen für was machen wir eines? Also ich tu
293 jetzt sehr polemisch, was ich sage, aber mir geht es darum wir tun uns in einer gewissen Sicherheit [inaudible] ist

294 das gleiche, wie wenn ich die Türe schliessen habe ich das Gefühl ich bin geschützt. Wenn jemand rein will, kommt
295 er rein. Er tut- der Gelegenheitsdieb tut, einfach einer, der schnell schaut ob hier offen ist und wenn offen ist sage
296 ich der Junkie geht dann rein. Aber wenn er weiss hier drin hat es 2 Goldbarren und ich will diese holen, dann
297 kommt er rein du kannst machen, was du willst.

298 **Fabio Fedele:** Hey, ja, sehr, sehr interessante Einblicke und auch wirklich die Vergleiche, damit es wirklich klar wird,
299 wie das es eigentlich alles gemeint ist, aber doch, da wir hier am Ende sind würde ich mich nochmals ganz herzlich
300 bei dir bedanken für deine Zeit und würde die Aufzeichnung in diesem Fall beenden.

B.2 Municipal Representative 2 (Interview M2)

Location: Online meeting (Microsoft Teams)
Date, Time, Duration: April 10, 2026, 14:00, 31 Min. 24 Sek.
Interview Partner: Ueli Spöring
Interviewer: Fabio Fedele

1 **Fabio Fedele:** Dann sind wir doch unterwegs, vielleicht als Einstiegsfrage, könntet ihr euch bitte kurz beschreiben in
2 Ihrer Funktion, womit Sie sich im Arbeitsalltag, jetzt vor allem beim VLG beschäftigen?

3 **Ueli Spöring:** Gut ja, der Arbeitsalltag bin ich beim Verband Luzerner Gemeinden beim VLG ist relativ bescheiden,
4 also ich bin dort Leiter der Fachgruppe Prozess Informatik. Der VLG ist ein Gemeindeverband vom Kanton Luzern
5 und die Fachgruppe Prozess Informatik hat eine beratende Funktion. Wir sind circa 6 oder 7 Mitglieder und die
6 Mitglieder setzten sich zusammen aus Vertretungen von den Gemeinden, das könnte Gemeinderate sein, das
7 könnte aber auch sonst Leute sein, die in der Verwaltung arbeiten und in der Funktion haben, ähm, im ICT,
8 Digitalisierung, E-Government, in diesem Bereich.

9 **Fabio Fedele:** Genau, genau Fachpersonen in diesem Fall, die sich auskennen.

10 **Ueli Spöring:** Genau

11 **Fabio Fedele:** Vielleicht falls wir eben gerade im Block ein bisschen digitale Transformation anfangen würden, ähm,
12 die erste Frage was verstehen Sie so unter digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung und spezifischer was
13 sehen Sie hier für Chancen, was sehen Sie vielleicht für Risiken?

14 **Ueli Spöring:** Gut ich denke die Transformation bezieht sich ja, also nach meinem Ermessen auf zwei Aspekte. Das
15 eine ist die Innensicht, also wie tun die Gemeinde arbeiten, für sich alleine oder im Verbund mit Partner und da
16 diese Prozesse in diesem Sinne, dass das digitale Prozesse sind, wo, ja also das wir möglichst Effizient da arbeiten
17 können und das möglichst medienbruchfrei ist und dass da die Zusammenarbeit mit, innerhalb oder auch mit
18 Partner zusammen möglichst reibungslos und schnell funktioniert. Ich denke das ist so der einte Aspekt und der
19 andere Aspekt ist danach sage ich die Sicht nach aussen, beziehungsweise die Kundensicht, was Personen,
20 Einwohnerinnen, Einwohner oder auch eine juristische Person, wie sehr sie in Kontakt treten können mit der
21 Verwaltung, mit der Gemeinde, mit dem Kanton und mit dem Bund und so weiter, also auch dort, ja was gibt es dort
22 für Möglichkeiten beziehungsweise das möglich machen, dass wenn ich zügeln möchte als Beispiel oder einen Hund
23 anmelden möchte oder eine Wohnsitzbestätigung haben möchte, dass ich das jederzeit quasi digital machen kann.

24 **Fabio Fedele:** Ja, Ja, das sind so ein bisschen die Chancen in diesem Fall, der Effizienzgewinn, dass es jederzeit für
25 Kunden oder Stakeholder zugreifbar ist, ähm, aber sehen Sie vielleicht auch etwas, ein Nachteil oder Risiken davon,
26 von diesem Wandel?

27 **Ueli Spöring:** Ja, sicher da gibt es verschiedene. Ich denke der Wandel ist da sowieso, da muss man mitmachen. Man
28 muss, also man sollte es bringt ja vielen etwas. Was ein Nachteil sein könnte, ist, dass es vielleicht eine
29 Anonymisierung gibt, also dass gerade gewisse Personen, wo vielleicht auch von der Verwaltung kommen, wo wir in
30 bestimmten Themen sie auch weiter beraten könnten oder sie unterstützen oder etwas mitteilen, wo halt eben in
31 einem Online-Umfeld zu Hause im Internet, dort habe ich einfach einen bestimmten Weg den ich gehe und wo ich

32 nicht mehr im Austausch bin oder vielleicht auch Leute, die halt vielleicht Sozial irgendwo sonst schon benachteiligt
33 sind oder im ... weniger Möglichkeiten haben, dass wir auch weniger in Kontakt treten können mit denen, aber ich
34 denke es ist auch wichtig, dass Gemeinden diese Türchen nicht komplett zuschliessen, also auch wenn wir dann mal
35 einen Schalter haben, der sieben Mal vierundzwanzig Stunden offen sein kann, dass wir wegen dem genau gleich
36 verfügbar und greifbar bleiben.

37 **Fabio Fedele:** Ja, dass beide Wege-

38 **Ueli Spöring:** Und nebst dem, dass es natürlich, weil es anonym wird- aber, dass es auch immer Leute gibt, die
39 natürlich diesen Weg nicht gehen können, wo sei es, weil sie behindert sind oder sonst einfach Fähigkeiten nicht
40 haben mit diesen digitalen Kompetenzen nicht ausgestaltet sind oder was auch immer, dass wir auch die nicht darf
41 ausschliessen, dass wir auch für diese da sein müssen.

42 **Fabio Fedele:** Ja, ja, das sehe ich genau gleich, dass eben für alle erreichbar- dass es eigentlich- dass für alle gemacht
43 wird. Vielleicht zur nächsten Frage, wie erleben Sie heute so die Verteilung der Kompetenzen zwischen Bund,
44 Kantone, Gemeinden vor allem jetzt im Bereich ein bisschen Digitalisierungslösungen?

45 **Ueli Spöring:** Momentan habe ich so ein bisschen den Eindruck, dass es noch nicht wahnsinnig fest reglementiert
46 und geregelt ist, dass schlägt auch die Türe, gerade wenn es um Finanzierungssachen geht und wenn nicht klar ist
47 wer was machen sollte. Es gibt hier Bestrebungen und es gibt hier natürlich Anläufe. Es ist auch im Kanton Luzern
48 gerade ein Eingang im Gesetz in der Vernehmlassung, wo auf der einen Seite würde ich vorgeben, dass gewisse
49 Dienste von den Gemeinden genutzt werden müssen und auch geschaffen werden. Gemeinden aber auch müssen
50 mit daran zahlen und die aber auch eine gewisse Grundlage schafft, datenschutztechnisch beispielsweise geregelt
51 werden, die sonst bis jetzt noch zu wenig geregelt und vorgegeben sind. Also es gibt natürlich im
52 Datenschutzzumfeld und so gibt es viele Vorgaben, aber es ist noch nicht immer klar genug und die gesetzliche
53 Grundlage fehlt da zum Teil.

54 **Fabio Fedele:** Ja, da reden wir mehr von kantonalen gesetzlichen Grundlagen.

55 **Ueli Spöring:** Ja, für Bund-Ebene kann ich zu wenig mitreden, da bin ich zu wenig nah dran. Das trifft uns ein
56 bisschen weniger. Aber es gibt ja auch ein Beispiel, es gibt für Betreibungsämter Betreibungsregisterauszüge und da
57 gibt es Bestrebungen, dass das Gesamtschweizerisch zusammengeführt wird. Und da werden jetzt auch bundesweit
58 gesetzliche Grundlagen geschaffen. Und das sind Voraussetzungen, weil das ganze Thema wird dann immer rasch
59 auch aus Datenschutzsicht relativ rasch heikel. Und da muss man gewisse Voraussetzungen schaffen, dass auch klar
60 ist, welche Daten von wem zu wem, also jetzt von welcher Ebene zu der anderen Ebene dürfen im Zugriff sein,
61 dürfen ausgetauscht werden, wo dürfen sie abgespeichert werden und so Sachen. Und das muss geregelt sein,
62 gesetzlich. Und sonst bewegt man sich dann im Graubereich. Aber noch mein Dafürhalten ist da, ja, ist da noch viel
63 zu tun. Da ist man noch am Anfang und es ist natürlich auch ein sehr dynamisches Umfeld. Beziehungsweise was
64 heute geht, jetzt kommen gleich noch so KI-Sachen, die frisch vermehrt und mehr und mehr dazukommen, wo es
65 neue Herausforderungen gibt, wo vielleicht auch Sachen, wo man halt, wenn wir ein Gesetz geschaffen haben, auch
66 noch niemand gedacht hat, dass es das einmal gibt.

67 **Fabio Fedele:** Ja, ja. Und jetzt eben, ihr sagt mit KI, das kommt jetzt auf. Vielleicht, falls man ein bisschen
68 zurückschaut, andere Entwicklungen, die schon stattgefunden haben, wie sind da die Gemeinden eingebunden

69 worden, als eben ein Gesetz erlassen wurde oder wo jetzt eine Aufgabe von einer föderalen Ebene auf eine andere
70 verlegt wurde. Was war hier die Rolle der Gemeinden, wie wurden sie eingebunden?

71 **Ueli Spöring:** Gut, das ist so ein Grundthema, das natürlich immer der Bund versucht, quasi die Arbeit im Kanton
72 weiterzugeben und der Kanton versucht es der Gemeinde weiterzugeben. Das ist eine Tendenz, die fast wie ein
73 Grundgesetz vorliegt. Vor allem auch Kosten und da ist man sich nie einig. Ich spüre es sehr nahe, wie das Verhältnis
74 von Gemeinde zu Kanton ist, dass hier immer Diskussionen stattfinden, wer was finanzieren soll. Aus den Zeitungen
75 entnehme ich auch, dass zwischen Kantonen und dem Bund ähnliche Diskussionen stattfinden. Ja, und ich glaube,
76 das hat weniger mit, das ist nicht primär ein Thema der Digitalisierung, sondern das ist mehr ein politisches Thema.
77 Immer wenn neue Kosten auftauchen, will sie niemand übernehmen, logischerweise. Und wenn man digitalisiert,
78 entstehen allenfalls gewisse Entlastungen, aber die sind auf Anhieb nicht gerade sichtbar. Und ob sie entstehen, ist
79 auch nicht so sicher. Aber es entstehen auf jeden Fall Kosten. Wenn man Projekte vorwärtstreiben will,
80 irgendjemand muss ein solches Projekt finanzieren. Wenn man einen Service anbieten will, irgendjemand muss
81 diesen Service finanzieren. Man muss es in ein System einbinden, wenn man effizient sein will. Das gibt wiederum
82 Aufwände, die irgendwo finanziert werden müssen und das sind einfach Diskussionen, die entstehen. Und ich
83 glaube aber nicht, dass jetzt wegen der Digitalisierung, oder ich habe das bis jetzt nicht feststellen können, dass
84 wegen dem jetzt Aufgaben verschoben worden wären. Aber Digitalisierung ist am Schluss betroffen. Also wo auch
85 immer die Aufgabe stattfindet, dort muss es digitalisiert werden. Aber nicht alleine natürlich. Es ist immer mit
86 Schnittstellen, die man einhalten muss.

87 **Fabio Fedele:** Genau, wir hatten hier die Kostenfrage. Die will ja niemand tragen, aber vielleicht Ihrer Meinung nach,
88 falls das jetzt auf die Gemeinden zurückgeht, wie gut sind die Gemeinden finanziell und personell heute aufgestellt,
89 um die digitale Aufgaben, die digitale Transformation wahrzunehmen?

90 **Ueli Spöring:** Gut, ich denke, Finanzen, Finanzen ist immer ein Thema der Priorisierung. Wo ist man bereit, wie viel
91 auszugeben? Es wäre jetzt schwierig zu sagen, dass die Gemeinden grundsätzlich kein Geld haben, um das zu
92 machen. Ich glaube, das ist es nicht. Aber die Gemeinden müssen den Nutzen und den Willen haben und sind bereit,
93 in das zu investieren. Was die Ressourcen betrifft, ist es natürlich so, Ich sage jetzt eine Stadt Luzern beispielsweise
94 mit 80'000 bis 90'000 Einwohnern und mit einem Stab hinter ihnen, die haben ganz andere Möglichkeiten als eine
95 Gemeinde Schwarzenberg mit 1800 Einwohnern und mit einer kleinen Verwaltung. Also wir bei uns haben natürlich
96 eine Verwaltung und wir haben nicht eine IT-Abteilung oder irgendetwas. In dem Sinne haben wir da keine
97 Möglichkeit. Der Hauptpunkt ist, dass am Schluss, wenn man Angebote schaffen möchte, wo alle etwas davon
98 haben, dann müssen die Gemeinden sowieso miteinander zusammenarbeiten. Es muss ja eigentlich sein, dass nach
99 aussen wenigstens, dass wenn ein Bürger eine Bürgerin ein Portal oder ein Service nutzen möchte, dann muss er
100 einheitlich sein, wenigstens mal über Kantonsebene. Also unabhängig davon, ob ich so einen Service brauche in der
101 Stadt Luzern oder in der Gemeinde Schwarzenberg, es muss der gleiche Service sein, das gleiche Erscheinungsbild.
102 Wenn man so ein Ziel erreichen möchte, kann man das nur zusammen machen. Gemeinden, also da müssen die
103 Grossen und die Kleinen miteinander zusammenarbeiten und sonst geht das nicht. Und im Idealfall hätte man einen
104 Kanton mit im Boot, der so Prozesse begleitet, führt und wenn es das nicht ist, dann müsste man einfach selber
105 zusammenstehen und etwas auf Bein stellen.

106 **Fabio Fedele:** Ja, ja, genau, da sind die Kantone gleich ein bisschen froh, wenn sie da, äh, die Gemeinden wären da
107 froh, wenn sie Unterstützung vom Kanton bekommen, der es dann auf die Beine stellen kann, vielleicht mehr
108 Fachwissen hat, mehr Ressourcen zur Verfügung, um so einen Prozess aufzugleisen. Vielleicht mal ganz konkret
109 bezüglich der Entscheidungsspielräume von den Gemeinden, eben jetzt in Digitalisierungsfragen, weil falls wir jetzt
110 den Service, der kantonal für alle Gemeinden gleich aufgesetzt wird. Wie verändert sich der
111 Entscheidungsspielraum? Oder besser gesagt, haben die Gemeinden schon in der Realität an
112 Entscheidungsspielraum verloren oder gewonnen durch die Digitalisierung?

113 **Ueli Spöring:** Wenn wir ein einfaches Beispiel nehmen von einer Wohnsitzbestätigung. Es kann jede Gemeinde
114 selbst einen Service aufbauen und diesen zur Verfügung stellen und dann hat jede Gemeinde hat einen grossen
115 Aufwand. Eine Stadt Luzern kann das vielleicht problemlos machen, eine kleine Gemeinde wird den Aufwand
116 scheuchen, bringt schon ein gewisses Volumen erst gar nicht hin und Möglichkeiten nicht hat. Und vielleicht bringt
117 sie mit einem Anbieter zusammen etwas zustande und dann hat sie natürlich jede Gemeinde quasi die Hoheit, dann
118 selber zu entscheiden, wie das muss aussehen. Und wenn man das zusammenführt, dann sagt man, nein, das macht
119 aber keinen Sinn, das soll ja kantonsweit mindestens gleich laufen und da will man einen Service bereitstellen, der
120 für alle Gemeinden gleich funktioniert, dann gibt es natürlich einen Kompromiss, also dann wird es eine Lösung
121 geben, wenn man es effizient betreiben will, der für alle Gemeinden das gleiche Resultat herausbringt. Und in
122 diesem Sinne kann man das jetzt bemängeln, das ist vielleicht eine Einschränkung der Gemeindefürsorge.
123 Demgegenüber besteht aber ein gewisser Gewinn von einem Effizienzgewinn und auch am Schluss sind ja die
124 Fragen, der Benutzer oder die Benutzerin interessiert sich nicht, wie das Formular wirklich aussieht. Das ist dann
125 mehr die Frage der Gemeinde, ob sie das jetzt wirklich wichtig findet, aber wenn ich eine Wohnsitzbestätigung
126 irgendwo hole sieht sie so aus, wie sie aussieht und es interessiert mich, weil ich brauche sie ja vielleicht, wenn ich
127 irgendwo eine Miete will oder irgendetwas, ich brauche sie ja für etwas. Darum glaube ich, sind das
128 Einschränkungen, wo Gemeinden über den Schatten springen müssen, die nicht so wichtig sind.

129 **Fabio Fedele:** Genau, genau. Dann in diesem Fall, verstehen Gemeinden diese Lösungen sehen sie in diesem Fall
130 mehr als willkommene oder unterstützende Lösungen, als tatsächlich als vorgegebene Lösungen, die sie einfach
131 umsetzen müssen.

132 **Ueli Spöring:** Ja, ich glaube, es muss so sein. Also wenn Gemeinden den Nutzen sehen, der daraus entsteht, dann ist
133 man auch bereit, halt eine gewisse Gemeindeautorität, also dort eine Einschränkung in Kauf zu nehmen.

134 **Fabio Fedele:** Ja, tipptopp, interessant. Vielleicht eine weitere Frage, die ich hatte. Der Ausblick in die Zukunft. Falls
135 wir uns so zehn Jahre in die Zukunft versetzt. Was sieht ihr hier für die digitale Verwaltung? Was wird sich
136 insbesondere für die Gemeinden ändern?

137 **Ueli Spöring:** Ähm. Ich kann jetzt einfach für Kanton Luzern und Luzerner Gemeinden hier reden. Ich kann nicht
138 gesamt-schweizerisch reden, aber ich habe das Eingangs ein bisschen erwähnt an und für sich ist es wichtig, dass
139 sich Gemeinden organisieren. Und da ist man jetzt dran, es sollte bis Mitte Jahr ein Verband neu gegründet werden,
140 ein Verein, Digitale Gemeinden Luzern und dieser Verein sollte genau diese Aufgaben haben, die wir jetzt
141 besprochen haben, also die Kräfte zu bündeln, eigentlich auch Ressourcen aufzubauen und auch eine gewisse
142 Verhandlungsmacht zu haben, mit Verein also im Namen aller Gemeinden zu verhandeln, mit dem Kanton, Bund
143 und weiteren Partnern, um dort aufzutreten und Lösungen zu realisieren zusammen mit dem Kanton und weiteren

144 Partnern. Also, das ist mal der organisatorische Teil, das heisst, in den nächsten Jahren werden sicher Gemeinden
145 gezwungen sich besser zu organisieren, dass sie selber auch Themen umsetzen können. Ausser der Kanton
146 übernehme das für Gemeinden. Wenn der Kanton das nicht macht, dann müssen sich Gemeinden organisieren. Wo
147 steht man, ich glaube, es wird wirklich in der nächsten Zeit Portale geben, wo man beispielsweise wie das mylu.ch
148 so ein Serviceportal, wo man Zugang hat, wo man ein grosser Teil von Transaktionen oder Services, die man sonst
149 an den Schalter gehen musste, auf eine Gemeinde, online abwickeln kann. Und das auch mit der Integrationstiefe
150 hinten raus in das System der Verwaltungen, dass das auch nicht nur ein Etikettenschwindel ist, sondern dass es
151 auch etwas bringt, dass es auch eine gewisse Effizienzgewinnung bringt.

152 **Fabio Fedele:** Ja, ja. Wir haben ja gesagt, in diesem Fall brauchen Gemeinden wirklich Einsprachrechte, sie müssen
153 konsultiert werden, sie müssen eben auch in Prozesse einbezogen werden. Braucht es andere Massnahmen aus
154 eurer Sicht, damit die Gemeinden in Zukunft ihre Funktionen in dieser digitalisierten Welt am besten wahrnehmen
155 können?

156 **Ueli Spöring:** Es wird sicher auch organisatorische oder gesetzliche Massnahmen brauchen. Einfach, dass die
157 gesetzlichen Grundlagen geschaffen werden. Dass in dem Umfeld, dass man sich auch so bewegt, dass man, wenn
158 man eine Lösung realisiert, dass die auch von der gesetzlichen Seite her wasserdicht ist. Dass man nicht irgendetwas
159 macht, was man nicht darf. Und dann braucht es einfach auch den gewissen Weitblick und die
160 Datenschutzthematik, das muss sauber geregelt sein. Also all diese Sachen, die muss man einfach im Griff haben.
161 Das wird auch zukünftig eine einzelne Gemeinde vielleicht ausnahmsweise, die grossen können das, aber die
162 mittleren und kleineren sind darauf angewiesen, dass sie organisiert sind.

163 **Fabio Fedele:** Ja, und seht ihr hier vielleicht einen Autonomieverlust in Zukunft bei diesen grossen, komplexen
164 Themen, die auf uns zukommen?

165 **Ueli Spöring:** Ja, das fängt schon bei der Frage an, was man wirklich aus Autonomie definieren kann. Wenn die
166 Autonomie ist, dass das Formular plötzlich jeder Gemeinde gleich aussieht und da Standardisierung drin ist, dann ja.
167 Es kann sein, dass es in gewissen Bereichen einen gewissen Autonomieverlust gibt, aber das sollte eigentlich
168 zugunsten sein von Effizienz und zugunsten auch von einem Service für die Nutzerinnen und Nutzer. Ich erwarte
169 aber eigentlich den Autonomieverlust, der wird weniger durch Digitalisierung getrieben, sondern mehr durch Politik,
170 die ich denke auch, digitale Lösungen kann man auch, wenn wir sie gleichschalten, wir können sie genau gleich noch
171 so ausgestalten, dass eine Gemeinde wegen dem nicht einen Autonomieverlust- wirklichen politischen
172 Autonomieverlust erwarte ich eigentlich nicht wegen dem. Also wenn man das sauber löst, sollte das möglich sein.

173 **Fabio Fedele:** Ja, die lokale Autonomie hat ja mehrere Dimensionen, unter anderem die politische. Deswegen die
174 politische bleibt eigentlich bestehen und dann würde es, falls ich euch richtig verstehe, einen anderen Bereich der
175 lokalen Autonomie treffen, den die Gemeinden eigentlich damit einverstanden sein, das abzugeben, was eventuell
176 weniger wichtig ist für sie, für eben den Effizienzgewinn, um den digitalen Wandel bestmöglich zu organisieren. Top,
177 da sind wir zeitlich gesehen gerade schon am Ende gekommen. Vielen Dank für die Erkenntnisse und für den Input.
178 Darf ich fragen, ob es noch etwas Wichtiges gibt, das wir noch nicht erwähnt hätten, wo ihr gerne noch einbringen
179 möchtet?

180 **Ueli Spöring:** Nein, ich glaube nicht. Weiss nicht, wurden die Fragen- ist das erwartete gekommen?

181 **Fabio Fedele:** Genau, ich kann nochmal kurz drüber schauen, um zu sehen, ob wir vielleicht noch etwas Wichtiges
182 ausgelassen hätten, aber ich glaube, das Wichtigste haben wir, soweit ich sehe, beantwortet. Falls ihr noch 5
183 Minuten Zeit hättet. Beziehung zwischen Gemeinde und Kanton, ändert die sich aufgrund der Digitalisierung vor
184 Verwaltung? Hat es da vielleicht positive Aspekte oder negative Effekte, die ihr schon heute beobachten konntet?

185 **Ueli Spöring:** An gewissen Orten vielleicht schon. Im Sinne von so 0815 Sachen, Prozesse, wo vielleicht danach so zu
186 irgendwelche Interaktionen geführt haben, bei irgendeiner Tätigkeit oder einen Austausch. Ich glaube aber nicht,
187 dass im politischen Austausch und Gespräche miteinander dem glaube ich nicht, dass an dem etwas ändert. Das
188 braucht es weiterhin- das ist nicht eine Frage der Digitalisierung, sondern das ist eine Frage der Kommunikation und
189 die Kommunikation zwischen der Staatsebene nur weil man jetzt digitalisiert ist, glaube ich nicht, dass da etwas ist.
190 Im Gegenteil, es ist noch mehr gefordert, weil die Vernetzung noch viel intensiver wird. Man ist viel mehr
191 voneinander abhängig und hat viel mehr Berührungspunkte. Also die Kommunikation untereinander und das wird
192 eher noch mehr gefordert, auch für die Umsetzung von technischen Lösungen und so weiter. Oder ein Gesetz, wo
193 greifen halt auf Gemeindeebene und Kantonsebene, was Digitalisierung oder Datenschutz betrifft, das bietet mehr
194 Gesprächsstoff.

195 **Fabio Fedele:** Ja, das ist in diesem Fall ein Schlüsselfaktor, damit man Digitalisierung gut umsetzen kann, eine gute
196 Kommunikation zwischen den föderalen Ebenen zu haben.

197 **Ueli Spöring:** Ja.

198 **Fabio Fedele:** Gut, tipptopp, perfekt. Vielleicht eine letzte Frage, bei der Digitalisierung- oder ich habe mir da die
199 Unterfrage jetzt notiert, bei der Digitalisierung der Gemeinden aus Gemeindesicht hat es gewisse Aspekte, wo ihr
200 euch mehr Unterstützung vom Bund oder vom Kanton wünschen würdet?

201 **Ueli Spöring:** Ja, meine Grundhaltung ist halt, dass wenn ein Service oder ein Dienst oder ein Angebot alle
202 Einwohnerinnen und Einwohner betrifft, dann sollte das etwas sein, wo wir auf Kantons- oder Bundesebene im Leid
203 sein sollten. Im Kanton Luzern haben wir das nicht geschafft. Die Gemeinden müssen sich hier selber organisieren,
204 indem wir einen Verein machen. Aber da fehlen natürlich auch gesetzliche Grundlagen und so und irgendwie muss
205 man das machen und darum organisieren sich Gemeinden jetzt selber. In anderen Kantonen ist das teilweise anders
206 organisiert. Aber schlussendlich, wenn man eine Lösung hat, die funktioniert und es läuft, ist das auch nicht mehr so
207 relevant. Aber bis es einmal die Strukturen stehen, dass man wirklich einsatzfähig ist, dass man etwas machen und
208 realisieren kann miteinander, das geht eine Weile. Und das haben wir sicher in der Vergangenheit sehr unterschätzt,
209 dass das nicht immer so einfach ist.

210 **Fabio Fedele:** Ja, vielleicht kurz zum Verständnis, falls ich da fragen darf, wenn Sie meinen, dass Gemeinden im
211 Kanton Luzern spezifisch sich selbst organisieren müssen, für welche Aufgaben oder von welchen Aufgaben würden
212 man hier reden?

213 **Ueli Spöring:** Es geht konkret um das e-Government und Digitalisierung, eben das Serviceportal zum Beispiel, dass
214 jetzt der Kanton betreibt und wo man auch Gemeindeservices darauf anbieten möchte, weil das sind die, die vor
215 allem auch die Einwohnerinnen und Einwohner betrifft. Da braucht es eine Koordination, da braucht es die
216 Gemeinden, die zusammenarbeiten und bereit sind, das zusammen anzubieten. Weil eine grosse Gemeinde, eine
217 kleine Gemeinde im Hintergrund, die haben ganz andere Anforderungen, die haben hinten aus andere Abläufe. Ob
218 ich, ich sage jetzt eine Gemeinde mit 1800 Einwohnern, wir haben vielleicht ein paar wenige Mutationen, An- und

219 Abmeldungen in der Woche, eine Stadt Luzern hat vielleicht ein paar hunderte. Nur schon das Mengengefüge ist
220 völlig ein anderes und für ein paar hunderte muss ich andere Prozesse bauen als vielleicht für zwei, drei
221 Bewegungen. Und das sind so Sachen, da müssen Gemeinden wirklich miteinander zusammenarbeiten und da wäre
222 es schön, wenn jetzt ein Kanton im Lead wäre. Ist er aber nicht und darum organisieren sich jetzt Gemeinden im
223 Kanton Luzern selber. Weil der Kanton einfach sagt, das ist Gemeindeaufgabe. Schon gewissermassen hat er auch
224 recht, aber vielleicht wären wir schneller weitergekommen, wenn der Kanton dort in den Lead gegangen wäre.
225 **Fabio Fedele:** Ja, doch, tiptop. Dann falls ihr nichts Weiteres noch zu erwähnen hättet, würde ich mich an dieser
226 Stelle ganz herzlich für eure Zeit bedanken und die Aufzeichnung beenden.

B.3 Municipal Representative 3 (Interview M3)

Location: Online meeting (Microsoft Teams)
Date, Time, Duration: April 24, 2026, 15:00, 1 hr. 1 min. 0 sec.
Interview Partners: Silvan Müggler and Gérald Strub (Schweizerischer Gemeindeverband SGV)
Interviewer: Fabio Fedele

- 1 **Fabio Fedele:** Noch an erster Stelle vielen Dank, dass ihr euch Zeit nehmt für dieses Interview, das schätze ich
2 natürlich sehr. So als Einstiegsfrage, als Warm-up, könntet ihr euch vielleicht kurz in eurer aktuellen Funktion
3 beschreiben, womit ihr euch im Arbeitsalltag so beschäftigt?
- 4 **Silvan Müggler:** Mein Name ist Silvan Müggler, ich bin beim Schweizerischen Gemeindeverband auf der
5 Geschäftsstelle Fachverantwortlicher Wirtschaftsfinanzen und Digitalisierung. Ich setze mich vor allem politisch ein
6 für die Belangen der Gemeinden in diesem Rahmen, in diesem Themenbereich. Ich bin von Ausbildung Ökonom,
7 habe vor allem die Themenbereiche Wirtschaft, Finanz und Steuern, bei denen ich sehr verwandt bin und
8 Digitalisierung begleite ich vor allem politisch und spreche mich mit entsprechenden Fachpersonen ab.
- 9 **Gérald Strub:** Ja, Gérald Strub, ich bin im Vorstand des Schweizerischen Gemeindeverbandes. Weil das kein
10 Vollzeitjob ist, habe ich nebenan eine Beratungs-, also nicht nebenan, hauptberuflich eine Beratungsunternehmung.
11 Wir sind ein Team von gut 7 Leuten, die sich um Digitalisierung und Organisationsentwicklung und Beratung in der
12 öffentlichen Verwaltung kümmern. Und in diesem Zusammenhang habe ich zum Thema Digitalisierung
13 insbesondere auf der kommunalen und auch auf der kantonalen Ebene einen grossen Berührungspunkt.
- 14 **Fabio Fedele:** Top, merci vielmals. Dann würden wir vielleicht zuerst einen Block Digitale Transformation haben und
15 im nächsten Schritt etwas mehr auf die lokale Autonomie eingehen. Und dann am Schluss würden wir noch so einen
16 kleinen Ausblick in die Zukunft anschauen. Zur digitalen Transformation, wenn ich fragen darf, was versteht ihr
17 unter digitaler Transformation vor öffentlicher Verwaltung und insbesondere, wo seht ihr da Chancen, wo seht ihr
18 Risiken?
- 19 **Gérald Strub:** Also, das ist immer wieder die grosse Frage oder der grosse Unterschied zwischen Digitalisierung und
20 digitaler Transformation. Im Bereich der digitalen Transformation geht es mehr aus meiner Sicht oder aus unserer
21 Sicht mehr um kulturelle und fachliche Themen, auch organisatorische Themen, weniger um natürlich auch um
22 technologische Themen. Hingegen ist bei der Digitalisierung mehr der Fokus auf technologische Themen. Die
23 digitale Transformation aus unserer Sicht ist schwierig innerhalb der öffentlichen Verwaltung, insbesondere bei den
24 Gemeinden. Die Durchschnittsgemeinde hat ja etwa eine Grösse von 1500 oder 1600 Einwohnern. Also wenn man
25 sich die Verwaltung vorstellt, dann sind das irgendwo so zwischen drei bis fünf Personen auf der Verwaltung und die
26 drei bis fünf Personen müssen digitale Transformation machen für ihren kleinen Bereich und das ist natürlich sehr
27 anspruchsvoll, weil das etwas ist, was sie selber noch nie gemacht haben. Darum stossen die meisten Gemeinden an
28 Grenzen im Bereich der Umsetzung oder des Angehens der digitalen Transformation.
- 29 **Fabio Fedele:** Ja, also da spürt man das Bedürfnis von Seiten der Gemeinden für Unterstützung in diesem Bereich?
- 30 **Gérald Strub:** Das ist auch der Grund, warum sich der Schweizerische Gemeindeverband mit dem Projekt
31 GemeindeConnect engagiert, weil man ja sieht, als Verband, dass man dort dann einen Unterstützungsbedarf oder

32 eine Lücke auf der Seite der Gemeinde hat und dementsprechend auch dafür sorgen möchte, dass Gemeinden mit
33 entsprechenden Gefässen und Unterstützungsmassnahmen in diesem, dem Aufgabenbereich, die digitale
34 Transformation, entsprechend auch gut unterstützt werden können.

35 **Fabio Fedele:** Und siehst du aber im Rahmen dieser digitalen Transformation für die Gemeinden siehst du hier
36 spezifisch für Gemeinden Chancen oder vielleicht auch Risiken?

37 **Gérald Strub:** Natürlich, also die Chance liegt darin, dass man sein Arbeitsumfeld modernisieren kann, auf der einen
38 Seite Employer Branding ist da so ein Stichwort auch, also einen attraktiven Arbeitgeber sein und dementsprechend
39 auch gute Dienstleistungen seinen Kunden zur Verfügung stellen können. Die Kundinnen und Kunden der
40 öffentlichen Verwaltung sind sich heute gewohnt, dass sie in anderen Bereichen ihre Dienstleistungen auch auf dem
41 digitalen Kanal beziehen. Bei der öffentlichen Verwaltung ist das noch weniger der Fall oder noch nicht so
42 ausgeprägt, wie zum Beispiel im Bankensektor. Dort ist sicher ein Vorteil für Gemeinden, wenn sie die Thematik
43 anpassen. Die Risiken, vor allem im finanziellen Bereich. Gemeinden haben in der Regel nicht Geld für die digitale
44 Transformation und auch mit Zeit, um die digitale Transformation umzusetzen oder anzugehen. Darum ist es eben
45 wichtig, dass wir irgendwo durch eine gemeinsame Gefässe schaffen, wo das mehrere Gemeinden gemeinsam
46 machen können. Und ein anderes Risiko ist auch die Politik hier drin. Wenn man sich vorstellt, ein Politiker muss
47 oder soll ja alle vier Jahre wieder gewählt werden, ich war selber auch in dieser Situation und wenn man sich
48 überlegt, welche Themen man bewirtschaften möchte, um in vier Jahren oder in drei Jahren oder in zwei Jahren ist
49 ja das gleiche, wiedergewählt zu werden, ist wahrscheinlich Digitalisierung weniger, oder die digitale
50 Transformation weniger ein Thema, das gegen Aussen eine Wirkung hat und dementsprechend auch nicht so
51 gesehen wird von den Einwohnenden und dementsprechend auch nicht so wahnsinnig viel zu der
52 Standortattraktivität einer Gemeinde beitragen kann. Und darum wird vielfach auf Seite der politischen Ebene das
53 Thema zu wenig, als zu wenig wichtig angeschaut. Und man weicht, man weicht lieber einen Kreisel ein, als dass man
54 ein digitales ... digitale Transformation anstösst, weil es halt einfach mehr Sichtbarkeit hat gegen aussen. Das ist
55 sicher eine Schwierigkeit und das Risiko ist halt auch, dass die verschiedenen Dienstleistungen, bis diese wirklich
56 genutzt werden, wenn sie digital verfügbar sind, und eben auch die digitale Transformation ein Stück weit
57 angelaufen oder stattgefunden hat, bis die Nutzung wirklich in Fahrt kommt, braucht es einen Moment. Und da
58 merken wir auch bei den Gemeinden, auf der politischen wie auch auf der Verwaltungsebene, dass Geduld bis
59 Transaktionen, Bestellungen, Nutzung steigt. Das Geduld dort relativ an einem kleinen Ort ist. Man hat das Gefühl,
60 jetzt haben wir doch einen neuen Service aufgeschaltet und am nächsten Tag müssten schon 350 Bestellungen
61 eingegangen sein. Und das ist halt nicht so, weil vielfach in der Kommunikation zu wenig investiert wird oder weil
62 man es nicht als nötig anschaut oder weil die Gemeinde vielleicht nicht unbedingt ihre Angebote kommunizieren
63 muss.

64 **Fabio Fedele:** Ja, spannend, auch der Einblick, eben das politische, dass das aus Bremse agieren kann, wie du es
65 eben sagst, wegen der Wahlzyklen.

66 **Silvan Müggler:** Ich habe noch eine Zwischenfrage, Fabio, kennst du die Gemeinde-Umfrage von Myni-Gemeind?

67 **Fabio Fedele:** Zum Stand der Digitalisierung in den Gemeinden?

68 **Silvan Müggler:** Ja.

69 **Fabio Fedele:** Genau, ja, die habe ich, das ist eine sehr wertvolle Ressource auch für meine Einleitung eben, um
70 wirklich die Aktualität von diesem Thema darzulegen.

71 **Silvan Müggler:** Die neue wird in ein paar Wochen, ich weiss nicht ganz genau, wann-

72 **Fabio Fedele:** Okay, das könnte etwas knapp werden für mich, Abgabe ist Ende Mai.

73 **Silvan Müggler:** Das sollte schon reich, sonst kannst du auch bei [...] noch fragen, ob er dir einen Vorabzug geben
74 kann. Ich glaube, das ist schon ... Es ist schon Mitte Mai oder so sein, bin mir ganz sicher.

75 **Fabio Fedele:** Okay, dann halte ich danach Ausschau, danke für die Info. Zu einer nächsten Frage, die mich auch
76 interessiert hat, ihre Meinung dazu zu haben, ist, wie erlebt ihr aktuell die Verteilung der Kompetenzen zwischen
77 Bund, Kanton und Gemeinde in den Digitalisierungsfragen?

78 **Silvan Müggler:** Es ist noch schwierig, also allgemein ist mein Eindruck schon, dass es sehr unterschiedliche
79 Geschwindigkeiten gibt. Die unterschiedliche Geschwindigkeit ist einerseits schon mal auf der Gemeindeebene,
80 oder, also gewisse Gemeinden sind natürlich, ich habe der Gemeinde-Umfrage gesehen, sind vielleicht so ein
81 bisschen hintertreffend und kommen dann nicht nach und warten mal, was passiert und bei anderen hat man
82 natürlich irgendwie Leute, die vorpreschen. Und beim Bund und so ist das mehr so ein grosser Tanker. Aber es ist so,
83 dass der Bund momentan schon in gewissen Sachen den Takt angibt, vor allem Stichwort E-ID oder angehen von
84 gewissen Basisdiensten macht. Und auch mit der DVS, der Digitalen Verwaltung der Schweiz, die ja getragen ist von
85 Bund und Kanton und Gemeinden Partner sind ja, wo natürlich sicher der Bund eine tragende oder führende Rolle
86 hat. Aber es ist für mich relativ schwierig zu sagen, also ich würde sagen, ich würde es nicht allgemein so sehen, dass
87 irgendwie der Bund einfach zieht und Gemeinden so mitzieht, es gibt auch Gemeinden, die wahrscheinlich viel agiler
88 sind. Der Bund ist ein super Tanker und Kantone sind irgendwo dazwischen. Es gibt auch Kantone, die sind extrem
89 heterogen. Es gibt Kantone, die haben schon Portale, wo sie ganz viele Services anbieten. Es gibt Kantone, die noch
90 nicht so weit sind. Es gibt Kantone, die viel mit der Gemeinde machen. Es gibt Kantone, die eher top-down sind. Es
91 gibt eine ganze viele Kantone, es gibt ein Baselstadt, die im Prinzip eine Stadt ist mit zwei Vorortsgemeinden. Und es
92 gibt Kantone wie Bern oder Graubünden, wo hunderte Gemeinden haben und alles dazwischen. Das ist schwierig als
93 allgemeine Aussage. Ich möchte mal den Ball dir weitergeben Gérald.

94 **Gérald Strub:** Du hast die DVS angesprochen und die DVS ist ja ein Koordinationsgefäss für die digitale
95 Transformation zwischen Bund, Kanton und Kantone müssen Gemeinde einschliessen, gemäss der
96 Rahmenvereinbarung. Ich nehme an, Fabio, du wirst die Rahmenvereinbarung auch mal kurz angeschaut haben und
97 kennst das Konstrukt. Und dort ist noch interessant, wir diskutieren im Moment jetzt auch im Rahmen der Strategie
98 Neuarbeitung, wir wollen ja per 2028 eine neue Strategie aufsetzen. Und dort habe ich gerade letzstens eine
99 Stimme gehört aus dem strategischen Führungsgremium, also aus dem obersten Leitungsgremium, dass sie sich aus
100 dieser Bottom-up-Führung befreien wollen. Das heisst, sie fühlen sich von den Kantonen her eine Art wie gesteuert
101 und mit ihren Aktivitäten, die sie machen. Das ist das, was Silvan vorhin auch gesagt hat, mit der unterschiedlichen
102 Geschwindigkeit. Und da gibt es ein paar wenige Kantone, vielleicht ist es ein Drittel von allen, die etwas machen
103 und die auch präsent sind und die aktiv sind und die quasi ein bisschen Themensetzung in der digitalen Verwaltung
104 der Schweiz durch konkrete Vorhaben in ihren Kantonen ein Stück weit auch ein bisschen setzt. Und das kann man
105 gut finden, insbesondere in einer Anfangsphase, wo die digitale Verwaltung Schweiz, die ist ja gerade im 2022, wenn
106 ich sie richtig im Kopf habe, ist die gestartet worden. Insbesondere in der Anfangsphase ist das natürlich wertvoll,

107 weil dann hast du eine Organisation, die du relativ schnell mit Inhalten füllen kannst, wo aus den Mitgliedskantone
108 kommt. Und das will man, so wie ich verstanden habe, wieder ein bisschen drehen, dass man mehr von Top-Down
109 steuert. Das heisst, man schaut mehr, dass das strategische Führungsgremium, wo auch wieder paritätisch
110 zusammengesetzt ist, aus Bund, Kantone, Kantonsvertreter und Gemeindevertreter, dass mehr Data Lead
111 übernommen werden kann und so eine gesamtheitlichere Sichtweise für die digitale Transformation über die drei
112 föderalen Stufen entstehen kann. Weil jetzt ist es wahrscheinlich eher so ein partielle, eher pragmatische Sicht, wo,
113 ja, wo entstanden ist, die aber auch Ergebnisse erzielt hat, muss man auch sagen und das ist auf dieser Seite wieder
114 der Vorteil. Ich persönlich finde das Konstrukt gut. Es ist noch interessant, was Silvan gesagt hat. Der Bund sei im
115 Lead, im Prinzip ist ja die digitale Verwaltung Schweiz nicht eine Bundesorganisation, sondern wirklich eine
116 Organisation, die Bund und alle Kantone zusammenzuleiten haben, aber es ist halt personell in der Linie irgendwo
117 im EFD angesiedelt. Dort hat man halt den Eindruck, dass das Bundesangestellte sind und ich glaube, das ist eine
118 Problematik, die die Leute der digitalen Verwaltung Schweiz immer mit sich tragen, dass sie dagegen kämpfen
119 müssen, dass sie eben nicht primär für den Bund da sind, sondern dass sie wirklich für alle, insbesondere für die
120 zwei oberen föderalen Ebenen, Bund und Kanton, insbesondere da sind und partiell auch für Gemeinden. Das ist
121 sicher ein Punkt, wo wir, aber ich weiss auch nicht, wie man es lösen will. Sicher ein Punkt, wo man sich in der
122 Konstruktion vielleicht einmal überlegen müsste, ob es nicht sinnvoller wäre, die Leute an einem anderen Ort
123 anzusiedeln.

124 **Silvan Müggler:** Ja, das ist irgendwie so bei der DVS, ich habe jetzt auch so persönlich die Wahrnehmung als
125 Bundesstelle, aber es ist natürlich keine Bundesstelle. Der Chef ist ja nicht ein Direktor, er ist quasi ein Beauftragter
126 von Bund und Kantone als Träger und wir sind Partner und das ist natürlich auch etwas, wo ein allgemeines Problem
127 in unserer Staatsebene ist, dass der Bund ist einer, Kantone sind 26, sie sind alle relativ gross, haben alle eine
128 Verwaltung, die kann man auch an einen Tisch bringen mit der KDK und so. Und wir mit den Gemeinden gibt es jetzt
129 2100, oder? Und wir sind der Verband der Gemeinden, es sind auch nicht alle Gemeinden Mitglieder, es gibt keine
130 Zwangsmitgliedschaft, also wir können nicht für alle Gemeinden sprechen und man kann auch nicht irgendwie eine
131 Vernehmlassung machen, wo man alle Gemeinden fragt, man kann alle Kantone fragen, das geht, die haben alle
132 eine Verwaltung, die einten haben vielleicht wenig Ressourcen, aber im Prinzip es können alle antworten. Wenn wir
133 ja 2'100 Gemeinden nur schon angeschrieben, man erhält gar keine Antwort über, weil sie Besseres zu tun haben. Es
134 braucht immer eine gewisse Mittelbarkeit von der Vertretung. Wir sind in diesem Sinne legitimiert, sagen wir mal
135 politisch, moralisch sind wir sicher legitimiert für Gemeinden zu sprechen, aber wir sind eben, es sind nicht alle
136 Gemeinden Mitglied und wir können auch nicht unsere Gemeinden, wir können auch intern die nicht Fragen. Wir
137 können unsere kantonale Gemeindeorganisationen fragen, was meinen die von unseren Vorstandsfragen, das sind
138 dann meistens Leute, die in den Gemeinden, im Gemeindepräsidium sind oder im Gemeinderat sind. Also es ist
139 immer eine Mittelbarkeit. Und bei Bund und Kantonen ist die Mittelbarkeit halt nicht vorhanden. Und das ist immer
140 ein bisschen das Problem der Gemeindestufe, also in allen Politikbereichen oder in allen Bereichen, wo man
141 tripartiert arbeiten muss. Aber es gibt in dem Sinn schon, in der Weiterentwicklung der DVS gibt es eine tripartite
142 Begleitungsgruppe, da sind wir zum Beispiel auch dabei, es ist der Städteverband dabei. Dort muss man sich
143 einbringen. Also man wird dort gehört, aber es ist immer ein Prozess, wo die DVS oder die Organisation den Lead
144 gibt und wir unseren Senf dazu geben. Und dann abgeseget wird es vom Bundesrat und von der KDK, also von der

145 Kantonsdirektorenkonferenz. Das ist natürlich ein bisschen so. Es ist schwierig, auch für eine Zukunft irgendeine
146 Zusammenarbeitsform zu finden, wo man nicht auf den Goodwill angewiesen ist von Bund und Kanton. Also wir sind
147 immer ein bisschen auf den Goodwill angewiesen. Es ist aber wenigstens gut, wir können einfach auch Nutzen
148 stiften, wir können quasi die Gemeindeglieder einbringen. Das heisst, wenn funktioniert muss, dann müssen sie uns
149 quasi anhören, sagen wir mal so. Wir Gemeinden sind die, die am Schluss ausbaden müssen, wo die erste
150 Anlaufstelle für die Bürgerinnen und Bürger sind, die müssen eine E-ID auch akzeptieren oder man muss gewisse
151 Dienstleistungen bringen. Aus Sicht von Bund und Kantone rational Gemeinden zu involvieren. Ich sehe es nicht als
152 ein Riesenproblem, aber es gibt eine gewisse Grundsatzfrage, ein Grundsatzproblem, das man eigentlich fast nicht
153 lösen kann. Aber in der Praxis, sagen wir, wenn wir nicht zwingen müssen, schlimm sind.

154 **Fabio Fedele:** Ja, verstehe ich das richtig, dass ist wirklich eine Komplexität bei der Vertretung der Gemeinden
155 aufgrund der hohen Anzahl.

156 **Silvan Müggler:** Ja, man kann sich nicht so organisieren wie Kantone, die 26 können sich organisieren, die haben
157 auch die gewisse Grösse, die es braucht, um sich einzubringen. Die KDK kann nicht alle Kantone fragen, das können
158 wir nicht.

159 **Fabio Fedele:** Ja, und da stellt sich vielleicht so die Frage heraus für mich. Also die DVS haben wir jetzt eben schon
160 angetönt, aber führt das dazu, dass jetzt in der Realität die Gemeinden aus eurer Sicht noch etwas untervertreten
161 sind? Oder läuft es gut und wie du gesagt hast Gérald, dass vielleicht in Zukunft die Gefahr von dieser Top-Down-
162 Hierarchie dann mehr bestehen würde?

163 **Silvan Müggler:** Also vielleicht kann ich noch das Beispiel bringen von, also ich weiss nicht, ob du das weisst, aber es
164 gibt momentan gewisse Vorstösse für einen Digitalisierungsartikel in der Verfassung oder politische Vorstösse. Also
165 es gibt ein Deckblatt danach, kann ich da sonst noch schicken. Und was gemacht wird, es gibt eine drittpartietische
166 Kommission, die so einen Digitalisierungsartikel formulieren will, also die Grundregel für die Zusammenarbeit von
167 Staatsebene in der Digitalisierung und dem Bund auch Kompetenz geben sollte, gewisse Standardisierungen zu
168 machen. Dort sind alle in Staatsebene drin, darum tripartiet, aber es ist schon so, wenn man die Anzahl betrachtet,
169 hat man zwei Gemeindevertreter, also ich und einen vom Städteverband. Dann ist noch der Peppino Giarritta von
170 der DVS, der beauftragter drin, so als mehr oder weniger Zuschauer, sagen wir mal, oder als Experte, dann haben
171 wir Kantonsvertreter von der KDK, dann nehmen wir zwei, drei Kantonsvertreter und dann haben wir noch fünf,
172 sechs, von irgendwelchen Bundesämtern Das heisst also rein zahlenmässig, macht man dann manchmal so
173 Arbeitsgruppen und dann macht man jede Staatsebene. Dann sieht man da so, quasi, Kantone, sind wir drei, vier,
174 fünf, Leute. Der Bund ist eine ganz grosse Gruppe. Und dann irgendwie wir zwei plus, dann müssen wir noch den
175 von der DVS adoptieren. Ja, und da sieht man es, also wir müssen uns einfach entsprechend einbringen. Wir
176 vertreten eine Staatsebene und sind nicht einfach nur eine Stimme. Es ist auch nicht so, dass so etwas abgestimmt
177 wird, es ist ja eine Zusammenarbeit. Aber es gibt ein bisschen die Problematik natürlich, dass der Bund in so
178 Geschichten immer eine gewisse personelle Übermacht hat, also in allen Kommissionen ein bisschen. Wir haben es
179 ja so, dass jedes Bundesamt wieder mitreden möchte. Und das andere wäre, wenn wir jetzt, rein personell, vier,
180 fünf Vertreter mobilisieren müssen, das müssten wir zuerst mal hinkriegen. Das ist gar nicht so einfach. Für die
181 Städte vielleicht noch eher. Und wir als Gemeindeverband müssen wirklich schauen, Leute, die im Milizsystem sind,
182 noch hinzubringen oder Leute, die Verbände vertreten, wie ich oder Gérald als Vorstandsmitglied.

183 **Gérald Strub:** Es ist wirklich auch dort eine gewisse Ressourcenfrage. Die Leute im Städteverband sind vielfach 100%
184 in den politischen Funktionen. Und im Gemeindeverband sind die Leute vielfach irgendwo in einer Teilpensum, also
185 wenn überhaupt eine Teilpensum oder eben voll im Milizsystem.

186 **Silvan Müggler:** Ja, in der tripartiten Kommission bin ich als Vertreter von einem Verband und bei den Städten ist es
187 ein Stadtpräsident, der ein anderes Gewicht hat. [...]

188 **Fabio Fedele:** Ja, doch, das würde mich eigentlich perfekt zur nächsten Frage bringen, vielleicht diesmal mehr
189 allgemein betrachtet, wie die Gemeinden aufgestellt sind, also personell und finanziell, um eben die digitale
190 Transformation zu bewältigen?

191 **Gérald Strub:** Also der grosse, grosse, grosse Teil, und das sind über 80%, die sind nicht aufgestellt. Ganz einfach,
192 das ist eine zusätzliche Aufgabe. Die zusätzliche Aufgabe kommt auf die Gemeinde zu. Wenn du in einer kleinen
193 Gemeinde mit 2000 Einwohner einen Gemeinsschreiber hast, der das Thema cool findet, dann passiert etwas. Wenn
194 du einen oder eine hast, der das nicht cool findet, dann passiert nichts, weil es ja nicht ein Zwang ist. Du musst ja
195 nicht. Also es ist ja nicht eine gesetzlich verordnete Aufgabe, die digitale Transformation, oder noch nicht, vielleicht
196 wird es dann noch irgendeinmal eine. Und dann findet es entweder statt oder nicht statt, aufgrund der Präferenzen
197 der Leute, die innerhalb der kommunalen Verwaltung sitzen. Aus diesem Grund mache ich nochmals den Bogen zu
198 GemeindeConnect, hat man eben das Konzept von GemeindeConnect aufgebaut, wo hilft innerhalb der Kantone
199 eine sogenannte horizontale Zusammenarbeit unter den Gemeinden anfangen aufzubauen zu diesem Thema, dass
200 eben Gemeinden nicht selber digitale Dienstleistungen aufbauen müssen und sich Gedanken machen, wie diese
201 Dienstleistungen standardisiert werden müssen, mit welchen Hilfsmitteln mache ich das und so weiter, sondern
202 dass man das eben gemeinsam macht. Da gibt es ein Pilotprojekt, das aktuell gerade live gegangen ist im Kanton
203 Solothurn. Dort wäre vielleicht [...] eine Adresse und er kann dir sicher zu dieser horizontalen Zusammenarbeit
204 zwischen den Gemeinden, damit nicht jede Gemeinde selber, die digitale Transformation für sich muss neu
205 erfinden, kann er sicher gute Inputs geben. Es gibt übrigens auch einen Artikel in der vorletzten Schweizer
206 Gemeinde von [...] den findest du wahrscheinlich, wenn du googlest, also auf chgemeinde.ch, glaube ich, oder,
207 Silvan? Da müsste irgendwo ein Artikel sein, in dem Solothurn beschreibt, was sie gemacht haben. [...] gibt sicher
208 auch gerne Auskunft persönlich. [...]

209 **Fabio Fedele:** Und ja, das ist eben ein, das kann man bezeichnen als eine Massnahme, um eben dieser
210 Ressourcenknappheit entgegenzuwirken. Aber das GemeindeConnect Projekt, das war mehr von der Gemeinde aus
211 die Initiative. Wünscht man sich da vielleicht auch Unterstützung von einer höheren föderalen Ebene? Oder ist es
212 aktuell einfach so, diese Massnahme?

213 **Gérald Strub:** Es kommt darauf an, was für eine Unterstützung. Es gibt Kantone, die der Meinung sind, dass sie in
214 der Lage sind, kommunale Dienstleistungen zu definieren, zu standardisieren und umzusetzen. Ich sage immer, das
215 ist wie wenn ein Metzgermeister versucht Bäcker zu sein. Obwohl beides Verwaltungen sind, Kantonal und
216 Kommunal, sind das komplett unterschiedliche Aufgabengebiete. Und das sind sich viele kantonale Verantwortliche
217 nicht bewusst, weil sie das Gefühl haben, die Gemeinde nehmen wir irgendwie auch noch mit. Aber Gemeinden
218 haben vom Gesetz her, aus den Verordnungen heraus haben sie gewisse Aufgaben, die bei ihnen liegen. Da
219 sprechen wir von der sogenannten Gemeindeautonomie und auch natürlich die Verantwortung, diese Aufgaben zu
220 erfüllen. Und dazu gehört eben auch, im Rahmen von ihren kommunalen Aufgaben, das Angehen der digitalen

221 Transformation. Und das ist nicht etwas, dass du einfach weggeben kannst. Du kannst nicht sagen, ja, ich liege jetzt
222 auf den Rücken und lasse mir diese digitale Transformation machen lassen. Das funktioniert nicht. Du musst selber
223 aktiv sein, du musst selber deine Bedürfnisse und deine Fachkenntnisse einbringen. Und darum ist es wichtig, dass
224 sich Gemeinden engagieren zu diesem Thema. Der Kanton kann natürlich unterstützen, sei es mit finanziellen,
225 personellen oder technischen Ressourcen. Das kann er. Aber die Unterstützung muss gut abgestimmt sein, dass es
226 keine Konkurrenzierung gibt oder dass sich Gemeinden nicht konkurrenziert fühlen. Weil was passiert, wenn der
227 Kanton mit einer gewissen Härte oder mit einem gewissen Nachdruck etwas bei der Gemeinde einfordert? Die
228 Gemeinden gehen sofort in eine Abwehrstellung. Genau gleich, wie übrigens Kantone auch in eine Abwehrstellung
229 gehen, wenn der Bund etwas von ihnen zu fest einfordert. Das ist genau das gleiche Prinzip. Und darum ist es
230 wichtig, dass man versucht, die Gemeinden, insbesondere in einem fachlichen Thema, wie eben die digitale
231 Transformation eines ist, auch viel mit der Organisation zu tun hat, dass man sie versucht, von Betroffenen zu
232 Beteiligten zu machen und damit sicherstellt, dass eben eine Mitwirkung stattfinden kann, nicht muss, aber kann
233 stattfinden. Und darum ist eben die horizontale Zusammenarbeit, wie sie GemeindeConnect zur Verfügung stellt
234 und es Solothurn auch umgesetzt hat, ein wichtiges Instrument, damit man eben Betroffene zu Beteiligten machen
235 kann. Natürlich braucht es dann dort auch wieder die vertikale Zusammenarbeit mit dem Kanton, die muss auch
236 geregelt sein. Denn wir wollen ja erreichen, dass der Kunde quasi wie Dienstleistungen aus einem Portal am liebsten
237 auf der Kantonebene beziehen kann. Also es gibt ein Kantonsportal und dort gibt es kommunale und kantonale
238 Dienstleistungen, vielleicht auch Bundesdienstleistungen und dafür braucht es zwischen der horizontalen
239 Zusammenarbeit von Seiten der Gemeinden, braucht es die vertikale mit dem Kanton und dort eine gute
240 Abstimmung zwischen ihnen, damit Sachen nicht doppelt oder dreifach oder falsch gemacht werden.

241 **Fabio Fedele:** Interessant, danke. Vielleicht hier habe ich die Frage zur Gemeindeautonomie, zu den Aufgaben der
242 Gemeinden, die in den Verordnungen festgehalten sind. So wie ich es wahrgenommen habe und korrigiert mich,
243 falls ich falsch liege, die Gemeindeautonomie dient auch vor allem oder das war der Grund, um diese einzuführen,
244 für die Effizienz, eine möglichst hohe Effizienz zu haben bei der Leistungserbringung und auch Reaktivität. Und die
245 Frage, die sich bei mir stellt, ist, ob durch die digitale Transformation eine Zentralisierung von gewissen Aufgaben
246 vielleicht zu einer Effizienzsteigerung zu einer Steigerung der Reaktivität führen würde und genau wieso diese
247 Aufgabe nachher vielleicht, falls es jetzt angenommen, ineffizienter wäre bei den Gemeinden, wieso sie dort
248 weiterhin angesiedelt sein?

249 **Gérald Strub:** Also vielleicht zum ersten Teil, warum geht es Gemeindeautonomie? Ich glaube, diese Frage kann
250 wahrscheinlich der Silvan besser beantworten.

251 **Silvan Müggler:** Ja, das ist schwierig. Also historisch gewachsen natürlich. Das ist ein Teil der Schweizer Identität,
252 dass man was in der untersten Ebene, Staatsebene machen kann, auch dort macht, das ist das Föderalismus-
253 Prinzip, dass eine staatliche Aufgabe so weit unten oder so nah am Bürger wie möglich ist. Das ist wirklich das
254 Grundprinzip, das historisch gewachsen ist und das andere ist das Effizienz-Ding. Nähe heisst je nachdem auch
255 Effizienz, aber es kommt extrem auf die Aufgaben an. Und vergleichsweise haben wir ja das Effizienz-Ding, wo man
256 sagt, schön haben wir 26 Kantone und so wie Gemeinden haben diese eine gewisse Autonomie. Die können auch
257 anfangen auszuprobieren. In Kanton A oder Gemeinde A kann man etwas machen, B und C machen es anders und
258 dann kann man schauen, ob es bei den einen funktioniert und bei den anderen nicht so. Es ist nicht wie ein

259 zentralistischer Staat wie Frankreich oder so, wo alles vorgibt. Ja, aber es natürlich das Ding, die digitale
260 Transformation bringt neue Herausforderungen und man sagt quasi, die Sachen, die sich früher auf Gemeindeebene
261 organisiert haben, sind jetzt nicht mehr so effizient oder es braucht gewisse Vorgaben, die gesamtschweizerisch sind
262 und das ist vielleicht ein bisschen ein Trade-off zwischen Effizienz und Gemeindeautonomie. Das eine ist vielleicht
263 das Thema, das jetzt auch noch aktuell ist, ist E-Collect oder E-Voting und dort ist es natürlich schon so, wenn man
264 es sehr effizient machen möchte, macht man wahrscheinlich ein System, das vom Bund betrieben wird oder zwar
265 von den Staatsebenen gemeinsam betrieben wird, ein System ist, dass man kopieren kann. Das ist wie in der
266 Software. Eine Software braucht man sehr viel, um zu entwickeln und nachher kopieren ist mehr oder weniger
267 gratis. Also ein extremer Skalen-Effekt. Von dem her, ja, ist es natürlich, die Lizenzen gehen halt Richtung
268 Zentralisierung und es ist natürlich auch die Frage, wo, ja, wo ist denn noch die Gemeindeautonomie? Was sollen
269 die Gemeinden noch machen? Ja, und das sind wirklich schwierige Fragen. Und dann sagt man, was ist noch die
270 Rolle der Gemeinde? Also, gerade bei so einer E-Collecting ist die Frage, soll die Gemeinde nur noch das
271 Stimmregister führen? Das ist Aufgabe der Gemeinde momentan immer, es wird ja so bleiben. Aber momentan
272 muss man, wenn es Unterschriften gibt, wo eine Gemeinde, die verifizieren zum sagen, ja, das stimmt, der Hans
273 Muster ist bei uns wohnhaft dort und dort den Stützungsgrund geben, der gilt. Und die Frage ist natürlich, ob das in
274 Zukunft so sein wird, so automatisiert sein wird, dass Gemeinden das gar nicht mehr machen wollen. Und dort ist
275 einfach der Trade-off zwischen Effizienz und Gemeindeautonomie. Aber Gérald, du hast ja auch immer gesagt, die
276 Gemeinden sollten auch noch eine aktive Rolle haben. Aber die Frage ist manchmal ja, macht das überhaupt noch
277 Sinn, oder?

278 **Gérald Strub:** Ja, es ist eine schwierige Frage. Gemeindeautonomie, wie du vorhin gesagt hast, ist glaube ich darum
279 da, weil man gewisse Nähe zum Einwohner will, zum Bürger will. Man will effizient sein, man will auch die Macht
280 verteilt haben, das ist auch noch ein Punkt. Man will nicht, wie zum Beispiel in Frankreich, quasi alles zentralisiert
281 haben, sondern man will bewusst, wir haben bewusst 26 Einheiten geschaffen und in diesen 26 Einheiten sind
282 verschiedene Spielplätze entstanden und die spielen unterschiedlich, also die haben unterschiedliche Regeln. Und
283 wenn wir das Beispiel E-Collecting bringen, was Silvan vorhin gesagt hat, ist es halt einfach so, dass aufgrund von
284 dem, dass wir 26 Spielplätze haben, auch 26 Interpretationen von E-Collecting, also nicht E-Collecting, aber von der
285 ganzen Stimmregister-Thematik im Raum steht. Und jetzt, wenn man das vereinheitlichen will, kann man das. Das
286 ist kein Problem. Aber dann passt man 26 Gesetze an in den jeweiligen Kantonen. Und dann ist die Frage will man
287 das? Und bringt man das vor allem politisch auch durch? Das ist dann auch die andere Frage, weil man hat dann
288 jedes Mal eine Gesetzesdiskussion in den Parlamenten von den jeweiligen Kantonen zu diesem Thema oder muss
289 eine Verordnungsanpassung machen oder was auch immer. Und das ist halt einfach ein relativ grosser Aufwand,
290 wenn man Sachen zentralisieren will, die heute, ich sage jetzt mal, dezentral laufen und man die Idee hat, dass es
291 effizienter werden könnte, wenn es zentralisiert ist, dann bedeutet das, dass man zuerst einmal einen relativ
292 grossen Aufwand betreibt, bis man die Strukturen soweit hat, dass überhaupt alle 26 in der Lage sind, Kantone in
293 der Lage sind mit ihren Gemeinden genau in die Lösung hineinzugehen. Und das braucht einfach wahnsinnig viel
294 Zeit. Und ich glaube, dort haben wir, oder ich sage es anders, man kann das schlecht finden, ich sage aber, es bringt
295 wie nichts. Es ist einfach, es ist da, oder? Und wir müssen schauen, dass wir mit dem Thema oder mit der
296 Rahmenbedingung Gemeindeautonomie oder Autonomie der Kantone oder wie wir es denn auch immer nennen

297 wollen, müssen umgehen oder umgehen wollen und dementsprechend müssen wir Lösungen finden, sei es auf der
298 Zusammenarbeitsebene für Gemeinden, sei es auf der Zusammenarbeitsebene zwischen Kanton und Gemeinde, sei
299 es auf der fachlichen Definitionsseite für die Umsetzung der digitalen Transformation, dass wir irgendwo die 26
300 unterschiedlichen Ausgangslagen unter einen Hut bringen kann. Wenn ich jeden Spielplatz zuerst umbauen möchte,
301 dann brauche ich einfach so lange, bis der Umbau stattgefunden hat, bis ich eine Lösung habe. Und es ist gescheiter,
302 ich erarbeite mit diesen Spielgeräten auf dem Spielplatz eine Lösung und baue quasi wie, oder nehme die
303 Komplexität ein Stück weit halt auf und versuche sie so zu lenken oder in eine Richtung zu bringen, damit es am
304 Ende des Tages für den Kunden oder für die Politik eine gute Lösung gibt. Ja. Es ist immer die Frage, wo du Energie
305 reinstecken möchtest, in das Mitnehmen der Leute, in das Überzeugen der Leute oder in eine harte gesetzliche
306 Auseinandersetzung oder Diskussion, wo man davon ausgehen muss, dass in irgendeinem Kanton oder in mehreren
307 Kantonen die Diskussion scheitern wird, weil man es dort einfach anders sieht.

308 **Fabio Fedele:** Ja, danke. Vielleicht, da wir nicht mehr sehr viel Zeit haben. Vielleicht noch eine wichtige Frage, wo ich
309 gerne eure Wahrnehmung dazu haben möchte, inwieweit aktuell Kantone und Bund Einfluss nehmen auf die
310 Umsetzung von digitalen Lösungen in den Gemeinden und wie das die Gemeinden wahrnehmen, ob sie das eben
311 mehr aus willkommener Unterstützung oder mehr so wahrnehmen, dass sie einfach als verlängerten
312 Verwaltungsarm agieren.

313 **Gérald Strub:** Es kommt darauf an. Oder in den einten Kantonen sagt man, also ... Ich weiss gerade kein Beispiel,
314 aber in den einen der Kantone sagen die Gemeinde, ja, Kanton mach. Und das ist, ja, ich glaube, Kanton Bern ist so
315 einer, oder? Ja, Kanton mach und dann macht der Kanton und dann bringt der Kanton etwas und dann sagen die
316 Gemeinden, das gefällt uns nicht wirklich. Das kann auch als Taktik daherkommen, darum sage ich immer, der
317 Kanton, wenn er mit der Gemeinde zusammen in der digitalen Transformation vorwärtskommen möchte, müsste
318 der Kanton sagen, Gemeinden organisiert euch. Wir reden mit einer organisierten Stelle, wo alle Gemeinden oder
319 die Mehrheit der Gemeinden drin ist. Und dann haben die Gemeinden untereinander die Aufgabe, sich zu
320 organisieren zu diesem Thema. Und dann kann man nicht mehr einfach nur sagen, wenn der Kanton etwas bringt,
321 man will es nicht. Dann hat die Stelle, die das organisiert, hat dann die Aufgabe, das mit ihren Gemeinden zu
322 diskutieren und Lösungen zu finden. Und dann wird quasi die Energie vom Kanton in den Gemeinden unten nicht
323 verpufft, sondern die Gemeinden müssen selber schauen, in ihrer Sprache, mit ihren Bedürfnissen, wie können wir
324 quasi am Konzept des Kantons anschliessen. Und da gibt es unterschiedliche Haltungen der Kantone. Es gibt
325 Kantone, die machen gar nichts. Die sagen, wir wollen nichts von den Gemeinden wissen in diesem Zusammenhang.
326 Dann gibt es Kantone, die versuchen, möglichst viel zu regulieren und viel vorzugeben und auch zum Teil Sachen für
327 die Gemeinden zu entscheiden. Und dann gibt es andere, die eben mehr in diese Richtung gehen, dass sie sagen, wir
328 wollen auf Augenhöhe miteinander digitale Transformation zugunsten des Kunden, also wir haben ja den gleichen
329 Kunden, Kanton und Gemeinde, zugunsten des Kunden umsetzen können. Aber das bedeutet eben auch, dass
330 Gemeinden mit einer Stimme reden und nicht mit x Stimmen pro Gemeinde gegenüber dem Kanton reden. Und
331 diesen Weg zu gehen, der ist auf der Seite der Gemeinde nicht ganz einfach, weil, nochmal, sie haben keine
332 Ressourcen für das, sie haben kein Geld für das. Sie sehen vielleicht im ersten Moment die, also es gibt natürlich
333 auch andere, den nutzen nicht. Und dort ist es halt wichtig, dass wir irgendwo durch ein gutes Miteinander
334 erzeugen kann und ein Stück weit auch eine Sogwirkung erzeugen kann, die dazu führt, oder im besten Fall, wo so

335 ist, dass eine Anzahl von Gemeinden mal vorausgeht innerhalb dieser horizontalen Zusammenarbeit unter den
336 Gemeinden und dann die anderen mitreisst. Also dass der GemeinSchreiber A, den GemeinSchreiber B Fan macht
337 vom Thema und nicht irgendein Projektleiter vom Kanton das machen muss, sondern dass es auf der gleichen Stufe
338 stattfindet, dass dort die Vernetzung stattfindet. Und dann kann es gelingen. Dann kann es eben auch nachhaltig
339 gelingen. Weil wenn es quasi verordnet wird vom Kanton oder befohlen wird vom Kanton und Gemeinden zu
340 Befehlsempfänger werden, dann wehren sich Gemeinden in der Regel sehr stark. Ausser, sie erhalten ein Geschenk
341 über, dann nicht, oder.

342 **Fabio Fedele:** Ja, so wie ich dich verstehe, gibt es die Komplexität des Föderalismus, eben in den Kantonen gibt es
343 Fällen. Hast du das Gefühl, die verschiedenen Fälle sind ausgewogen oder hat es mehr Kantone, die lieber
344 vorschreiben oder hat es mehr Kantone, die die Gemeinden selber machen lassen?

345 **Gérald Strub:** Ich würde sagen, der vorschreibende Teil ist eher klein. Ein Viertel, wenn überhaupt. Und dann gibt es
346 die, die nichts machen. Ich glaube, das ist der grösste Teil, die Hälfte von allen. Und dann gibt es nochmal ein
347 Viertel, das irgendwo auf dem Weg ist, sich zu organisieren eben in dieser horizontalen Zusammenarbeit und in der
348 vertikalen Zusammenarbeit mit dem Kanton.

349 **Fabio Fedele:** Ja, interessant, sehr interessant. Vielleicht haben wir noch kurz Zeit für die letzte Frage, eben ein
350 bisschen der Ausblick in die Zukunft. Wie seht ihr beide das? Wie wird es sich in den nächsten Jahren entwickeln?
351 Wie sieht es für die Gemeinden aus? Wie wird sich die digitale öffentliche Verwaltung verändern? Es ist jetzt ein
352 bisschen sehr offen und digital bewegt sich sehr schnell.

353 **Silvan Müggler:** Ja, also ganz allgemein ist es so, dass die Herausforderung sehr gross ist sind für Gemeinden, weil
354 eben die Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger, die werden nicht kleiner, die werden wahrscheinlich grösser
355 werden. Also ich meine, es ist nicht so, dass man in der Schweiz jetzt die Digitalisierung vorpreschen. Es gibt Länder,
356 die sind sehr, sehr viel weiter, gerade der Staat. Also in Dänemark zum Beispiel stellt die Post nicht mehr einen Brief
357 zu, weil quasi alles digital ist und vor allem, weil eben auch die Beziehung von Bürger zum Staat digital ist. Und bei
358 uns, wenn man sich anschaut, was am Briefkasten ist, ist das ein relativ grosser Anteil, das sind
359 Stimmungsunterlagen, das sind irgendwie sonst staatliche Sachen. Das ist ein relativ grosser Teil von dem, was wir
360 physisch bekommen zum Beispiel. Es gibt eine starke Digitalisierung, die im öffentlichen Bereich noch nicht überall
361 angekommen ist. Die Ansprüche werden steigen und entsprechend müssen wir diese bedienen. Gleichzeitig ist es
362 auch für die Gemeinde eine Herausforderung, diese einzubeziehen, die nicht so mitkommen. Wir haben hier einen
363 grossen Teil der Bevölkerung, die auch nicht unbedingt so affin ist. Da gibt es Zahlen, die kann [...] noch
364 näherbringen. Es gibt so ein Viertel oder 30 Prozent, wo so digital nicht fit ist oder wo vielleicht gewisse digitale
365 Dienstleistungen gar nicht nutzen können. Das fängt an mit Menschen, die sehr alt sind, die dies gar nicht
366 kennengelernt haben, Menschen, die blind sind oder sehbehindert sind, oder auch Kinder, die gar kein Handy
367 haben, die keine Zugänge haben, oder Menschen, die finanziellen Ressourcen nicht haben. Es ist die digitale
368 Teilhabe und unsere Kunden sind alle, oder? Das heisst, wir müssen alle einbeziehen. Eine Firma kann einfach sagen,
369 wir nehmen nur die als Kunden, die unsere Dienstleistung wollen. Wir müssen alle mitnehmen. Das ist die grosse
370 Herausforderung. Der Anspruch sehr viel digital zu haben kann schneller und praktischer sein und gleichzeitig
371 müssen wir die anderen mitnehmen. Wir können, was der Staat nicht kann ist eigentlich digital-only, können wir
372 nicht machen oder zumindest noch auf Absehbar-Zeit nicht. Oder vielleicht digital-first ein bisschen, aber auch da

373 muss man noch schauen. Aber wir müssen immer beide Kanäle bespielen. Und das heisst natürlich, dass es kurz-
374 und mittelfristig bei vielem einen Mehraufwand gibt, weil man beides anbietet. Der digitale Kanal würde dann
375 einfach so viel effizienter sein müssen, dass es quasi das aufhebt, dass man beide Kanäle anbieten muss und dann
376 auch beide Kanäle irgendwie quasi miteinander also parallel laufen lässt, damit man es koordinieren kann, dass es
377 nicht zu viel Mehraufwand gibt. Aber das ist sicher ein grosses Thema für die Zukunft. Also wir können nicht digital-
378 only, wir können teilweise digital-first vielleicht. Und das können wir wahrscheinlich noch lange nicht, vielleicht in 20
379 Jahren ja, aber momentan nicht und in 5 Jahren auch noch nicht. Und das ist sicher eine sehr, sehr grosse
380 Herausforderung. Und das andere ist natürlich die personelle und finanzielle Aufstellung, die natürlich für alle
381 Gemeinden ein Problem ist, also in der Gemeinde-Umfrage von letztem Jahr, ist das herausgekommen, dass die
382 grösste Herausforderung Ressourcenfragen sind, finanziell und personell, also für die Gemeinden jetzt.

383 **Gérald Strub:** Ich möchte auch noch ein Zielbild loslassen. Du hast ja gefragt, wo wir in Zukunft stehen werden. Als
384 Vorstandsmitglied vom Schweizerischen Gemeindeverband und auch Fan von dem Projekt GemeindeConnect bin
385 ich überzeugt, dass wir in fünf Jahren so weit sind, dass mehr als die Hälfte aller Kantone innerhalb von der, also in
386 mehr als der Hälfte der Kantone Gemeinden sich horizontal organisiert haben und damit eine Standardisierung der
387 digitalen Transformation stattfinden kann und damit Gemeinden als einzelne Gemeinde entlastet werden. Also dass
388 man das wie pooled und dementsprechend dort auch dazu oder dass der Schweizerische Gemeindeverband mit
389 dem eben auch einen Beitrag leistet, so dass die digitale Transformation in Verwaltungseinheiten, die sehr klein
390 sind, die wenig Ressourcen haben, dass sie trotzdem gelingen kann, durch geeignete horizontale zusammenarbeiten
391 wie GemeindeConnect. Das ist etwas, von dem ich überzeugt bin. Und das Zweite, wo ich glaube, ist, dass der
392 digitale Dienstleistungsbezug, je länger sehr stärker kundenzentriert wird, sein wird. Das heisst eben, dass innerhalb
393 der kantonalen, innerhalb der Kantone jeweils ein Portal besteht, in dem kommunale und kantonale
394 Dienstleistungen aufgeschaltet werden. Und es ist natürlich so, wie Silvan sagt, das Gemeinwesen muss dafür
395 sorgen, dass auch diejenigen, die keinen Internetzugang haben, diejenigen, die keine Möglichkeit haben, zu lesen
396 und zu verstehen, dass die gleich Dienstleistungen beziehen können. Ich sage nicht, dass das nicht mehr stattfinden
397 soll, aber ich glaube, der andere Teil, also die anderen 80 Prozent, die in der Lage sind, mit diesen Elementen also
398 mit dem neuen Dienstleistungsbezug umzugehen, werden dort eine merkliche Verbesserung bis in fünf Jahren
399 feststellen dürfen. Und ich glaube, das ist etwas, wo wir weiterhin in diese Richtung arbeiten.

400 **Fabio Fedele:** Ja, sehr spannend. Vielleicht eine kurze Verständnisfrage zu deinem ersten Punkt. Bei der
401 Standardisierung horizontal zwischen den Gemeinden und in diesem Fall würde oder jedenfalls gegenüber Kantonen
402 oder einer höheren föderalen Ebene kein Autonomieverlust oder keine Abhängigkeit entstehen, sehe ich das
403 richtig?

404 **Gérald Strub:** Abhängig sind wir so oder so voneinander. Wir sind eingebettet in einem föderalen System. Wir sind
405 abhängig, so oder so. Wir bringen die Abhängigkeit nicht weg, ausser wir eliminieren Kantone. Das bringt aber auch
406 nichts, oder? Ausser wir eliminieren die Gemeinden, ich weiss auch nicht, wie es dann funktionieren soll. Also wenn
407 ich mir den Kanton Aargau mit einer Gemeinde vorstellen, ja, wäre noch witzig. Heute fast 200, also die
408 Abhängigkeit ist da. Wenn du dir die Schweizer Karte vorstellst, und dir die verschiedenen Kantone anschaut und
409 dir überlegst, dass in der Hälfte dieser Kantone Gemeinden organisiert sind und die organisierten Gemeinden
410 übergeordnet auch wieder miteinander sich zusammen organisieren. Also dass die Organisation eben nicht nur in

411 den einzelnen Kantonen, die horizontale Zusammenarbeit nicht nur in den einzelnen Kantonen bleibt, sondern auch
412 wieder unter den 13 Kantonen, wenn es dann die Hälfte sind, auch wieder ein Austausch stattfindet. Und das ist
413 eben genau die Rolle des Schweizerischen Gemeindeverbandes, dann hat man effektiv etwas geleistet, wo den
414 Kantonen etwas nützt, wo den Gemeinden etwas nützt und wo insbesondere den Einwohnern etwas nützt, weil
415 mehr digitale Dienstleistungen entstehen für die, die sie konsumieren wollen.

416 **Silvan Müggler:** Beim Einkauf ist eine gewisse Standardisierung noch gut oder, wenn man Sachen gerade so
417 Schnittstellen oder wenn man definiert, dass man eine gewisse Software braucht, ist es teils noch gut, weil jetzt ist
418 es so, dass die Gemeinde, die Software herstellt, auch in der Gemeinde etwas vorgibt, was sie wollen oder sonst
419 einfach ein Produkt haben wie ab der Stange. Und wenn natürlich quasi der Staat oder alle Staatsebene gemeinsam
420 definieren, dass Produkte nur das und das und das können, dann ist halt der Wettbewerb dort besser, oder? Also
421 das heisst quasi, die Macht über den Softwarehersteller Provider ist eher besser, wenn man Sachen standardisiert,
422 oder? Wenn man ganz klar ist, was muss eine Software können, oder? Das ist wirklich noch ein Aspekt. Es gibt eben
423 die Autonomie gegenüber den anderen Staatsebenen. Das ist natürlich eine Frage, wie es zu den Lieferanten ist. Wir
424 müssen bei Lieferanten Sachen einkaufen, wir können nicht alles selber bereitstellen. Dort ist die Einkaufsmacht
425 nicht unbedingt gross als Gemeinde, also da ist man eher ausgeliefert.

426 **Gérald Strub:** Darum ist eben die horizontale Zusammenarbeit wichtig, dass die Bedürfnisse standardisiert werden,
427 dass die Anbieter nicht x-mal das Gleiche zu einem höheren Preis verkaufen können, sondern x-mal das Gleiche zu
428 einem tiefen Preis verkaufen können, weil man eben untereinander redet und weiss, was der andere zahlt und so
429 weiter. Und das eben über alle Kantonsorganisationen hinein. Und das gibt der Gemeinde sofort eine ganz andere
430 Position, nicht nur bei der Beschaffung, also auch natürlich bei der Beschaffung, wie Silvan gerade gesagt hat, aber
431 auch beim Auftreten gegenüber Kantonen, die vielleicht gewisse Sachen wollen, die aus Sicht der Gemeinden gar
432 keinen Sinn machen. Das kommt ja auch vor, dass ein Kanton etwas will, dass daneben ist und wie nichts bringt. Und
433 da glaubt man vielleicht, wenn man eben nicht die Basis hat, um nachfragen zu können, wie das andere machen.
434 Also dass eben die Best Practices nicht nur im eigenen Kanton funktioniert, unter der Gemeinden, sondern dass sie
435 eben kantonsübergreifend unter der Gemeinden eben auch gut funktioniert.

436 **Fabio Fedele:** Ja, also die interkommunale Zusammenarbeit wäre wirklich ein Schlüsselfaktor. Doch, gibt es sonst
437 noch etwas, das vielleicht wichtig wäre zu erwähnen, dass wir noch nicht angesprochen haben oder dass ihr beide
438 noch ergänzen möchten?

439 **Silvan Müggler:** Von mir aus nicht, nein.

440 **Gérald Strub:** Danke

441 **Fabio Fedele:** Dann würde mich an dieser Stelle nochmals ganz herzlich für eure Zeit bedanken und in diesem Fall
442 die Aufzeichnung beenden.

B.4 Municipal Representative 4 (Interview M4)

Location: Online meeting (Microsoft Teams)
Date, Time, Duration: April 30, 2026, 08:00, 34 Min. 39 Sek.
Interview Partner: Thomas Schnyder (Verband Thurgauer Gemeinden VTG)
Interviewer: Fabio Fedele

1 **Fabio Fedele:** Jetzt sind wir unterwegs. Perfekt, also vielleicht als allererstes vielen Dank, dass ihr euch
2 Zeit für das Interview genommen habt. Das schätze ich natürlich sehr und bin sehr gespannt auf eure
3 Perspektiven und Einsichten in das Thema. Als Einstiegsfrage, als Warm-up, wäre es möglich, euch kurz in
4 eurer Funktion zu beschreiben, was ihr im Alltag macht?

5 **Thomas Schnyder:** Thomas Schnyer, Gemeindepräsident von Hefenhofen Ich leite auch das Ressort
6 Digitalisierung und IT vom Verband der Thurgauer Gemeinden, VTG und ich bin auch Mitglied im, jetzt
7 frisch gewählt, im operativen Führungsgremium der Digitalen Verwaltung Schweiz.

8 **Fabio Fedele:** Zunächst würde ich gerne ein bisschen mehr auf die digitale Transformation der
9 Verwaltung eingehen, dann auf die Auswirkungen auf die lokale Autonomie, und am Schluss noch einen
10 kleinen Ausblick in die Zukunft. Zur digitalen Transformation, was verstehen Sie unter digitale
11 Transformation der öffentlichen Verwaltung, wo seht ihr hier Chancen, wo seht ihr vielleicht Risiken?

12 **Thomas Schnyder:** Digitale Transformation ist viel mehr als reine Technik. Bisher ist es Digitalisierung-
13 also das Digitalisieren von Produkten, aber digitale Transformation ist viel umfassender. Das hat auch mit
14 Kultur zu tun, mit Prozessen, man kann Prozesse ganz anders gestalten. Die Abläufe, die Zusammenarbeit
15 zwischen den Personen verändert sich grundsätzlich. Auch die Kontaktmöglichkeiten von der Bevölkerung
16 zur Verwaltung verändern sich. Und dadurch verändert sich auch das ganze System. Es gibt eine
17 Transformationen vom Arbeitsprozesses, das anfängt und der ganze Verwaltungsakt oder die
18 Verwaltungsarbeit betrifft. Darum reden wir von einer Kultur, die sich verändert.

19 **Fabio Fedele:** Ja, es beinhaltet viel mehr als nur das Online-Schalten eines Formulars, wie ich es verstehe,
20 es ist wirklich eine Transformation in diesem Sinne. Seht ihr hier gewisse Chancen, gewisse Risiken?

21 **Thomas Schnyder:** Die Chancen sind ganz klar, wenn man mal mit dem Kunden anfängt, er hat natürlich
22 ganz neue Möglichkeiten, mit der Verwaltung zu interagieren, beziehungsweise seine Anforderungen und
23 Bedürfnisse erfüllen zu können, kann plötzlich am Sonntagabend noch irgendeine Einwohnerbestätigung
24 zum Beispiel bestellen oder die Steuererklärung abschicken und ist nicht mehr an die Öffnungszeiten
25 gebunden. Dann gibt es natürlich auch Möglichkeiten, wie Arbeitsprozesse laufen, also die ganzen
26 Medienbrüche kann man vereinfachen, man muss nicht mehr physische Papierstapel in die
27 Bauverwaltung bringen, sondern kann das Baugesuch vollkommen digital einreichen. Bei uns im Thurgau
28 ist es so, der ganze Akt der Bearbeitung eines Baugesuchs ist digital bis hin zur Ausstellung der

29 Baubewilligung. Also das rechtsgültige Ausstellen der Baubewilligung ist vollkommen digital möglich und
30 das vereinfacht gewisse Prozesse. Auch Prozesse der Interaktion zwischen den unterschiedlichen
31 Verwaltungsstufen, zum Beispiel der Prozess zwischen Gemeinden und Kanton. Es gibt, schafft
32 Möglichkeiten von Automatisierungen, zum Beispiel das Beispiel der digitalen Wohnsitzbestätigung. Da
33 braucht es kein Mensch mehr dazu, sondern der Kunde bestellt oder fragt diese Bestätigung an und es
34 gibt einen vollkommen digitalen Prozess mit Abfragen im Hintergrund und es gibt eine automatisierte
35 Zustellung dieser Bestätigung, ohne dass irgendwo Verwaltungsmitarbeiter irgendetwas dazu machen
36 mussten, und es gibt dadurch Effizienzgewinne, es gibt auch Transparenzgewinne, ob es am Schluss einen
37 Kostengewinn gibt, weiss ich nicht. Auf der anderen Seite gibt es andere Kosten.

38 **Fabio Fedele:** Ja, ich sehe viele Vorteile für Bürgerinnen und Bürger wie auch für Gemeinden. Vielleicht zu
39 einer anderen Frage: Wie erleben Sie heute die Verteilung der Kompetenzen zwischen Bund, Kantonen
40 und Gemeinden mit der Digitalisierung der Verwaltung? Hat sich da in den letzten Jahren durch die
41 Digitalisierung etwas verändert, oder sind es nach wie vor die gleichen Aufgaben, die gleichen
42 Kompetenzen?

43 **Thomas Schnyder:** Rechtlich gesehen hat sich bis jetzt nichts verändert. Und im Thurgau habt ihr eine
44 relativ hohe Gemeindeautonomie. Wir haben im Thurgau zum Beispiel kein Amt für Gemeinden, das man
45 in anderen Kantonen kennt. Das gibt es gar nicht. Gemeinden im Thurgau haben eine hohe Autonomie
46 und bis heute hat sich nichts geändert, es ist auch nicht vorgesehen, dass man da etwas ändert. Aber was
47 natürlich faktisch, das ist natürlich die rechtliche Seite, aber faktisch ändert sich natürlich vieles, weil im
48 Rahmen von Digitalisierung werden eben auch da Prozesse vereinheitlicht und durchgehend, und
49 dadurch entstehen Abhängigkeiten. Beziehungsweise muss man gewisse Sachen zusammen machen. Wir
50 haben im Thurgau auch eine Kooperation zwischen Kanton und Gemeinde, wo alle 80 Gemeinden mit
51 dem Kanton zusammen Digitalisierungsprojekte vorantreiben und auch Systeme miteinander bauen. Und
52 da geht man natürlich Abhängigkeiten ein, beziehungsweise man macht miteinander bestimmte Sachen.
53 Und da kann ich noch nicht ganz beurteilen, was das in der Zukunft bedeutet. Im Moment ist es freiwillig,
54 jede Gemeinde kann hier theoretisch wieder aussteigen. Aber langfristig ist es natürlich so, dass man da
55 Verpflichtungen eingetht und miteinander gewisse Services und Dienstleistungen aufbaut. Wo das
56 hinführt, ist im Moment noch schwierig zu sagen. Ob es da einen langfristigen Abbau von Autonomie gibt,
57 weiss ich nicht. Und es gibt natürlich Autonomie- oder Verpflichtungen, die man eingetht, auch als
58 Gemeindeverband oder Gemeinden miteinander. Wir haben auch Services, wo der Kanton nichts zu tun
59 hat, aber die Gemeinden miteinander aufbauen zum Beispiel bei der digitalen Wohnsitzbestätigung, die
60 machen alle Gemeinden miteinander, bauen das System, sodass jeder Bürger von jeder Gemeinde das
61 nutzen kann. Das heisst, wir machen das miteinander. Es gibt natürlich auch, wenn man so etwas baut,
62 Abhängigkeiten zwischen den Gemeinden, wo wir finanzielle Verpflichtungen und Abmachungen eingetht.
63 Wir haben das jetzt gerade auch als Verband der Thurgauer Gemeinden an der letzten

64 Delegiertenversammlung beschlossen, dass man die Services eben über einen Mitgliederbeitrag löst, also
65 nicht mehr nur dass jeder freiwillig mitmachen, sondern wenn er im VTG dabei ist, ist er automatisch
66 auch bei dieser Digitalisierungsgeschichte mit dabei. Wenn man da nicht mehr mitmachen möchte, muss
67 man aus dem VTG austreten. Das ist ganz neu. Das ist dieses Jahr im April beschlossen worden. Dass wir
68 als Verband die Digitalisierung vorantreibt. Damit sind alle Gemeinden verpflichtet, mehr oder weniger.
69 Es gibt die Autonomie zum Austreten, aber es ist schon eine hohe Flughöhe, wenn man aus dem
70 Gemeindeverband austreten möchte. Das hat mit Autonomie noch nichts zu tun. Das sind die
71 Verpflichtungen, die man eingeht. Und da gibt es Abhängigkeiten.

72 **Fabio Fedele:** Aber nehmen die Gemeinden in diesem Fall das jetzt trotzdem als willkommene
73 Unterstützung wahr oder- ich frage jetzt Mal sind Gemeinden aus diesem Grund schon ausgetreten oder
74 haben dies vor, also sehen die das als willkommene Unterstützung oder als potenziellen
75 Autonomieverlust und potenzielle Gefahr?

76 **Thomas Schnyder:** Nein, also die Gemeinden sind im Moment gar nicht kritisch, was das angeht. Sie
77 begrüßen die Entwicklung. Ich glaube, vor drei, vier Jahren wäre ein solcher Beschluss, wie wir ihn jetzt
78 gefasst haben, auch gar nicht möglich gewesen. Der ist jetzt möglich aufgrund der Erfahrungen, die wir
79 gemacht haben. Vorher hatten wir das digitale Baugesuchsverfahren, also E-Bau, das war freiwillig. Wir
80 sind gerade in der operativen Einführung und von 80 Gemeinden sind zum Beispiel 76 freiwillig dort
81 dabei. Die letzten vier werden dann auch relativ zeitnah noch kommen. Bis jetzt haben wir alles über
82 Freiwilligkeit-, also E-Bau war freiwillig auch die Mitwirkung bei E-Thurgau zwischen Kanton und
83 Gemeinden, da sind 79 von 80 Gemeinden freiwillig dabei. Darum konnten wir diesen Schritt wagen, dass
84 man sagt die weiteren Schritte, die wir als Verband machen, sind verpflichtend. Das wäre vor drei, vier
85 Jahren so nicht möglich gewesen.

86 **Fabio Fedele:** Ja, spannend. Vielleicht noch eine Rückfrage zu diesem Projekt, das die Gemeinden in
87 Zusammenarbeit mit dem Kanton realisieren. Wie werden die Gemeinden eingebunden, vielleicht schon
88 in der Aufsetzungsphase und dann auch beim Implementieren?

89 **Thomas Schnyder:** Also ich fange früher an, wir haben eine gemeinsame Organisation also zuoberst oben
90 gibt es eine politische Steuerung, die paritätisch zusammengesetzt ist mit Vertretern von Kanton und
91 Gemeinden. Und dann gibt es eine Fachstelle, die operativ im Auftrag von E-Thurgau arbeitet. Die
92 Fachstelle, wenn es darum geht, gewisse Services zu bauen, oder die Frage, welche Services gebaut
93 werden, dann werden die da Gemeinden, beziehungsweise auch wieder diese Ressorts eingezogen,
94 Ressort Steuern, Ressort Einwohner, Ressort was auch immer, die werden einbezogen. Es gibt dann auch
95 eine Roadmap, die diskutiert wird, welche Services machen Sinn? Welche sollte man vorziehen, welche
96 später? Also wie geht man vor, man kann nicht alles machen, sondern es gibt Prioritätenlisten, was mehr
97 und weniger Sinn macht zu digitalisieren. So legt man die Roadmap fest, und wenn es operativ in die
98 Einführung geht, bekommen die Gemeinden beim Einführen Unterstützung über, um das einzuführen,

99 sofern es das braucht. Häufig passiert- das meiste im Hintergrund, irgendwann wird es freigeschaltet und
100 dann braucht es noch eine Schulung.

101 **Fabio Fedele:** Ja, und etwas, was mich interessiert, wie prägen Ressourcen der Gemeinden, die
102 Ressourcengrenzen der Gemeinden, seien es personelle oder finanzielle, wie prägen diese Ressourcen ob
103 Entscheide in Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden oder in Zusammenarbeit mit dem Kanton
104 umgesetzt werden?

105 **Thomas Schnyder:** Im Moment glaube ich fahren wir im Kanton Thurgau relativ pragmatisch und günstig.
106 Es ist schwierig zum Zahlen vergleichen, aber ich habe wirklich das Gefühl, in anderen Kantonen ist die
107 digitale Transformation viel aufwändiger und teurer. Die finanzielle Belastung für die Gemeinden ist
108 teuer. Im Kanton Thurgau im Moment zahlt man zwei Franken, vielleicht drei Franken pro Einwohner für
109 die Digitalisierung zahlt und das ist in einem Gemeindebudget noch keine grosse Kiste. Nur schon ein
110 Mittagstisch ist teurer.

111 **Fabio Fedele:** Ja, tiptopp. Und vielleicht noch einmal auf die Zusammenarbeit mit dem Kanton
112 zurückzugehen: Wie hat die Digitalisierung oder digitale Transformation aus Ihrer Sicht die Beziehung
113 zwischen Gemeinden und Kanton verändert? Ist es zu einer intensiveren Zusammenarbeit gekommen?

114 **Thomas Schnyder:** Ja, also ganz klar. Wobei lokal Gemeinden, die nicht wie ich das 1:1 mitüberkomme,
115 merken das glaube ich gar nicht. Auf der Systemebene ist das schon ganz klar, dass man da enger
116 zusammenarbeitet und es einen intensiveren Austausch hat. Aber ich glaube, ich muss es ein bisschen
117 besser einordnen, bin da vielleicht auch ein bisschen geprägt, weil mich das Thema stärker betrifft. Man
118 hat eine neue Zusammenarbeit geschaffen, die ist intensiv und die ist gut. Wenn wir jetzt aber die
119 Verwaltung anschauen, zum Beispiel das Amt für Raumentwicklung, das den Baugesuch prüft, ich weiss
120 nicht, ob die das Gefühl haben, nur weil sie jetzt mit E-Bau arbeiten und der Prozess digital reinkommt,
121 ob sie das Gefühl haben, enger mit den Gemeinden zusammenzuarbeiten. Weil am Ende machen sie ihre
122 Aufgaben wie vorher genau gleich, der Prozess ist einfach digital geworden. Ich könnte es nicht einmal
123 genau sagen. Und auch Gemeinden, der Bauverwalter sitzt vor seinem PC, er bearbeitet sein Baugesuch
124 digital, schickt es nicht mehr per Post auf Frauenfeld, sondern drückt einen Knopf.

125 **Fabio Fedele:** Vielleicht eine andere Frage, wünschen sich die Gemeinden etwas vom Kanton? Wünschen
126 sie sich, dass der Kanton vielleicht mehr den Lead übernimmt, wünschen sie sich mehr Unterstützung
127 vom Kanton oder sagen sie, ich möchte da trotzdem selbst meine Sachen machen, wie seht ihr das?

128 **Thomas Schnyder:** Ich glaube, das ist ambivalent. Auf der einen Seite ja, die Kantone haben viel mehr
129 Ressourcen und auch mehr Fachwissen, weil es ein grosses Gebiet ist, statt 80 Gemeinden. Auf der
130 anderen Seite wollen wir die Eigenständigkeit betonen und es ist eigentlich mehr ein Auftrag oder eine
131 Frage an die Gemeinden, wie wir uns Gemeinden besser aufstellen können. Digitalisierung ist ganz klar,
132 der Föderalismus ist ein Kostentreiber in der digitalen Transformation, jede Schnittstelle, die man
133 zusätzlich in ein System bauen muss, kostet. Wenn wir gemeinsam ein System schaffen, kann man

134 Skaleneffekte nutzen. Darum ist eigentlich nicht so sehr eine Frage gegenüber dem Kanton, sondern eine
135 Frage, wie sich Gemeinden aufstellen, um diese Fragen selber zu lösen. Aber es gibt natürlich die
136 Abhängigkeiten mit den Gemeinden, weil Gemeinden Digitalisierung funktioniert gemeinsam besser und
137 man kann Kosten senken, wenn man es miteinander macht. Es gibt eben wieder Abhängigkeiten.

138 **Fabio Fedele:** Aber eben, falls ich sie richtig verstanden habe, diese Abhängigkeiten ist man bereit
139 einzugehen aufgrund der Vorteile, die sie bringt, auch im finanziellen Bereich, Effizienzsteigerung etc.
140 Aber wie seht ihr das in Zukunft, falls immer mehr Abhängigkeiten entstehen würden? Hat es da ein
141 konkretes Risiko für die Gemeinden, falls sie jede ihrer Dienstleistungen digital hat, aber in Abhängigkeit
142 mit anderen Gemeinden, mit dem Kanton? Seht ihr da eine Gefahr für die Gemeinde, oder sagen wir,
143 diese Autonomie da ist man bereit einzuschränken, aber die politische Autonomie, die berührt man
144 nicht?

145 **Thomas Schnyder:** Ja ich glaube die politische Autonomie wird das nicht berühren, es sind wirklich
146 Abhängigkeiten, die man eingeht. Im Moment wäre man auch nicht bereit, das ist ein Weg den wir gehen
147 müssen und es ist auch ein Mindsetwechsel. Bis jetzt ist wirklich jede Gemeinde für sich und hat einen
148 gesunden Wettbewerb, und ist jetzt fast ein bisschen zu viel gesagt, aber einen gesunden Stolz, so wir
149 machen es besonders gut. Und der Mindset muss sein, wir müssen es miteinander besser machen und
150 nicht jede Gemeinde besser und das ist auch ein Prozess.

151 **Fabio Fedele:** Ja, und was braucht es dafür?

152 **Thomas Schnyder:** Es braucht vor allem Verständnis. Ich glaube, viele Stolpersteine, das ist eigentlich zu
153 negativ formuliert, aber es ist ein rollender Prozess, es kommt eine neue Frage, die beantwortet man,
154 und so weiter. Und oft sind Gemeinden auch in diesen Fragen von der Digitalisierung auch nicht
155 Fachpersonen und im Moment gibt es ganz viele Sales-Firmen, die ihre Produkte an die Gemeinden
156 bringen wollen. Die fördern ja auch nicht die Zusammenarbeit, sondern wollen möglichst einen
157 Einzelabschluss mit jeder einzelnen Gemeinde. Darum sind wir auch als VTG gefordert, den Vorteil und
158 den Mehrwert aufzuzeigen, den es bringt, wenn man gewisse Sachen miteinander macht und
159 Effizienzsteigerungen und Skaleneffekte dadurch ausspielen.

160 **Fabio Fedele:** Ja, das braucht aber die Initiative eines Gemeindeverbandes oder einer Stelle, die das bei
161 den Gemeinden thematisiert. Vielleicht auf die Entscheidungsspielräume der Gemeinden
162 zurückzukommen: Hat es Bereiche, in denen die Gemeinden dank der Digitalisierung freier entscheiden
163 können? Oder Bereiche, in denen sie vielleicht eingeschränkt wurden in ihrem Entscheidungsspielraum?

164 **Thomas Schnyder:** Ich glaube nicht, mir kommt gerade nichts in den Sinn.

165 **Fabio Fedele:** Könnte es sein, dass wir uns noch in einer frühen Phase der digitalen Transformation
166 befinden und die öffentliche Verwaltung noch viel vor sich hat?

167 **Thomas Schnyder:** Ja, das ist auf jeden Fall so. Die digitale Transformation fängt jetzt so richtig an zu
168 rollen, glaube ich auch, da gibt es viele Grundlagen, die jetzt erst mit der E-ID geschaffen werden, zum

169 Beispiel die Identifikation und der Autorisierungsprozess, damit die Leute überhaupt Zugang bekommen,
170 also die ganzen Zugangsberechtigung zu diesen Diensten. Dort auch Cloud-Infrastrukturen und so weiter.
171 Es gibt viele Grundlagen, die erst in der Erarbeitung sind. Deshalb fängt der Zug erst richtig an zu rollen.
172 **Fabio Fedele:** Ja, und das wurde ausgelöst von allen Staatsebenen, oder hat es da gewisse Staatsebenen
173 oder vielleicht sogar Bürgerinnen und Bürger, die gesagt haben, hier muss mehr laufen?
174 **Thomas Schnyder:** Der Treiber ist grundsätzlich auf allen drei Ebenen, also Bund, Kanton und Gemeinde,
175 gleich am Laufen, halt auf unterschiedlicher Ebene. Auch vom Bürger her- gerade neu ist der
176 Jahresbericht von der Digitalen Verwaltung Schweiz rausgekommen. Übrigens, die Digitale Verwaltung
177 Schweiz gibt es ja auch erst seit etwa drei Jahren in dieser Form. Vorher hat es anders geheissen, man hat
178 sich neu aufgestellt, als man gemerkt hat, dass man da enger und koordinierter zusammenarbeiten und
179 auch mehr Mittel einfließen lassen auf Stufe Bund. Im Jahresbericht der DVS ist glaube ich, 73 Prozent
180 der Bevölkerung, die über die Hälfte ihrer Dienstleistungen digital abwickeln. Also das Bedürfnis der
181 Bevölkerung, rund um die Uhr und zu jeder Zeit, das muss digital gehen, dieses Bedürfnis ist sehr stark
182 vorhanden und wird noch weiter zunehmen.
183 **Fabio Fedele:** Ja, die Digitale Verwaltung Schweiz ist ins Leben gerufen worden, weil man das Bedürfnis
184 dafür hatte. Aber ist das mehr eine Unterstützung für Kantone und Gemeinden, oder sind das mehr
185 Vorgaben, wo Kantone und Gemeinden faktisch gebunden werden?
186 **Thomas Schnyder:** Im Moment erlebe ich es wirklich als unterstützend, weil es Sachen gibt, die man
187 national lösen muss. Und die kommen jetzt langsam auf den Boden. Die E-ID ist ein gutes Beispiel und ein
188 anderes Beispiel ist der nationale Adressdienst. Bis jetzt gibt es keinen nationalen Adressdienst, sondern
189 jeder Kanton und jede Gemeinde hat die Hoheit über ihre Daten. Aber in der Zeit der Digitalisierung sind
190 das einfach extreme Kostentreiber, wenn man die Schnittstellen bauen muss. Und dass wir da eben auf
191 Bundesebene gewisse Grundlagen schaffen, die wie die Basis sind, um darauf zuzugreifen, weil der
192 Adressdienst ist eine Grundlage für ganz viele Sachen. Es wird extrem kompliziert. Darum gibt es Sachen,
193 die muss man national lösen, und andere Sachen kann man auch lokal lösen. Aber ich erachte das nicht
194 als Bevormundung, sondern als dringend notwendigen Schritt, damit man hier weiterkommt. Ich habe
195 mal einen Vortrag gehört von einem Pensionierten, der ein Dienstbüchlein digitalisieren wollte. Ich hatte
196 das Gefühl, das ist eigentlich etwas Einfaches, wieso muss jeder noch sein Büchlein zu Hause haben? Das
197 kann man doch einfach digital abbilden das Ganze. Wir haben das Projekt aber relativ schnell wieder
198 gestoppt, weil die Datenflüsse- der einzelne Bürger ist ja kantonal, beziehungsweise sogar lokal werden
199 diese gespeichert, und dann Zeughäuser sind kantonal geregelt. Der Aufwand und Ertrag nur für ein
200 Dienstbüchlein wäre so riesig geworden, wenn man all diese unterschiedlichen Sachen digital abbilden
201 und verknüpfen müsste, hat man das Projekt wieder beerdigt, weil es einfach viel zu teuer geworden all
202 diese Sachen zu verknüpfen nur für ein Dienstbüchlein. Und da merkt man die Stolpersteine der
203 Digitalisierung, dass der Föderalismus in der Digitalisierung eine grosse Herausforderung ist. Und da gibt

204 es eben Sachen, wo man auf Stufe Bund vereinheitlichen muss oder Grundlage erarbeiten muss, damit
205 man überhaupt sinnvolle Digitalisierungsprozesse abbilden kann, die nicht eine Unmenge Geld kosten.

206 **Fabio Fedele:** Ja, heisst das in dem Fall Aufgaben, die vor der Digitalisierung noch auf einer anderen
207 staatlichen Ebene geregelt wurden und die dank der oder wegen der Digitalisierung jetzt mindestens die
208 Koordination einer übergeordneten Ebene benötigen?

209 **Thomas Schnyder:** Ja, oder zumindest Grundlagen schaffen. Wie zum Beispiel die E-ID, das ist die Basis
210 für ganz viele Dienste nachher. Das kann nur der Bund machen. Wenn der Bund das nicht macht, dann
211 fehlt ein Zahnrädchen, was ganz viele Folgen hat und wo man etwas selber bauen muss. Wir als Kanton,
212 die schon einen digitalen Schalter haben, hatten ein eigenes Authentifizierungssystem jetzt gebaut, wo
213 wir jetzt auf die E-ID umstellen können, das ist eigentlich super.

214 **Fabio Fedele:** Ja, wir kommen langsam gegen Schluss. Was mich noch interessiert, wie sieht es für die
215 Zukunft aus? Wie wird sich die digitale Verwaltung in den nächsten Jahren entwickeln? Was könnte sich
216 insbesondere für Gemeinden ändern?

217 **Thomas Schnyder:** Der Blick durch die Kristallkugel ist immer schwierig, aber für Gemeinden ändert sich
218 zum Thema der Eigenständigkeit, also, dass man digitalisiert ist gar nicht die Frage. Das wird kommen. Die
219 Abhängigkeiten entstehen sowieso. Die Frage ist, ob man abhängig wird von Systemanbietern, also von
220 Firmen, oder abhängig wird von Zusammenarbeiten, die man mit anderen Gemeinden eingeht oder was
221 auch immer. Aber das sind alles auf Systemebene, also auf wie man arbeitet. Ich glaube aber die
222 Abhängigkeit politisch, wo Entscheidungen getroffen werden. Man muss die Systeme immer so bauen
223 oder wird sie immer so bauen müssen, dass jede Gemeinde selber entscheiden kann. Zum Beispiel bei der
224 digitalen Einwohnerbestätigung gibt es 80 unterschiedliche Preise, weil die Hoheit darüber, was das
225 kostet, bei jeder Gemeinde anders ist. Jede Gemeinde hat ein Gebührenreglement, wo darinsteht, was
226 das kostet. Diese Eigenständigkeit, die politische Eigenständigkeit- der Service ist im ganzen Kanton genau
227 der gleiche, aber dann gibt es die politische Eigenständigkeit, die trotzdem noch möglich sein muss. Es
228 gibt also eine zusätzliche Vernetzung, ob es Auswirkungen hat auf eine politische Einschränkung, da sind
229 wir zu sehr Schweizer, als dass wir uns da einschränken lassen.

230 **Fabio Fedele:** Ja, genau. Das ist ja eigentlich ein sehr schöner Schlusspunkt. Darf ich fragen, hat es noch
231 etwas, was aus eurer Sicht noch erwähnt werden müsste, noch wichtig wäre?

232 **Thomas Schnyder:** Nein ist gut, danke vielmals.

233 **Fabio Fedele:** Dann würde ich mich nochmals ganz herzlich für Ihre Zeit und für Ihre Einsichten bedanken
234 und somit die Aufzeichnung beenden.

B.5 Municipal Representative 5 (Interview M5)

Location: Online meeting (Microsoft Teams)
Date, Time, Duration: May 5, 2026, 10:00, 42 Min. 31 Sek.
Interview Partner: Matthias Gysin (Verband Basellandschaftlicher Gemeinden VBLG)
Interviewer: Fabio Fedele

1 **Fabio Fedele:** Dann sind wir los. Vielleicht als allererstes ganz herzlichen Dank, dass ihr euch diese Zeit
2 genommen habt für das Interview. Das schätze ich sehr. Wir haben schon ein bisschen darüber geredet,
3 deswegen vielleicht nur noch ganz kurz als Einstiegsfrage, darf ich euch bitten, euch kurz in eurer
4 Funktion vorzustellen, als Leiter des VBLG und als Gemeindepräsident, womit ihr euch im Arbeitsalltag
5 beschäftigt?

6 **Matthias Gysin:** Ich bin Geschäftsführer des Verbandes der Basellandschaftlichen Gemeinden. Es ist eine
7 Art Direktor der Geschäftsstelle. Daneben gibt es einen politischen Vorstand, der sich aus gewählten
8 Vertreterinnen und Vertretern zusammensetzt und strategisch-politische Fragen entscheidet. In meinem
9 Job vereinen sich zwei Tätigkeiten. Einerseits war ich einmal Gemeindeverwalter einer grossen
10 Basellandschaftlichen Gemeinde und andererseits bin ich Gemeindepräsident einer kleinen
11 Basellandschaftlichen Gemeinde und kenne so das Geschäft sowohl von der administrativen als auch von
12 der politischen Seite. In erster Linie kümmert sich der Verband um die Interessensvertretung von allen 86
13 Gemeinden. Sie sind alle freiwillig Mitglied bei uns. Insbesondere gegenüber dem Kanton, zum Teil auch
14 gegenüber dem Bund. Im Regelfall operieren wir dort, aber weil wir selber Mitglied sind, über den
15 Schweizerischen Gemeindeverband, wo ich auch selber ein Vorstandsmitglied bin. Das ist so die eine
16 Seite. Auf der anderen Seite versuchen wir auch Dienstleistungen über die Gemeinden zu erbringen,
17 indem wir gewisse Sachen wie Musterreglemente zur Verfügung stellen, indem wir
18 Weiterbildungsangebote machen, Erfahrungsaustauschplattformen organisieren. Und immer wieder auch
19 Zusammenkünfte von allen Gemeindepräsidenten machen, sodass auch ein gewisser Zusammenhalt in
20 diesem System entsteht. Dann gibt es natürlich auch so ein Daily Business, dass einfach Anfragen
21 kommen, bei denen wir entweder helfen eine erste Antwort geben oder zumindest bei der Triage
22 behilflich bin, dass es an den richtigen Ort kommt, falls es dann eine hochspezialisierte Frage wäre. Das
23 wären so grob die Aufgaben der Geschäftsstelle des Verbandes.

24 **Fabio Fedele:** Ja, tiptopp, vielen Dank. Als Information, ich habe jetzt die Interviews so aufgebaut, dass
25 wir im ersten Block auf die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung eingehen und in einem
26 zweiten Schritt die lokale Autonomie der Schweizer Gemeinden einbeziehen. Und am Schluss noch einen
27 kleinen Ausblick in die Zukunft haben. Vielleicht als erste Frage: Was versteht ihr unter digitaler
28 Transformation der öffentlichen Verwaltung? Und spezifischer, seht ihr hier Chancen, seht ihr Risiken?

29 **Matthias Gysin:** Der Verband der Basellandschaftlichen Gemeinden hat ein Projekt aufgezogen, das
30 heisst Digitale Gemeinden BL, wo wir zusammen mit dem Kanton die digitale Transformation angehen,
31 indem wir für Bürgerinnen und Bürger eine gemeinsame Plattform zur Verfügung stellen wollen, wo man
32 zu den Leistungen kommt. Davon ausgehend, dass unsere Einwohnerinnen und Einwohner nicht
33 unbedingt von Anfang an wissen, ob es eine kommunale oder eine kantonale Dienstleistung ist. Jetzt
34 könnte man sich fragen, wieso tut man das nicht auch für die dritte Staatsebene, den Bund, dort waren
35 wir der Meinung, dass es zu gross wird und zu grosse Projekte haben einfach die Gefahr, dass sie
36 scheitern. Darum machen wir das mit dem Kanton zusammen, vielleicht einfach ein paar Stichworte, das
37 hat jetzt nicht Anspruch auf Vollständigkeit. Ganz wichtig ist uns die Medienbruchfreiheit. Also wenn wir
38 von digitalen Prozessen reden, dann wollen wir die unseren Einwohnerinnen und Einwohnern oder der
39 Bevölkerung generell, es kann die Wirtschaft sein oder eine Durchreisende, die Dienstleistungen
40 medienbruchfrei zur Verfügung stellen und nicht auf dem Niveau, wie wir es heute haben, dass man am
41 Schluss ein PDF ausdruckt, ausfüllt und einscann, sondern dass man eigentlich vom Anliegen bis zur
42 Bezahlung, wenn eine solche vorgesehen ist, alles medienbruchfrei 24 Stunden, 365 Tage erledigen kann.
43 Das ist das Hauptanliegen davon. Dahinter versteckt sich natürlich zum Teil auch eine Neudefinition von
44 den Prozessabläufen, die Auswirkungen auf die Verwaltungen haben wird. Also es werden Aufwände,
45 Kosten, Ressourcen müssen eingesetzt werden für die digitalen Prozesse, und umgekehrt wird es dann
46 wahrscheinlich bei den anderen Prozesse, also andere Prozesse, bei den analogen sage ich jetzt, am
47 Schalter einen Rückgang geben. Wir spüren jetzt schon, dass die Nachfrage am Schalter zurückgeht. Im
48 Moment sind wir bei den Gemeinden der Problematik ausgesetzt, dass wir natürlich dual anbieten
49 müssen. Also wir haben eine hybride Konstruktion im Moment in der Leistungserstellung, was eigentlich
50 eine ineffiziente Verteuerung ist, wenn man es streng anschaut, jetzt in einer Übergangsphase. Wir gehen
51 in unserer Logik auch davon aus, dass wir vor allem diese Sachen anfangen zu digitalisieren, die in
52 Führungszeichen ein Massengeschäft sind, also wo möglichst viele Menschen möglichst viel brauchen.
53 Das sind klassische Einwohnerleistungen wie An- und Abmeldungen bzw. der sogenannte E-Umzug, der
54 bereits innerhalb des Kantons digitalisiert ist, dann typische Dokumente, die man braucht, wie
55 Niederlassungsbescheinigungen und solche Sachen, über das Thema Steuern und so weiter. Und
56 Prozesse, die man sehr selten braucht, erst viel später digitalisiert. Gewisse Digitalisierungen haben
57 natürlich schon in der Vergangenheit auch schon stattgefunden. Also es gibt meines Wissens keine
58 Gemeinde mehr, die nicht ein Geschäftsverwaltungssystem hat. Das heisst, in Führungszeichen das
59 politische Geschäft wurde stark digitalisiert, aber es braucht natürlich immer einen analogen Teil drin aus
60 demokratischen Gründen kommt der Rat zusammen oder eine Gemeindeversammlung, die sind in
61 diesem Sinn natürlich nicht digital, die bleiben zwangsweise analog, weil das natürlich inhärent ist. Sie
62 haben noch nach den Chancen und Risiken gefragt. Grundsätzlich die Chance ist natürlich, dass wir rund
63 um die Uhr wichtige Dienstleistungen anbieten können und dass sie auch hoch genutzt werden von den

64 Leuten. Damit habe ich aber das Risiko schon angetönt, es gibt vielleicht Leute, für die der Zugang viel
65 schwieriger ist, sei es sprachliche, lesetechnische, schreibtechnische Einschränkungen, die sie haben,
66 vielleicht Einschränkungen durchs Sehen. Also natürlich versuchen wir auch, Blinde und Gehörlose und
67 alle einzubinden. Wir haben zum Beispiel die Problematik, dass es immer mehr blinde Leute im hohen
68 Alter gibt, die natürlich gar nicht mit Braille Schriften mehr zu schlag kommen. Also wir werden einen Teil
69 gleich mit besonderen analogen Dienstleistungen weiterhin anbieten. Also das Risiko ist das Abhängen
70 von gewissen Leuten. Das müssen wir dann ganz gut anschauen, dass das nicht passiert. Das andere
71 Risiko habe ich auch vorher angedeutet, dass wir hohe Kosten haben, dass es am Schluss teurer wird.
72 Zumindest jetzt in einer Übergangsphase ist davon auszugehen, dass es teurer wird. Das hängt auch
73 zusammen mit der Frage, wie realisieren wir Effizienzgewinne aus der Digitalisierung heraus? Oder
74 anders ausgedrückt, wenn wir in der Privatwirtschaft etwas verkaufen, dann machen wir die
75 Digitalisierung für eine Zahlungsbereitschaft der Kunden. Und logischerweise achtet jede Firma dann
76 darauf, dass die entsprechend überflüssigen Teile abgebaut werden im Hintergrund. Wir sind aber in
77 einem Non-Profit-Bereich tätig, das heisst primär im steuerfinanzierten, zum Teil im
78 gebührenfinanzierten Bereich und da ist eine grosse Gefahr, dass man dann eben also überflüssige
79 Strukturen ist das falsche Wort, aber im Sinne von Lean Management, dass man Dinge stehen lässt, die es
80 nicht mehr braucht für die Zukunft und diese Effizienz gar nicht realisiert oder nicht willens ist zu
81 realisieren, weil man vielleicht eben nicht jemandem das Pensum kürzen will oder ähnliches. Und da bin
82 ich bei der Schwierigkeit generell der öffentlichen Hand. Also wenn wir an eine privatwirtschaftliche
83 Firma denken, ich weiss auch nicht was, die Swiss zum Beispiel. Die bieten sehr wenige Produkte mit sehr
84 vielen Leuten an. Letztlich ist die Ortsveränderung mittels Flugzeug, das die Swiss anbietet. Im weitesten
85 Sinne gibt es ein paar Differenzierungen darin, aber das ist das Produkt. Das heisst, sie konzentrieren sich
86 auf die Digitalisierung von ein paar wenigen Produkten und, weil sie es verkaufen müssen, wird das ganze
87 Geschäftsmodell entsprechend umgebaut. Wir haben gerade die umgekehrte Situation bei der
88 öffentlichen Hand. Mit sehr wenig Leuten auf einer Gemeinde, also gerade wenn es eine kleinere
89 Gemeinde ist, aber auch eine grosse, das übersteigt nie ein KMU, wo wir eine wahnsinnige Breite von
90 Dienstleistungen anbieten. Das hat eben mit der Autonomie zu tun. Das hat per se eine gewisse
91 Ineffizienz in sich, weil das Know-how auf ganz wenige Träger verteilt ist. Das macht Digitalisierung teuer,
92 es hat das Risiko darin, dass die Softwareanbieter gar kein Interesse haben, weil der Markt zu klein ist,
93 gewisse Sachen zu machen. Also der Unterschied zur Privatwirtschaft, dass wir bei der öffentlichen Hand
94 mit wenig Leuten, zumindest auf Gemeindeebene gilt das, mit wenig Leuten eine breite Palette
95 anzubieten, das führt zu verschiedenen Risiken in einem solchen Projekt. Also ich kann jetzt nur schon
96 sagen im Kanton Basel-Landschaft haben wir fünf verschiedene Hauptsoftware-Anbieter, die Gemeinden
97 nutzen. Die wichtigsten drei, damit diese auch gesagt sind ohne Werbung zu machen, ist es Innosolve,

98 dann gibt es Dialog und Hürlimann, und dann gibt es zwei Kleine, die keine Rolle spiele, wo da drin sind.
99 Aber schon nur das macht ein solches Projekt relativ komplex.

100 **Fabio Fedele:** Ja, ich sehe wirklich hohe Komplexität bei der öffentlichen Hand. Ihr habt vom Projekt der
101 digitalen Gemeinden vom Kanton Basel-Land geredet, wo eben in Zusammenarbeit Gemeinden-Kanton
102 erarbeitet wurde. Darf ich fragen, wie läuft da die Zusammenarbeit? Wie stark werden die Gemeinden
103 eingebunden? Wie frei sind die Gemeinden in ihren Entscheidungen, ob sie mitmachen, die Vorgaben
104 umsetzen etc.?

105 **Matthias Gysin:** Ja, also vielleicht nur schnell, wieso machen wir es im Kanton Basel-Landschaft? Wegen
106 dem Zugang in erster Linie. Jetzt wird es ja dann irgendwann eine E-ID geben. Vielleicht hätte der
107 Entscheid anders aussehen können, aber wir haben bisher das sogenannte BL-Konto gebraucht. Wir
108 haben irgendwie, oder wir haben als Gemeinden davon profitieren können, dass der Kanton sich
109 Gedanken gemacht hat und angefangen hat umzusetzen, wie man einen Zugang schafft für Bürgerinnen
110 und Bürger und darum auch der gemeinsame Prozess der Sinn macht und wo man auch selbst
111 anstellungstechnisch mit dem Projektleiter sehr eng mit dem Kanton Basel-Landschaft zusammenarbeitet
112 in diesem System. Jetzt die Gemeinden, die mitmachen, das ist absolut freiwillig. 82 von 86 machen mit,
113 vier Stück machen nicht mit, vorerst. Für die ist die Tür offen. Sie müssen sich dann einfach aus der
114 Vergangenheit einkaufen. Die 82 Gemeinden haben sich verpflichtet, mit dem Mitmachen vier Jahre lang
115 2,50 Fr. pro Einwohnerin und Einwohner zu zahlen, um so Projekte zu finanzieren. Offen ist natürlich die
116 Zukunft, was dann Betriebskosten und Weiterentwicklung kostet. Aber damit kommen wir zunächst
117 durch, indem wir einen grossen Teil der Dienstleistungen so weit bringen können, dass eine Gemeinde sie
118 digital umsetzen kann, braucht danach noch konkrete Dienstleistungen von den Gemeinden, dass man
119 dort hinkommt, dieser Teil ist noch in der Aufzweigung drin. Die 82 Gemeinden sind absolut frei. Wir
120 arbeiten mit sogenannten first-movers, also wir haben die 82 Gemeinden gefragt, wer von euch zu den
121 Ersten gehören möchte. Vorteil: Ihr könnt euch einen guten Namen machen, ihr könnt sehr viel
122 mitgestalten. Nachteil: Ihr müsst mehr Ressourcen einsetzen vielleicht als andere und auch Fehlschläge in
123 Kauf nehmen. Da haben sich acht Stück gemeldet. Wir haben insbesondere darauf geschaut, dass alle drei
124 Hauptsoftware-Anbieter, die ich vorhin erwähnt habe, berücksichtigt sind, das hat geklappt. Und die sind
125 jetzt daran, den ersten Prozess aufzugleisen. Man hat sich für die Niederlassungsbescheinigung
126 entschieden, so dass das im Sommer bereitstehen sollte. Und dort arbeiten wir neben einem
127 strategischen Ausschuss, welcher dieses Projekt zur politischen Steuerung hat, mit einem Fachausschuss,
128 wo Fachleute drin sitzen und zum Teil auch wechselnd. Also jetzt, wenn wir eine
129 Niederlassungsbescheinigung machen, ist natürlich auch jemand drin, der den Einwohnerdienst vertritt in
130 der Gemeinde, und wenn es dann irgendetwas mit Steuern ist, ist es natürlich die Steuerverwaltung und
131 so weiter. Also wir haben einen Fachausschuss, der ein bisschen variabel zusammengesetzt werden kann,
132 aber mit einem fixen Kernteam. Da können die First Mover sich einbringen und die Sachen entwickeln.

133 Und die Idee ist nachher, dass wenn die First Mover bereit sind, wir die anderen Gemeinden befähigen,
134 dass sie andocken können. Wie schnell und wie gut das geht, dort sind die Gemeinden frei. Also
135 theoretisch kann eine Gemeinde sagen, ich zahle die 2,50 Fr., damit ich mal bereit bin, aber ich habe gar
136 nicht vor, in den nächsten fünf Jahren das zu machen. Das nehme ich jetzt nicht an, aber theoretisch ist
137 man absolut frei in dieser Fragestellung. Was wir noch anschauen müssen, und da haben wir noch nicht
138 die kritischsten Prozesse, ist, wenn wir Prozesse nehmen, die sehr viel Freiheitsgrad haben. Also eine
139 Niederlassungsbescheinigung würde ich jetzt laienhaft als einfacheren Prozess bezeichnen, wo bei allen
140 etwa gleich abläuft. Einfacher Prozess: Niederlassungsbewilligung. Wenn es dann natürlich mal einen
141 komplexen gibt, und ich nehme jetzt etwas blödes, aber das ist so ein Klassiker: die Hundejahresgebühr.
142 Der ist sehr unterschiedlich ausgestaltet in den Gemeinden. Es gibt Gemeinden, die haben eine
143 Einheitsgebühr. Es gibt Gemeinden, die haben verschiedene Gebühren nach Anzahl Hunde. Also der
144 zweite Hund ist teurer. Es gibt aber auch die umgekehrten, wo der zweite billiger ist. Das ist alles noch
145 digital greifbar. Und dann gibt es Gemeinden, die sagen: halt, bevor wir einen dritten Hund zulassen,
146 wollen wir sicher sein, dass die Hunde artgerecht gehalten werden und darum gibt es einen Augenschein,
147 ob die Wohn- und Gartensituation überhaupt geeignet ist, so viele Hunde zu halten. Dort würde es
148 wirklich extrem auseinandergehen als Beispiel, und so wird es weitere Prozesse geben. Über so einen sind
149 wir jetzt noch nicht gestolpert, da sind wir noch nicht dran, wo es nach einer Diskussion über den
150 Freiheitsgrad tatsächlich aufgehen könnte, wo man sagt: Bis dorthin digitalisieren wir es generell und
151 wenn ihr diese Sonderlösung wollt, die nur zwei Gemeinden haben, dann müsst ihr das dann individuell
152 zahlen. Das ist nicht im Projekt inbegriffen. Wir wissen, dass solche Fragen kommen werden, eben unter
153 anderem in der Hundehaltungsgebühr. Wir sind noch nicht so weit, dass wir das schon mal durchgespielt
154 hätten und den Frust von der Einschränkung der Autonomie gespürt hätten. Aber grundsätzlich dadurch,
155 dass wir es zusammen machen, schafft das eigentlich mehr Autonomie für Gemeinden. Denn wenn jede
156 es selber machen müsste, wäre das dermassen teuer, dass es gar nicht möglich wäre und man müsste
157 eigentlich aus Autonomiegründen darauf verzichten. Selbst eine Gemeinde mit 20'000 Einwohnern
158 könnte vielleicht ein paar Hauptprozesse digitalisieren, aber mehr würde sie finanziell gar nicht stemmen.

159 **Fabio Fedele:** Ja, spannend. Vielleicht etwas, was mich noch interessieren würde: Bei diesen Prozessen,
160 die eben schon digital transformiert wurden, habt ihr eine Übertragung von Kompetenzen oder von
161 Aufgaben von einer föderalen Ebene auf eine andere feststellen können?

162 **Matthias Gysin:** Nein, nicht im Zusammenhang mit der Digitalisierung. Also Skaleneffekte sprechen
163 natürlich dafür, dass es zentralisiert wird. Oder dass man die Zentralisierung eben durch eine Kooperation
164 umgeht. Eigentlich ist das ja das Muster, das wir fahren. Wir kooperieren, um eine Zentralisierung zu
165 verhindern. Aber nein, im Konkreten haben wir das nicht. Vielleicht können wir einen Bereich
166 herausnehmen, der ein bisschen speziell ist: Steuern im Kanton Basel-Landschaft. Grundsätzlich ist die
167 Kompetenz zur Festlegung von Steuerarten beim Kanton. Die Gemeinden dürfen aber Einkommens- und

168 Vermögenssteuern sowie Kapital- und Gewinnsteuern bei juristischen Personen erheben. Und
169 interessanterweise sind auch Gemeinden für die eigentliche Steuererhebung zuständig. Also die
170 eigentliche Veranlagung würde man eigentlich bei der Gemeinde machen. Und dort hat man vor ein paar
171 Jahren eine variable Lösung getroffen. Man kann sich vorstellen, eine Gemeinde mit 174 Einwohnern hat
172 das Know-how unter Umständen nicht. Darum hat man eine variable Lösung getroffen. Das heisst, die
173 Gemeinden können die Steuerveranlagung und den Steuerbezug selber machen. Sie können es aber auch
174 an den Kanton abgeben. Und zwar differenziert: nur den Bezug, nur die Veranlagung oder beides. Und es
175 gibt alle zwei Jahre einen gemischten Ausschuss zwischen VBLG und dem Kanton, der die gegenseitige
176 Kompensation in Franken festlegt. Also wenn es der Kanton macht, dann muss die Gemeinde einen
177 Betrag an den Kanton zahlen pro Veranlagung. Und umgekehrt, wenn es die Gemeinde macht, zahlt der
178 Kanton einen bestimmten Betrag. Dort haben wir so eine variable Lösung bei den Steuern, und dort stellt
179 sich natürlich auch die Frage der Digitalisierung, jetzt nicht nur von der Veranlagung, sondern auch von
180 den anderen Geschichten, also wo ist mein Steuerkonto, wie viel habe ich noch offen und so weiter. Ich
181 nehme jetzt trotzdem das Beispiel der Veranlagung. Dort sind wir froh, dass der Kanton zentral die
182 Veranlagungssoftware entwickelt hat, die dem Haushalt zur Verfügung gestellt werden, und zwar auf
183 seine eigenen Kosten, wir mussten nichts zahlen. Weil in diesem Bereich auch einheitliche Vorgaben da
184 sind. Also der Spielraum ist dann relativ gering vom einzelnen Veranlager, man kann noch ein Auge
185 zudrücken oder auch nicht. Darum macht es durchaus Sinn, dass diese Teilaufgabe zentralisiert worden
186 ist. Aber das war es eigentlich schon vorher gewesen, also Veranlagungsbögen wurden immer zentral
187 erstellt, auch wenn die Aufgabe eigentlich bei der Gemeinde ist. Aber sonst, ich habe mich ganz weitaus
188 überlegt, wo man so etwas sehen könnte, aber grundsätzlich kann ich nirgends feststellen, dass man eine
189 Zentralisierung wegen der Digitalisierung gemacht hat, sondern eher, dass man aus politischen Gründen
190 versucht, Sachen zu zentralisieren, und dann halten wir einfach dagegen. Bis jetzt konnten wir es
191 verhindern.

192 **Fabio Fedele:** Ja, aber nicht im Zusammenhang mit der Digitalisierung, also nicht von dem resultierend.

193 **Matthias Gysin:** Genau, also vielleicht würde ich in einem Jahr etwas anderes sagen können, wenn wir in
194 einem Projekt weiter sind und schwierige Prozesse gehabt haben. Aber Stand jetzt haben wir das noch
195 nicht erlebt, nein.

196 **Fabio Fedele:** Ja, ja. Vielleicht haben wir jetzt schon ein bisschen überzogen. Wenn ihr noch ein paar
197 Minuten habt.

198 **Matthias Gysin:** Ja, kein Problem.

199 **Fabio Fedele:** Tiptopp, also in diesem Fall, wie ich euch verstehe, korrigiert mich, falls ich falsch liege,
200 aber die Gemeinden nehmen den Einfluss oder die Zusammenarbeit mit dem Kanton mehr als
201 Unterstützung wahr und weniger als Vorgaben, die einfach befolgt werden müssen, weniger als
202 verlängerter Verwaltungsarm.

203 **Matthias Gysin:** Also in diesem Projekt stimmt das. Also generell wird der Kanton Basel-Landschaft von
204 den Gemeinden als zentralistisch wahrgenommen, aber das ist jetzt eine politische und nicht eine
205 Digitalisierungsaussage. Und das Projekt hat eigentlich ungeschickt gestartet. Der Kanton hat uns auf
206 unsere Anfrage, ob wir es zusammen machen können, mitgeteilt, dass das nicht geht und jede
207 Staatsebene soll sich selbst darum kümmern. Dann haben wir aber interveniert und einen guten Zugang
208 über die Landeskanzlei gefunden. Wo dann auch gesagt wurde: Es macht ja keinen Sinn, wir haben doch
209 von den Bürgerinnen und Bürgern hergedacht und nicht von den Abteilungen aus, was für diese am
210 bequemsten ist. Und dann ist das gut ins Laufen gekommen. Aber wir sind frei. Es war kein Zwang des
211 Kantons. Er hört uns auch im Rahmen von seinen technischen Sicherheitsaspekten, die er natürlich
212 einhalten muss, wenn wir seine Server benutzen, lässt er uns die nötige Freiheit. Er hilft uns,
213 insbesondere bei Datenschutzfragen und solche Sachen, die im Detail sehr komplex und neu sind.
214 Letztlich haben wir hier einen Vertrag, den wir zusammen unterschrieben haben, wo wir auch wieder
215 aussteigen können, wenn es uns nicht passen würde. Ich empfinde das als eine sehr kooperative Form,
216 wie wir hier zusammenarbeiten.

217 **Fabio Fedele:** Ja, und ihr habt eben erwähnt, ihr habt wirklich aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger
218 agiert, was für sie am besten ist. Vielleicht spielt da auch die aktuellen Ressourcen, sei es finanziell oder
219 das Know-how der Gemeinden, eine Rolle, dass wir mehr zentralisieren, digitalisieren oder mehr
220 zusammenarbeiten, wie sind die Gemeinden da im Kanton Basel aufgestellt?

221 **Matthias Gysin:** In diesem Projekt finanzieren wir natürlich den Projektleiter, der unseren Teil macht. Er
222 ist beim Kanton angestellt und sitzt beim Kanton, allerdings sitzt er gerade über die Strasse vom Verband,
223 von dem her haben wir ihn auch im Griff. Und von daher finanzieren wir unseren Teil, sind autonom drin
224 und haben mit dem Projektleiter gute Beziehungen zu den Gemeinden. Im Moment sind es halt die First
225 Movers, mit denen man intensiv zusammenarbeitet. Und das wird auch als sehr kooperativ
226 wahrgenommen, wie das im Moment funktioniert. Wir hatten bis jetzt noch keine Krise, weil wir das
227 Gefühl hatten, der Kanton will uns irgendetwas aufzwingen. Das wird vielleicht noch kommen, aber Stand
228 bis jetzt, bevor wir den ersten wirklich medienbruchfreien Prozess in der ersten Gemeinde im Sommer
229 aktiv haben, müssen wir sagen, ist das alles kooperativ und wird auch von den Gemeinden so
230 wahrgenommen.

231 **Fabio Fedele:** Ja, also wirklich Zusammenarbeit zwischen Gemeinde und Kanton als aktueller
232 Schlüsselfaktor, um die digitale Transformation zu bewältigen.

233 **Matthias Gysin:** Also es wäre jetzt auch nie vom Kanton gekommen. Dann könnten wir darüber streiten,
234 dass man sagt: Ihr müsst euch auf einen Softwareanbieter einigen. Das würde es natürlich viel einfacher
235 machen, das ist kein Thema. Aber es ist auch für uns klar, wir als Verband könnten auch so denken. Aber
236 es ist für uns klar, zumindest die drei Hauptsoftware-Anbieter, wo alle mindestens 15 Gemeinden dabei
237 haben, müssen wir bedienen können. Wir können nicht von den Gemeinden verlangen, dass sie

238 umsteigen aus technischem Aspekt. Die beiden Mini-Anbietern da stellt sich tatsächlich die Frage, wie wir
239 mit denen in Zukunft umgehen. Die haben sich aber auch nicht als First Mover gemeldet, da können sie
240 sich mittelfristig die Frage stellen, wäre es nicht einfacher umzusteigen. Ich bin nicht Spezialist in diesem
241 Bereich, aber ich nehme an, das sind auch Nischenplayer im Rest der Schweiz. Von daher werden die
242 vielleicht auch nicht das gleiche Interesse haben, dort künftig noch dabei sein wollen.

243 **Fabio Fedele:** Vielleicht noch zum Schluss vom Austausch der Ausblick in die Zukunft. Wie seht ihr das
244 sich in den nächsten Jahren entwickeln? Wie wird sich die digitale öffentliche Verwaltung ändern und was
245 könnte jetzt speziell für Gemeinden in Ihrem Kanton ändern?

246 **Matthias Gysin:** Also die Vision ist vom Verband, aber die haben wir extra hoch aufgehängt, 80% der
247 Gemeindedienstleistungen können mittelfristig verstanden, also in drei, vier Jahren, medienbruchfrei
248 digital bezogen werden. Das ist unsere Vision, woran wir arbeiten. Ich glaube, es ist ein wenig
249 hochgehängt, und nicht alle Gemeinden werden so weit sein. Ich denke, die Herausforderung, die wir
250 haben werden, ist bei den kleinen Gemeinden, die nur zwei, drei Angestellte haben, dass diese die ganze
251 IT im Regelfall ausgelagert haben. Und das wird es nicht einfacher machen, weil sie wahrscheinlich intern
252 kein Know-how haben, aber der Externe eben auch nicht machen können, wenn ihm nicht internes Know-
253 how geliefert wird. Da werden schon noch ein paar Herausforderungen auf uns zukommen. Aber ich
254 glaube, die Zukunft wird digital sein. Ich glaube, wir müssen schauen, wie weit wir die Gemeinden
255 unterstützen können. Das ist auch ein heikles Thema. Ich glaube, es wird eine Veränderung auf die
256 Angestellten in der Gemeinde zukommen. Das könnte auch mit Pensumsveränderungen und Ähnlichem
257 zu tun haben. Ja, und das ist im öffentlichen Umfeld nicht einfach. Ein grosses Amt auf Bundesebene, der
258 hunderte oder tausende Angestellte hat, kann über natürliche Fluktuationen viel besser solche Sachen
259 regulieren, als eben eine kleine Gemeinde, die vielleicht drei langjährige Angestellte hat, wo man
260 niemandem etwas Böses will. Das werden besondere Herausforderungen sein, die wir in Zukunft haben
261 werden.

262 **Fabio Fedele:** Ja, ja. viel Herausforderungen. Wo stehen wir aktuell in der digitalen Transformation? Sind
263 wir da erst am Anfang oder schon voll im Gang?

264 **Matthias Gysin:** Also ich glaube, schweizweit stehen wir eher am Anfang im Moment. Auch wenn es
265 gewisse Projekte gibt, die schon weiter sind. Aber wenn man sich wirklich anschaut, was läuft jetzt
266 medienbruchfrei, dann sind wir wirklich noch am Anfang. Wenn ich eine Analogie bringen darf: Das
267 erinnert mich sehr an jemanden in Italien der völlig erstaunt war, aber das war vor etwa 25 Jahren, dass
268 ich damals meine Bankgeschäft auf solche Formulare, einzahlungsscheinähnliche Formulare, ausfüllte
269 und in einen Briefkasten warf. Da hat er gesagt bist du eigentlich verrückt, das kann ja jeder stehlen
270 nachher. Und ich sagte nein, das ist die Schweizer Post, da klaut doch niemand. Das war, glaube ich, der
271 grosse Unterschied zu Italien. Im digitalen Prozess damals, und die Zwei-Faktoren-Identifizierung war
272 damals noch nicht so weit wie heute, dass er dem mehr vertraute als dem Postweg, weil das

273 wahrscheinlich auch wirklich so war, dass die Gefahr von einem Diebstahl von solchen Unterlagen viel
274 höher war in Italien als bei uns. Also ich glaube, die Ausgangslage spielt auch eine Rolle. Wenn man das
275 mit den baltischen Staaten vergleicht, die relativ weit sind in gewissen digitalen Sachen, die haben alles
276 neu aufgebaut. Sie sind aus einer völlig zentralen Staatskultur herausgekommen, der Sowjetunion, also
277 sie konnten ganz anders damit umgehen als wir in einer autonomen Welt. Die Schweiz ist vielleicht nicht
278 immer die Ersten, in der Schweiz warten wir, bis der Markt wirklich reif ist. Also wir sind gute Erstfolger
279 wahrscheinlich in diesem System. Ich glaube, es läuft jetzt ein bisschen ähnlich in der Digitalisierung. Wir
280 hatten einfach eine sehr gute Dienstleistungsbasis in der Schweiz auf den Gemeinden. Auch wenn die
281 Öffnungszeiten kleiner Gemeinden bescheiden sind, aber egal, in welcher Gemeinde in der Schweiz,
282 wenn man angerufen hat und gesagt hat, ich arbeite immer bis halb sechs abends, dann hat man gesagt:
283 Ja, wir können uns mal auf sechs treffen, passt für Sie am nächsten Mittwoch. Das ist eine Kultur, die
284 andere Länder natürlich nicht kennen in diesem Bereich, diese sagen nein unsere Öffnungszeiten sind bis
285 um 4 Uhr, sie müssen dann und dann kommen punkt fertig. Ich glaube, wir hatten so ein hohes Service-
286 Level, auch wenn man über den Staat bei uns schimpft, aber am Schluss hatten wir so ein hohes Service-
287 Level, dass der Druck gar nicht so hoch war, auf einen Online-Service zu wechseln. Von daher glaube ich,
288 wir sind am Anfang, aber wir werden jetzt den Rutsch dann machen und er wird für uns passen, in
289 unserer Staatskultur und in unserer Art, wie wir mit den Bürgerinnen und Bürgern umgehen.

290 **Fabio Fedele:** Ja, sehr spannend. Das ist ein Punkt, den ich mir so gar nicht überlegt habe, dass man die
291 Ausgangslage auch betrachten muss, wie war es in der Vergangenheit, wie ist dies zu Stande gekommen
292 und was es für jetzt bedeutet. Darf ich fragen, hat es vielleicht etwas, dass Ihrer Meinung nach wichtig
293 wäre und das wir noch nicht angesprochen haben?

294 **Matthias Gysin:** Ich bin gerade am Thema Fusionen am studieren. Das kommt immer wieder, also wenn
295 ich im Europarat unterwegs bin, erlebe ich das oft, wenn wir Assessments machen in anderen Ländern.
296 Dass die sagen: Ja, und bei der Gemeindefusion sind wir einen Schritt weitergekommen. Und dann frage
297 ich immer: Ja, was strebt ihr denn an? Dann sagen die in Belgien: Ja, eine Gemeinde soll nicht weniger als
298 60'000 Einwohner haben. Warum denn? Sonst sind die gar nicht effizient fähig, diese Leistungen zu
299 erbringen, die eine Gemeinde machen muss. Und ich glaube, dort sind wir variabler aufgestellt. Wir
300 arbeiten vielmehr mit Kooperation statt mit Fusion, während in anderen Ländern das vielleicht gar nicht
301 zulässig ist, wo die Gemeinde es wirklich selber machen muss. Wir sind da auch hybrid unterwegs, was
302 die Privatwirtschaft angeht, also Kinderbetreuung, wir stellen sicher, dass es Kinderbetreuung gibt, aber
303 wir machen sie nicht unbedingt selber als Gemeinde. Wir kaufen das vielleicht bei einer Non-Profit-
304 Organisation, vielleicht aber auch bei einer Profit-Organisation. Auch das ist eine Ausgangslage, die
305 anders ist in der Schweiz als in anderen Ländern. Und wir haben die direkte Demokratie, das ist noch ein
306 entscheidender Faktor in diesem System drin. Wenn Sie direkte Demokratie machen wollen, geht das
307 eigentlich nur im ursprünglichen Sinn in nicht allzu grossen Einheiten. Ich sage jetzt in Grössenordnung bis

308 10'000 Einwohner, dann können sie eine Gemeindeversammlung durchführen. Oder bei den Kantonen,
309 eine Landsgemeinde, das kann man noch mit 30'000 Einwohnern machen. Aber im Kanton Zürich wüsste
310 ich nicht, wie man das mit dem Hallenstadion machen sollten. Wohlgermerkt, der Kanton Zürich hat eine
311 direkte Demokratie, aber dort ist sie schon parlamentarisch geprägt. Und eine grössere Gemeinde ist das
312 auch. Ich glaube, das Thema der Identifikation der Einwohnerinnen und Einwohner mit ihrer
313 Wohngemeinde spielt in diesem Thema Digitalisierung auch eine Rolle. Wenn wir es rein aus
314 ökonomischer, betriebswirtschaftlicher Sicht anschauen, würde Digitalisierung zu grösseren Gemeinden
315 führen. Das macht sonst gar keinen Sinn. Wir versuchen in der Schweiz Varianten zu finden, wo wir bei
316 kleineren Einheiten bleiben können, wo wir die Identifikation und die Bereitschaft, selber Politikerinnen
317 und Politiker zu spielen, zumindest an der Gemeindeversammlung, erhalten können, weil das zu unserer
318 Kultur passt. Also das ist so ein Gedanke, den ich hatte. Und ich wehre mich auch immer gegen das
319 Thema Gemeindefusionen. Ich finde das gut, wenn das zwei oder drei Gemeinden wollen, das ist kein
320 Thema. Aber die politische Identifikation muss eben auch gewahrt sein, sonst können wir unsere direkte
321 Demokratie nicht mehr so gut leben.

322 **Fabio Fedele:** Ja, sehr spannend. Also eben die Zusammenarbeit, um die Vorteile der Effizienz von der
323 Digitalisierung wahrzunehmen, ohne unbedingt wie in Belgien fusionieren zu müssen, um grössere
324 Gemeinden zu haben.

325 **Matthias Gysin:** Ja, ich habe vielleicht auch noch das Beispiel Dänemark. Die kennen die regionale Ebene
326 nicht mehr, was bei uns Kantone sind. Die kennen nur noch den Gesamtstaat und etwa 60 Gemeinden.
327 Aber faktisch heisst das, sie haben auch Gemeinden abgeschafft und nennen jetzt einfach die Regionen
328 Gemeinden. Ob das die Lösung ist, ist bei uns sicher nicht anschlussfähig. Wenn das in Dänemark passt,
329 dann passt, oder? Wenn wir jetzt das Sankt Galler Management-Modell nehmen, Strategie, Struktur und
330 Kultur: Es muss eben auch kulturell anschlussfähig sein. Die Digitalisierung, sonst wird sie schief gehen.

331 **Fabio Fedele:** Und kulturell ist das föderale System in der Schweiz-

332 **Matthias Gysin:** Direkte Demokratie, dass wir nicht Bürgermeisterinnen und Bürgermeister haben,
333 sondern ein Direktorium namens Gemeinderat, Stadtrat, wie es dann auch immer heisst. Vielleicht gibt es
334 da auch einen Unterschied. Ich muss ganz ehrlich sage, ich habe zu wenig Sicht in die Romandie oder ins
335 Tessin. Vielleicht gibt es dort auch Unterschiede, weil in der Romandie zum Beispiel die
336 Gemeindeversammlungen viel weniger verbreitet sind als bei uns. Also bei uns hat die Mehrheit in der
337 Deutschschweiz noch Gemeindeversammlungen, in der Romandie hat die Mehrheit Parlamente. Ich
338 meinte sogar im Kanton Waadt gibt es gar nichts anderes. Und auch Genf, glaube ich. Es ist zwingend
339 immer ein Gemeindepament. Und man kennt das gar nicht anders so. Ich habe jetzt vor allem von der
340 Deutschschweiz gesprochen. Dort habe ich die Sicht ein bisschen zu wenig drin, wie es dort läuft.

341 **Fabio Fedele:** Ja, ich muss sagen, sehr spannende und wertvolle Einblicke. Und falls es von Ihrer Seite
342 keine anderen Themen mehr gäbe, würde ich mich nochmals ganz herzlich bedanken und die
343 Aufzeichnung beenden.

B.6 Cantonal Representative 1 (Interview C1)

Location: Online meeting (Microsoft Teams)
Date, Time, Duration: April 28, 2026, 09:00, 38 Min. 13 Sek.
Interview Partner: Representative (Kanton Luzern)
Interviewer: Fabio Fedele

- 1 **Fabio Fedele:** Ja, in diesem Fall als allererstes Danke vielmals für deine Zeit und für die Möglichkeit, ein Interview im
2 Rahmen meiner Bachelorarbeit mit dir zu führen. So ein bisschen als Einstiegsfrage, als Warm-Up, darf ich dich
3 bitten, dich kurz in deiner Funktion vorzustellen? Womit du dich im Arbeitsalltag beschäftigst.
- 4 **Representative Ct. Lucerne:** Also, Ich bin beim Kanton Luzern [...]. Wir haben aber nicht, wie andere Kantone, ein
5 Programm, das «Digital Luzern» heisst, sondern unser Digitalisierungsprogramm heisst «Luzern Connect». Der
6 Grund ist, wir sind der Auffassung, dass digitale Transformation eben nicht nur digital heisst und einen Link auf IT
7 geben soll, sondern dass das viel umfassender ist. Das bezieht Menschen, Kultur, Technik, Führungsformen und
8 Kooperation mit ein. Ich leite das Programm. Das Programm, das ist übergreifend über alle Departement,
9 Staatskanzlei und Gerichte. Wir arbeiten in einem grossen Netzwerk, damit wir in der digitalen Transformation
10 weiterkommen. Meine Aufgabe ist vor allem, die Methodik, wie wir das machen, zu definieren. Also weniger die
11 Inhalte, was. sondern vor allem das Wie. Wie gehen wir vor?
- 12 **Fabio Fedele:** Ja. Und das anhand einer schon etablierten Strategie?
- 13 **Representative Ct. Lucerne:** Ja, wir haben im Kanton Luzern eine verabschiedete Strategie seit 2022. Wir sind
14 aktuell dran, diese Strategie zu überarbeiten. Auch das ist meine Aufgabe. Natürlich auch wieder nicht alleine,
15 sondern auch wieder den Weg, wie wir das Überarbeiten, definieren, das ganze Netzwerk mit einbeziehen, damit
16 wir auch die Strategie wieder auf den neusten Stand bringen können.
- 17 **Fabio Fedele:** Ja, meine erste Frage hast du schon beantwortet. Das wäre ja gewesen, was du unter der digitalen
18 Transformation von öffentlicher Verwaltung verstehst und wie du es sagst, aber es ist wirklich ein komplexer
19 Prozess. Es geht ja, es ist viel mehr als nur ein Formular auf einer Webseite online bereit zu stellen. Vielleicht aber
20 hier eine Folgefrage. Siehst du gewisse Chancen, gewisse Risiken dieser digitalen Transformation in der
21 öffentlichen Verwaltung?
- 22 **Representative Ct. Lucerne:** Ja, also es gibt mehrere Chancen und Risiken. Also Chancen gibt es zu genügen. Ich
23 würde jetzt mal sagen, wenn wir als Kanton Luzern vorausschauen, unsere demografische Entwicklung, dann ist
24 eigentlich völlig offensichtlich, dass wir als Verwaltung, wenn wir eine effiziente Verwaltung bleiben wollen, digitale
25 Leistungen anbieten müssen. Einerseits, weil die Bevölkerung wächst und andererseits, weil uns Fachkräfte fehlen
26 werden. Also die Chance einen Service in der gleichen Reaktionszeit und Qualität erbringen zu können, das werden
27 wir nur mit technischen Hilfsmitteln in der Zukunft erreichen können. Das ist die Chance, die wir haben. Risiken, ich
28 würde sagen, kurzfristige Risiken, die wir auf dem Radar behalten müssen, das ist aktuell einfach eine Generation,
29 die Mühe hat, noch voll auf die Digitalisierung aufzuspringen. Da müssen wir Rücksicht nehmen. Das machen wir
30 aber in der Form, dass wir im Kanton Luzern ein Digital-First-Prinzip, aber nicht ein Digital-Only-Prinzip haben. Das
31 ist auch eine Reaktion darauf. Man kann immer noch an einen Schalter gehen. Jetzt kommen wir zu den Risiken.

32 etwas in einem dualen System zu führen, kostet Geld. Das ist ein Risiko. Das ist auch schwierig erklärbar zu machen.
33 Es gibt Orte, wo man schneller und effizienter wird. Aber das Gesamtsystem ist entgegen einem politischen Wunsch,
34 kann man nicht einfach hinten dran sehr simpel ein Dollarzeichen machen, wo haben wir jetzt Geld eingespart. Und
35 ich glaube, das Verständnis hinzubringen, ist auch, dort haben wir ein Risiko, dass wir eine fehlende Akzeptanz
36 haben. Dann ein anderes Risiko ist, in der Verwaltung, wie auch bei der Privatwirtschaft, da habe ich auch lange
37 genug gearbeitet. Wenn du etwas effizienter machst, ist nachher eine Führungsaufgabe, die Effizienzsteigerung
38 auch umzusetzen. Also zum Beispiel Stellen nicht mehr zu besetzen. Stellen anders zu verwenden. Und wenn das
39 nicht gemacht wird, kann ein Programm noch so gut sein, du wirst die Effizienzsteigerung nicht ausweisen können.
40 Auch das ist wieder ein Risiko, das wir haben. Ein weiteres Risiko ist natürlich, wir dürfen auch nicht blindlings
41 einfach, also Digitalisierung oder digitale Transformation oder sagen wir jetzt mal das Digitalisieren von Prozessen,
42 das muss nicht im Digitalisierungswillen passieren. Es muss nach wie vor sinnvoll sein für Nutzende. Also es gilt zu
43 unterscheiden, wo macht das Sinn und wo macht das nicht Sinn. Und ich glaube, rein einfach einen Prozess
44 automatisieren, ist nicht immer erfolgsbringend. Und es braucht auch dort die nötige Vorsicht, zum Beispiel, was
45 sind Bereiche, in die wir keine Risiken eingehen wollen, wo wir höchste Priorität auf natürlich Datenschutz, IT-
46 Sicherheit legen und wo haben wir Spielraum? Also nie Spielraum, um am Gesetz vom Datenschutz zu kratzen. Das
47 meine ich nicht. Aber man muss da recht differenziert an die Sache gehen. Und die differenzierte Betrachtung, das
48 ist, dass das alle so teilen können, auch ein Risiko, das wir eingehen, das braucht Beschäftigung mit dem Thema und
49 Zeit.

50 **Fabio Fedele:** Ja, da haben wir einiges, das auf uns zukommt, viele Herausforderungen. Vielleicht falls wir jetzt die
51 aktuelle Situation anschauen, wie erlebst du die Verteilung von Aufgaben zwischen Bund, Kanton und Gemeinde,
52 jetzt spezifisch im Bereich der Digitalisierung, der digitalen Transformation?

53 **Representative Ct. Lucerne:** Also ich bin überzeugt und das spüre ich auch so, dass auf allen Staatsebenen das
54 bewusst sein, dass wir gewisse Themen nur miteinander lösen können und in Abstimmung lösen, das wächst
55 definitiv. Ich halte aber aktuell Kantone mit einer gewissen Grösse als die agilsten Player im Moment, weil sie genug
56 gross sind, um eine grosse Organisation zu haben. Sie sind aber genug klein, um Entscheidungen treffen zu können.
57 Verus Gemeinden, die nie über so eine IT verfügen wie ein Kanton von einer gewissen Grösse. Also das ist brutal,
58 oder, das ist einfach so. Sie könnten schnell Entscheidungen treffen, aber sie haben Ressourcen nicht. Der Bund hat
59 super ausgebildete Leute, super Ressourcen, da staunen wir manchmal. Also wirklich tolle, top Leute, die wirklich
60 über Tellerrand aussehen. Sie sind aber nur Träger als Kantone. Ich glaube, überall ist extrem guter Wille da. Was ich
61 einfach vermisse, eigentlich müsste der Bund bei diversen Themen viel stärker in den Lead gehen. Ich mache ein
62 Beispiel. Jeder Kanton beschäftigt sich einzeln mit M365. Jeder Kanton macht Datenschutzfolgenabschätzungen,
63 beschreibt Risiken, lässt Studien machen, durch den ganzen politischen Prozess gehen. Also wirklich der Wahnsinn,
64 wirklich der Wahnsinn. Und eigentlich schon nur eine Haltung haben, die wir als Gesamtkantone, als 26 Kantone mit
65 dem Bund, das wäre dermassen effizienzsteigernd für uns alle und das vermisse ich bei solchen Themen, wo wir alle
66 immer darüber störceln, dass dort der Bund und insbesondere die digitale Verwaltung der Schweiz vorlegt.

67 **Fabio Fedele:** Wie siehst du das im Zusammenhang mit der Souveränität der Kanton vom Bund?

68 **Representative Ct. Lucerne:** Also weisst du, es gibt einfach Themen. Es gibt Themen und das macht es einfach auch
69 schwieriger. Schau jetzt zum Beispiel auf einen Kanton betrachtet haben wir Dienststellen, bei anderen Kantonen

70 heisst das ja Ämter. Wir haben Dienststellen, die haben eine relativ hohe Souveränität und tragen auch die
71 Verantwortung für die Umsetzung ihres Leistungsauftrags. Beim Thema IT-Sicherheit kommt das an eine Grenze.
72 Was nützt es in einem Kanton, wenn eine Dienststelle, IT-Sicherheitsprobleme hat und ein Einfallstor ist für einen
73 Angriff, dann nützt uns das alles nichts, weil es gibt Themen, die man nur im Verbund meistern kann. Und ich
74 glaube, man muss, die Souveränität soll selbstverständlich bestehen bleiben, aber das ist eine Pseudo-Souveränität
75 diese Diskussion. Es gibt Orte, wo man wirklich sagen müsste, wir müssen den Begriff Souveränität neu definieren.
76 Weisst du, was der Steuerzahler unter Souveränität versteht? Der versteht nicht darunter, dass jeder Kanton parallel
77 genau gleich viele Millionen für die gleiche Fragestellung ausgibt. Bin ich überzeugt, wenn man den Bürger fragen
78 würde? Das ist nicht seine Definition von Souveränität. Von mir aus gesehen ist das bei gewissen Themen, wie zum
79 Beispiel Digitalisierungsthemen, Sicherheitsthemen. Das ist, wie soll man sagen? Ein Pseudo-Argument und darüber
80 müssen wir hinwegkommen. Weil auch eine Regierung von einem Kanton soll nach wie vor selber entscheiden
81 können. Aber das bedeutet nicht, dass man z.B. gewisse Grundabklärungen im Verbund machen kann. Wenn eine
82 Regierung dann entscheidet, soll sie souverän bleiben, aber die ganze Vorarbeit zu leisten, dort haben wir ein
83 enormes Potenzial.

84 **Fabio Fedele:** Also ja, verstehe ich dich richtig, es gibt gewisse Aufgaben, jetzt eben, wie du sagst, digitale
85 Transformation, wo die Vorarbeit auf einer höheren Staatsebene koordiniert werden sollte oder der Lead
86 genommen werden soll. Ist es jetzt vielleicht so, dass die digitale Transformation gewisse Aufgaben so verändert,
87 dass eben die Abstimmung auf einer höheren Ebene notwendig ist?

88 **Representative Ct. Lucerne:** Ich glaube alle Kantone, das Potenzial, oder wir haben wahrscheinlich das Potenzial,
89 das wir machen können, allein, sind wir am Ausschöpfen. Aber das kommt an eine Grenze. Jede, jeder Kanton wird
90 irgendein E-Konto haben für Steuern. Bei jedem Kanton wirst du digitale Abfragen machen können, das passiert
91 alles schon. Jetzt ist natürlich die Frage von nächsten Step, weil aus der Bürgersicht ist dir eigentlich völlig egal, ob
92 eine Gemeinde oder ein Kanton in der Verantwortung ist oder für die Fragestellung, die du hast, der Bund in der
93 Verantwortung hast. Im Grundsatz drängt es sich jetzt auf, wirklich bergreifend zu schauen, wie könnte man eine
94 Plattform schaffen und trotzdem die Souveränität behalten, dass aus Sicht unserer Kundinnen und Kunden, dass sie
95 sich nicht mehr überlegen müssen, ob das Strassenverkehrsamt eine Frage des Kantons oder der Gemeinde ist,
96 sondern wirklich eine Serviceorientierung. Und da glaube ich, braucht es eine Grundinfrastruktur, wo wir
97 gemeinsam sehr schnell auf die Beine stellen. Sehr schnell! Ich würde jetzt nie sagen, ich rufe nur an, der Bund muss
98 es regeln. So ist es nicht. Aber ich glaube, es brauchte eine Kooperation. die sagt, hey, wir treten alle einen Schritt
99 zurück zugunsten von etwas Gemeinsames. Vielleicht ist das nicht perfekt. Vielleicht tut das für den Kanton Luzern
100 nicht jeden Anforderungsdetail erfüllen, aber wir stellen gemeinsam eine Grund-Basis-Infrastruktur auf und
101 entwickeln sie über die Zeit weiter. Ich glaube, diesen Schritt würde ich mir wünschen.

102 **Fabio Fedele:** Ja, vielleicht zum Verständnis. Ist das nicht in einer Art schon die Rolle der digitalen Verwaltung der
103 Schweiz, die eben die drei Staatsebenen koordiniert, aber da wünschst du dir noch mehr-

104 **Representative Ct. Lucerne:** Ja, da muss noch viel mehr Power reinfliessen. Ich bin der Meinung, das ist keine Kritik
105 an die Personen, die das machen. Aber eine digitale Verwaltung in der Schweiz tickt genau so, wie die Schweiz seit
106 Jahrhunderten tickt. Da wird eine Frage gestellt, dann gibt es eine Vernehmlassung, dann gibt es eine
107 Untervernehmlassung, dann gibt es eine Ratifizierung, dann geht das in eine politische Steuerung. Also das Tempo

108 reicht nicht mehr. Und wenn wir in einem Kanton, wir müssen auch unsere Methoden, wie kommen wir zu einem
109 Entscheid, wir müssen diese überdenken, wir arbeiten nicht mehr gleich wie vorher. Und vom Bund das Tempo
110 muss erhöht werden. Auch indem dass sie neue Formen der Kooperation suchen. Es wird aber genau gleich wie ein
111 Gesetz, wo es eine Untervernehmlassung gibt, wird genau die gleiche Art und Weise von der Methodik ausgelegt
112 auf digitale Transformation. Man befragt 26 Kantone, Monate später führt man die Antworten zusammen. Das
113 reicht nicht im Tempo. Hier muss jetzt Speed drin.

114 **Fabio Fedele:** Und vielleicht auch in diesen Gremien und allgemein in Digitalisierungsfragen. Wie nimmst du das
115 wahr, wie stark wird der Kanton eingebunden, wie stark werden Gemeinden eingebunden?

116 **Representative Ct. Lucerne:** Also ... hier ist eine grosse Offenheit da, dass man sich involvieren kann. Und auch die
117 digitale Verwaltung Schweiz macht das wirklich sehr gut. Es gibt ein Involvement. Nur, im Kanton Luzern und in
118 anderen Kantonen kommen wir auch zum Schluss. Gremien sind tolle Reflexionsräume. Nur das Problem ist, dort
119 arbeitet einfach niemand. Ein Gremium wurde nicht erfunden, um zu arbeiten. Und mit Gremien alleine, wo jeder
120 seine Meinung kundtut, gibt es null deliverables. Und ich glaube einfach, das meine ich, mit unseren historischen,
121 mit den guten Sachen, die wir haben, es soll Gremien geben. Aber wir müssen das anreichern mit Ressourcen, die
122 Umsetzung machen. Und das fehlt uns. Allein Gremien da kommen wir nirgends hin.

123 **Fabio Fedele:** Wie sieht es bei euch auf kantonaler Ebene aus? Wie bindet ihr Gemeinden ein?

124 **Representative Ct. Lucerne:** Bei den Gemeinden ist es so, dass wir ein gemeinsames Projekt haben. Das ist unsere
125 gemeinsame Serviceplattform MyLu. Wir haben das Projekt gemeinsam gestartet. Wir hatten dort auch über die
126 Zeit nicht nur Gremien, sondern auch ein Kernteam, wo Ressourcen miteinander geschaffen hat. Was uns im Weg
127 stand, ist, dass auf der politischen Ebene sehr vordominant über die Finanzierung diskutiert wurde. Und Das hat sich
128 so lange eingezogen, dass wir mit dieser Plattform live sind. Der Kanton hat schon über 160 Services in den
129 vergangenen zwei Jahren geschafft. Wir haben wirklich Teufeltoren die Prozesse darauf getan. Was unschön ist,
130 durch die politische Blockade der Finanzierung haben wir keinen einzigen Gemeindeservice darauf. Das ist einfach
131 sehr schade. Ich will hier nicht sagen, es liegt an dem oder es liegt an dem. Aber wir haben eigentlich etwas, das wir
132 alle als wert empfinden, ist gescheitert an einer politischen Finanzierungsdiskussion. Oder nicht gescheitert, ich
133 würde es überhaupt nicht sagen als gescheitert. Wir haben einfach Verzug. Ich glaube, jetzt sind wir im Kanton
134 Luzern so weit, weil wir wollen das ins Gesetz schreiben. Das Gesetz ist in Vorbereitung, wo auch die Finanzierung
135 geregelt ist, dass man nicht mehr über das politisch streiten muss. hat uns aber jetzt Jahre Verzug gegeben für
136 etwas, das eigentlich technisch bereitstehen würde, das ist eigentlich schade, aber es ist halt ein Teil der Realität.
137 Und was auch eine Schwierigkeit ist, wir als Kanton haben es mega einfach. Wir haben alles immer einmal. Wir
138 haben eine IT, wir haben einen zuständigen Regierungsrat und auf der anderen Seite haben wir 79 autonome
139 Gemeinden. Und was uns nach wie vor beschäftigt ist, die sind zwar vielleicht in einem Gemeindeverband
140 organisiert, zu einem grossen Teil. Aber was uns in diesem ganzen Projekt immer beschäftigt hat, ist das Involvieren
141 von ihnen, das haben wir gemacht und immer dann, wenn wir gesagt haben, so lasst uns jetzt entscheiden, haben
142 alle gesagt, ich kann nicht für die anderen Gemeinden entscheiden. Und ich habe auch Verständnis für das. Aber
143 diese Strukturen gilt es auch nachzuziehen, dass sich Gemeinden überlegen, wie können wir ein Konstrukt machen,
144 wo am Schluss entscheidungsfähig ist gegenüber dem Kanton. Und ich weiss, wir sind sozusagen in einer
145 privilegierten Situation, weil wir nur einmal vorkommen und sie kommen 79 Mal vor. Diese Schwierigkeit haben wir

146 auch noch nicht überwunden, wie stellen Sie sich zum Entscheidungsfähigkeit, also eine Governance zu
147 implementieren, die sie beschlussfähig macht.

148 **Fabio Fedele:** Ja, das sehe ich vielleicht auch aus Schwierigkeit, eben das Gemeinden, jede Gemeinde ist ja an sich
149 autonom. Und das ist ja nicht nur gegenüber höheren Staatsebenen, aber auch gegenüber anderen lokalen
150 Akteuren. Wegen dem, auch wenn zum Beispiel eine Gemeindeübergreifende Lösung eingeführt wird, dann sind ja
151 Gemeinden auch wiederum ein etwas grösseres gebunden, und ja hierzu, ich weiss nicht wie viel Einsicht du
152 darüber hast, aber deine Meinung würde mich trotzdem interessieren, wie nimmst du das wahr, wir haben es schon
153 leicht angesprochen, wie sind die Gemeinden jetzt im Kanton Luzern aus deiner Sicht personell und finanziell
154 aufgestellt, um die digitale Transformation zu bewältigen?

155 **Representative Ct. Lucerne:** Ich glaube man muss extrem unterscheiden. Das ist wahrscheinlich auch in anderen
156 Kantonen so. Wir haben die grosse Agglomerationsgemeinden von Luzern, Kriens, Emmen, die Stadt Luzern. Das ist
157 eine völlig andere Situation für sie, weil sie auch ein Mengenproblem haben, das sie bewältigen müssen. Gleichzeitig
158 und die Digitalisierung würde bei ihnen, wahrscheinlich könntest du bei ihnen sogar ein Business Case daraus
159 machen. Wenn du digitalisierst, musst du vielleicht nicht mehr 7 Schalter offen haben, sondern kannst das
160 reduzieren. Jetzt eine Gemeinde wie Rooswil, die haben einen Schalter, für die ist das zusätzliche Kosten, weil sie
161 werden den Schalter sowieso offen haben. Das kommt ganz auf die Situation der Gemeinde an. ob die
162 Digitalisierung rein eine Qualitätserweiterung gegenüber der Bevölkerung ist. Man kann ja sagen, es ist eine
163 Serviceerweiterung, wir bieten digitale Kanäle und sind bereit, mehr Geld zu zahlen oder ob es wirklich eine
164 Effizienzsteigerung ist. Und die kannst du ja auch erst an einem gewissen Menge erreichen. Und darum würde ich
165 mich hüten, zu sagen, Für die Gemeinden ist es so, es ist extrem unterschiedlich, die Situation, wie das
166 wahrgenommen wird. Was ich aber auch glaube, ist, bei den Gemeinden liegt grundsätzlich schon Potenzial, dass sie
167 bei gewissen Prozessen in eine Standardisierung übergehen würden. Da bin ich sehr davon überzeugt, also ich
168 meine, jede Gemeinde, es gibt ja auch Gemeinden, wo bereits auf ihrer Webseite kann man irgendwo etwas
169 bestellen. Tolle Sache, die versuchen in ihrem Rahmen auch, solche Sachen zu ermöglichen. Aber ich glaube schon,
170 dass auch auf der Ebene der Gemeinden noch Potenzial liegt, zum Dinge gemeinsam tun.

171 **Fabio Fedele:** Genau, also die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden. Als einer der Schlüsselfaktoren.

172 **Representative Ct. Lucerne:** Ja, und jetzt kommt natürlich auch die Schwierigkeit. Wir haben es, es fällt mir das
173 richtige Wort nicht ein, das Gesetz über wie wir eine Leistung einkaufen.

174 **Fabio Fedele:** Beschaffung?

175 **Representative Ct. Lucerne:** Beschaffungsgesetz, wir unterliegen ja alle diesem Beschaffungsgesetz und jetzt ist
176 natürlich der Treiber etwas zu dritt, im Verbund zu machen, wird gerade kompliziert. Und unsere heutigen
177 Rahmenbedingungen, auch mit dem Thema Beschaffung, die sind natürlich darauf ausgelegt, dass jeder Einzelne
178 etwas tut, ist auch einfacher. Und da kommt natürlich auch der nächste Punkt. Je mehr sich zusammenschliessen,
179 desto höher wird der Beschaffungswert. Je höher der Beschaffungswert ist, desto komplexer werden die Prozesse
180 dahinter. Das ist aus einem guten Grund passiert das Beschaffungsgesetz, das stelle ich nicht infrage. Es kollidiert
181 jetzt aber ein bisschen, dass man das Synergiepotenzial nutzt, weil das Leben wird aus der Sicht der Gemeinde nicht
182 einfacher. Es wird komplexer. Und es gibt Treiber aus der Vergangenheit, die nach wie vor Sinn machen, die jetzt ein
183 bisschen leicht kollidieren mit dem Verhalten gemeinsame Sachen zu machen, das wollte ich sagen.

184 **Fabio Fedele:** Ja, ja. Und wie nimmst du da die Rolle der Gemeinde, die Rolle des Kantons wahr? Was müssen sie
185 hier leisten, um eben-

186 **Representative Ct. Lucerne:** Ich glaube, ähnlich wie der Kanton sagt, wir wollen stärker, dass der Bund gewisse
187 Infrastruktur bereitstellt, genauso wollen die Gemeinden wahrscheinlich. dass der Kanton etwas bereitstellt für die
188 Gesamtheit. Ich glaube, wir sind alle immer noch sehr in diesem Modell, in dieser Schweizer Kultur. Wir wollen nicht
189 Souveränität verlieren, wir wollen aber der nächste höhere Fisch, der grössere, bitten die für uns unlösbaren
190 Brocken anzustellen. Ich glaube, in diesem Lebensgefühl befinden wir uns alle. So habe ich den Eindruck.

191 **Fabio Fedele:** Ja, und da liegt auch die Herausforderung, wie machen wir das, ohne die Souveränität, die Autonomie
192 zu fest zu beschränken.

193 **Representative Ct. Lucerne:** Und gleichzeitig sagt natürlich der Bund, Entschuldigung Kantone, das ist eure zentrale
194 Aufgabe. Und gleichzeitig sagt der Kanton zu den Gemeinden, Entschuldigung, aber das ist ja eure
195 Gemeindesaufgabe. Und ich glaube, in dieser Diskussion, in dieser Phase sind wir meiner Meinung nach noch in der
196 gesamten Schweiz.

197 **Fabio Fedele:** Ja, vielleicht, ein anderes Thema, oder ja, das gleiche Thema, aber eine andere Frage, falls wir dieses
198 Mal ein bisschen zurückschauen. Wie haben sich deines Erachtens die Entscheidungsspielräume der Gemeinden
199 geändert, jetzt mit der digitalen Transformation oder in Digitalisierungsfragen? Gibt es Bereiche, wo Gemeinden
200 dank der Digitalisierung freier entscheiden können oder aufgrund der Digitalisierung vielleicht etwas beschränkt
201 wurden in ihrer Entscheidungsfreiheit?

202 **Representative Ct. Lucerne:** Ich arbeite nicht auf einer Gemeinde und darum kann ich das nicht abschliessend
203 beurteilen, überhaupt nicht. Aber ich habe nicht das Gefühl, dass es eine Beschränkung oder eine Veränderung der
204 Entscheidungsfreiheit und Kompetenzen gibt. Ja.

205 **Fabio Fedele:** Tipptopp, und vielleicht, wir haben ja schon ein bisschen darüber geredet. Gut, das ist jetzt eben auch
206 so ein bisschen eine Frage, es ist mehr so ein bisschen deine Meinung und nicht wirklich, wie du gesagt hast, da du
207 nicht auf einer Gemeinde arbeitest, ist das auch schwierig zu wahrnehmen. Aber wenn eben Staat oder Kanton ein
208 bisschen den Lead übernehmen, ein bisschen mehr koordinieren, nehmen das Gemeinden mehr so als
209 willkommener Unterstützung war oder hattest du bereits Gemeinden, die sich wirklich zurückgehalten haben, die
210 das jetzt mehr so als einen Einfluss in ihrer Autonomie gesehen haben?

211 **Representative Ct. Lucerne:** Diese Erfahrung habe ich selber gemacht. Ich habe mich beruflich immer auf digitale
212 Themen konzentriert. Was mir natürlich aufgefallen ist, was ich erst gelernt habe, Ich meine, Kantone und
213 Gemeinden haben ja diverse andere Themen, wo sie miteinander in Diskussion sind. Steuern, wer zahlt was? Wer
214 übernimmt wie viel von was, von wem, Finanzausgleich, einfach diverse Themen, die nichts mit der digitalen
215 Transformation zu tun haben. Und die Themen, wie diese abgehandelt werden, beeinflussen auch das Thema
216 digitale Transformation. Also ich mache jetzt ein fiktives Beispiel, wenn die Gemeinden bei einem Thema den
217 Eindruck haben, der Kanton verhält sich völlig dominant und nimmt keine Rücksicht. dann schwingt die Emotion
218 nachher auch in das Thema digitale Transformation über, weil es das Erlebte ist. Gleichzeitig, wenn das positiv
219 gefärbt ist, schwappt auch das über. Und man darf einfach nicht vergessen, zwischen Kanton und Gemeinde gibt es
220 Diskussionen, die viel grössere finanzielle Auswirkungen haben als die digitale Transformation. Das heisst, die
221 digitale Transformation fängt die Stimmungslage anderer Themen ab und ist davon auch ein wenig beeinflusst.

222 **Fabio Fedele:** Ja, sehr interessant, ja. Klar, man muss halt die ganze Situation auch übergreifend anschauen und
223 nicht nur auf diesen Prozess fokussiert.

224 **Representative Ct. Lucerne:** Genau, und so kann es eben auch passieren, dass wenn beim Thema A der Kanton
225 besser weggekommen ist als die Gemeinden, sagen wir jetzt mal, bei einem ganz anderen Thema, dass plötzlich in
226 die Diskussion der Digitalisierung Gemeinden die Haltung vertreten, aber jetzt Kanton musst du zahlen. Es hat null
227 fachlichen Zusammenhang, sondern ist verknüpft mit diversen anderen Themen. Das war auch eine Erkenntnis, die
228 ich erst in den vergangenen Jahren hatte.

229 **Fabio Fedele:** Ja, sehr spannend, sehr spannend. Jetzt, da uns nicht mehr viel Zeit bleibt, wir haben ja schon ein
230 bisschen geschaut, aktuelle Situation, Vergangenheit, aber mich würde noch interessieren, wie siehst du so den
231 Ausblick in die Zukunft, wie die digitale Verwaltung sich ändert oder sich entwickeln wird?

232 **Representative Ct. Lucerne:** Ich glaube eigentlich, also die Schweiz ist ja nicht für Tempo bekannt, aber das hat ja
233 auch einen Vorteil. In der Schweiz kann nicht über Nacht unüberlegte Entscheidungen massgeblich die Welt
234 verändern. Und ich glaube, wir werden relativ, also wir sind weltweit, glaube ich, wir müssen nicht zurückstehen.
235 Also die Bevölkerung kommt relativ schnell zu Leistungen, wenn sie etwas braucht. Und trotzdem müssen wir uns
236 auch für die Zukunft wirklich fragen, wie das weitergehen soll. Ich glaube, der Wille auf allen Staatsebenen ist total
237 gross und die Erkenntnis hey lass es uns jetzt auch gemeinsam angehen. Nur ich glaube, aktuell fehlt so das
238 Werkzeug, ja wie machen wir das? Und ich glaube, der nächste Schritt ist auch, dass nähere zusammenrücken und
239 dann konkreter an gemeinsamen Umsetzungen auch arbeiten. Also ich glaube eigentlich, wir sind auf einem guten
240 Weg, aber wir sind auf einem Entwicklungsweg. Obwohl man sagt, wir seien langsam. Aber trotzdem glaube ich, wir
241 werden uns in die Richtung bewegen, wo wir auch Diskussionen führen werden, welche Staatsebene übernimmt
242 was, für wen und was nicht. Ich glaube, da passiert schon eine Entwicklung, weil ich den Eindruck habe, der Wille,
243 das zusammen zu machen, den finde ich überall. Der kommt überall vor. Aber im Moment sind wir noch in
244 Strukturen gebunden, wo wir nicht wissen, wie genau wir das machen. Und ich glaube, das wird uns ... das wie
245 schaffen wir das und nicht mehr was, das wird uns in den nächsten Jahren beschäftigen. Und ich denke, wenn die E-
246 ID wirklich am Ende des Jahres kommen sollte, das wird in dieser ganzen Diskussion auch einen grossen Schub
247 geben. Es wird einen sichtbaren Schub auslösen. Von daher bin ich sehr positiv. Es ist aber eine Entwicklung, die Zeit
248 braucht.

249 **Fabio Fedele:** Und eben so Vorgängerprojekte wie die E-ID, wenn ich die richtig verstehe, die auch wirklich die
250 Richtung angeben können-

251 **Representative Ct. Lucerne:** Ja, und ich glaube einfach wir müssen kreativ werden. Die bestehenden Strukturen sind
252 gut, lassen sich aber nicht immer auf eine Digitalisierung ummünzen. Vielleicht müssen wir von dieser
253 Gremienlandschaft, von Vernehmlassungen, vielleicht müssen wir auch kreativ werden und sagen, ganz etwas
254 Neues. Wir machen einen Think Tank, wo Leute aus den Kantonen, die bekommen zum Beispiel Zeit, um dort zu
255 arbeiten, an etwas Gemeinsames. Wirklich zu arbeiten, nicht zu reden. Und ich glaube einfach, dort brauchen wir
256 jetzt noch eine Kreativitätsspritze. Weil am Willen, glaube ich, fehlt es nicht. Aber wir könnten nicht arbeiten wie vor
257 100 Jahren und meinen, das Resultat sei ein anderes als vor 100 Jahren. Digitale Transformation ist nicht nur
258 Technik, ein schönes Abschlusswort, sondern darum heisst es auch «Luzern Connect», man muss anfangen die
259 Sachen miteinander zu machen und das glaube ich wäre der nächste wichtige Schritt.

260 **Fabio Fedele:** Ja, damit sind wir am Ende angekommen. Vielen Dank für deine Einsichten. Darf ich fragen, hat es
261 noch etwas, dass wir vielleicht nicht erwähnt haben?
262 **Representative Ct. Lucerne:** Nein, ist gut, es war spannend.
263 **Fabio Fedele:** Tiptopp, ja, für mich ebenfalls. Danke dir nochmals vielmals für deine Zeit. Dann würde ich hier die
264 Aufzeichnung beenden.

B.7 Cantonal Representative 2 (Interview C2)

Location: Online meeting (Microsoft Teams)
Date, Time, Duration: April 29, 2026, 11:00, 51 Min. 18 Sek.
Interview Partner: Thomas Minger (Konferenz der Kantonsregierungen KDK)
Interviewer: Fabio Fedele

1 **Fabio Fedele:** Perfekt, dann sind wir unterwegs. Vielleicht ganz am Anfang herzlichen Dank, dass ihr euch
2 Zeit genommen habt für dieses Interview. Das schätze ich sehr. Als Einstiegsfrage, als Warm-up, dürfte ich
3 euch bitte kurz bitten, eure Funktion vorzustellen, womit ihr euch im Alltag beschäftigt.

4 **Thomas Minger:** Ja, also ich bin der stellvertretende Generalsekretär der Konferenz der
5 Kantonsregierungen. Ich bin verantwortlich für sämtliche innenpolitischen Geschäfte, die die KDK
6 betreut. Das sind primär staatspolitische Geschäfte, wie zum Beispiel Fragen zur Aufgabenteilung
7 zwischen Bund und Kanton, der Finanzausgleich, Föderalismusfragen, institutionelle Themen wie die
8 Mitwirkung der Kantone in der Bundespolitik, die Umsetzung von Bundesrecht, zunehmend aber auch
9 sogenannte Querschnittsthematiken wie Migration oder Raumentwicklung. Und seit einigen Jahren, und
10 das ist ebenfalls eine transversale Herausforderung, Digitalisierungsthemen, also die ganzen Prozesse zur
11 Digitalisierung der Verwaltung. In diesem Kontext wird auch immer mehr KI ein Thema werden. Das sind
12 alles so Themen, die bei der KDK angesiedelt sind, die eben auf der interkantonalen Ebene die
13 übergeordneten und transversalen Themen bewirtschaften. Im Unterschied zu den
14 Direktorenkonferenzen, zum Beispiel einer Gesundheitsdirektorenkonferenz oder eine
15 Verkehrsdirektorenkonferenz oder den Bau- und Umweltdirektoren, die dann immer so Sektorpolitik
16 abdecken, behandeln wir die thematisch übergeordneten grundsätzlichen Fragen und eben auch
17 Querschnittsherausforderungen. Wir arbeiten im Auftrag der 26 Kantonsregierungen, das sind die
18 Gesamtregierungen. Es ist quasi ein Instrument von der Koordination, horizontal unter den Kantonen,
19 aber auch ein Instrument für die Zusammenarbeit vertikal zwischen Bund und Kantonen und bei gewissen
20 Themen auch mit der kommunalen Ebene.

21 **Fabio Fedele:** Ja, spannend, viele Aufgabenbereiche, sehr aktuelle und breite Themen. Ihr habt ja schon
22 Digitalisierung und digitale Transformation erwähnt. Was versteht ihr so unter der digitalen
23 Transformation der öffentlichen Verwaltung, und spezifischer seht ihr da Chancen, seht ihr da Risiken?

24 **Thomas Minger:** Also, ja um was geht es eigentlich bei der digitalen Transformation der Verwaltung.
25 Vorab kann man sagen, dass die Verwaltungen in der Schweiz, die Verwaltungen von Bund, Kantonen und
26 Gemeinden, sind sehr effizient und erbringen auch im internationalen Vergleich eine gute Leistung. Wir
27 haben zum Teil auch Studien gemacht in der Vergangenheit. Die Reaktionszeit der öffentlichen
28 Verwaltung in der Schweiz ist in der Regel rasch. Wenn man Anfragen hat, als Bürger oder auch als

29 Unternehmen, gibt es rasche eine Antwort. Man muss ja zum Teil Bewilligungen bekommen, als Person
30 oder als Unternehmen, oder eine Baubewilligung. Das funktioniert eigentlich gut. Die Bevölkerung und
31 die Unternehmen haben ein grosses Vertrauen in die Verwaltung. Ich glaube, wir haben nicht irgendwie
32 so ein Problem, wie es in anderen Staaten gibt, dass die Verwaltung korrupt wäre. Insgesamt denke ich
33 wird die Verwaltung in der Schweiz als funktionsfähig, zuverlässig und vertrauenswürdig beurteilt. Und im
34 Kontakt mit den Bürgerinnen und im Kontakt mit den Unternehmen war man sehr lange analog
35 unterwegs. Das heisst, als Bürgerin oder Bürger bin ich bei der Gemeinde oder beim Kanton an einen
36 Schalter gegangen. Oder wenn ich Kontakt hatte mit der Bundesverwaltung, als ich zum Beispiel 20
37 wurde, kam ich zum ersten Mal mit dem Bund in Kontakt und wurde eingeladen zur Aushebung. Das ist
38 eine Bundeszuständigkeit. Sonst sind die meisten Beziehungen zwischen Bürgerinnen, Bürgern und dem
39 Staat auf kommunaler und kantonaler Ebene. Dann ging man an den Schalter oder man bekam Post,
40 füllte ein Formular aus und schickte es wieder zurück. Oder man ist am Schalter vorbeigegangen und
41 musste eine Unterschrift leisten. Und ja, heute ist natürlich schon die Erwartung in der Gesellschaft, in
42 der Bevölkerung, vor allem auch in der Wirtschaft, dass solche Behördengänge eben nicht mehr physisch
43 zwingend erfolgen müssen. Das ist immer mit Aufwand verbunden, man muss vor Ort erscheinen. Und
44 dass man das heute digital machen kann, das heisst, dass ich ein Gesuch online einreichen kann, eine
45 Bestätigung, eine Wohnsitzbestätigung oder vielleicht einen Auszug aus einem Register,
46 Strafregisterauszug oder was auch immer, was man als Bürger immer wieder braucht, wenn man zum
47 Beispiel eine Wohnung mieten möchte, einen Auszug aus dem Betreibungsregister. Dass so Sachen
48 einfach und digital abgewickelt werden können. Und darum geht es eigentlich bei der digitalen
49 Transformation, dass eigentlich die Leistungen, die die Verwaltung erbringt, eben nicht mehr analog,
50 sondern digital erfolgen. Ich denke, die Chancen sind sehr vielfältig. Ich glaube für die Bürger, für die
51 Unternehmen kann es einfacher und effizienter werden. Auch auf der Seite des Staates besteht ein
52 grosses Potenzial, das effizienter zu gestalten. Ich denke, das ist letztlich auch eine Frage der
53 Wettbewerbsfähigkeit. Wenn es die Schweiz nicht schafft, die Verwaltungsleistungen wirklich digital
54 anzubieten, können wir auch international ins Hintertreffen geraten. Das ist letztlich auch eine
55 Standortfrage. Man kann sich über digitale Services profilieren und positionieren. Häufig wird gesagt, es
56 bestehen Risiken, zum Beispiel im Bereich Datenschutz. Ich würde aber sagen, Digitalisierung bietet sogar
57 bei solchen Themen eigentlich Vorteile. Wenn digitale Lösungen sicher aufgesetzt sind, dann ist das ein
58 Beitrag zur Stärkung des Datenschutzes. Digitalisierung bietet auch die Chance, dass ich nicht mehr die
59 gleichen Daten 20 Mal am Staat kommunizieren muss. Also wenn ich früher ein Formular ausgefüllt habe
60 für Behörde X, dann war das einfach das Formular bei Behörde X. Und dann ist Behörde Y mit mir in
61 Kontakt getreten und hat mit einem anderen Formular die gleichen Daten von mir wieder gewollt. Also
62 das Prinzip «Once Only», dass der Staat auf Daten aufsetzen kann, die ich bereits in einem anderen
63 Kontext kommuniziert habe. Ich glaube, das führt zu vielen Vereinfachungen. Die digitale Transformation

64 führt auch dazu, dass gewisse Verfahren, Verwaltungsabläufe unter Umständen überdacht werden
65 müssen. Also man kann nicht einfach ein Formular, das man vorher per Post verschickt hat, jetzt
66 irgendwie online verschicken. Die digitale Transformation geht weiter, indem man eigentlich
67 Verwaltungsprozesse überträgt, möglichst medienbruchfrei in Digitalisierungsprozesse und das kann auch
68 bedeuten, dass gewisse Abläufe, Strukturen überdacht werden müssen. Das bietet Chancen und Risiken.
69 Ich denke, es ist auch sinnvoll, dass man von Zeit zu Zeit Abläufe, die sich vielleicht ein bisschen
70 eingespielt haben und vielleicht auch nicht mehr so state of the art oder ein bisschen altertümlich sind,
71 als Chance anschaut und kritisch hinterfragt. Dass man das nicht nur technisch überdenkt, von einer
72 analogen zu- die digitale Transformation ist in diesem Sinn nicht nur ein technischer Entwicklungsschritt,
73 sondern es braucht auch Überlegungen, wie ich als Staat den Kontakt mit den Bürgerinnen und Bürgern
74 und den Unternehmen gestalten will. Es gibt natürlich auch Risiken, in dem Sinne, dass gewisse
75 Bevölkerungsgruppen abgehängt werden könnten. Gerade ältere Bevölkerungsgruppen, das ist vielleicht
76 noch eine Frage von Generationen, aber jetzt, in dieser Veränderung selbst, gibt es natürlich gewisse
77 Bevölkerungsgruppen, die weniger eine Affinität haben als jetzt Leute in ihrem Alter und da muss der
78 Staat schon schauen, dass er nicht gewisse Bevölkerungsgruppen abhängt. Auch ein Risiko besteht darin,
79 dass durch einen digitalen Verwaltungsverkehr, kann eine gewisse Entfremdung und Entkoppelung
80 stattfinden kann. Also es gibt nicht mehr den direkten Face-to-Face-Kontakt. Ich glaube, dort muss sich
81 der Staat schon auch gut überlegen, wie er weiterhin eine Identifikation zwischen Staat und Bevölkerung
82 oder mit den Unternehmen schaffen kann. Ich denke, es braucht weiterhin Gefässe vom direkten
83 Austausch, damit da einfach nicht so eine Entfremdung stattfindet. Das ist ja generell ein Problem,
84 gekoppelt mit der Entwurzelung aus dem Lokalen, der hohen Mobilität, dem ausgeprägten
85 Individualismus, dass man sich immer mehr aus der Gesellschaft rausnimmt und sein eigenes Ding
86 durchzieht. Und bei Digitalisierungsprozessen, man sieht es ja auch bei Social Media, geht der persönliche
87 Kontakt verloren und man ist eigentlich nur noch in einer digitalen, social Welt drin. Ich denke, das sind
88 schon Kehrseiten der Medaille dieser ganzen Digitalisierungspotenziale. Das muss man irgendwie auch
89 berücksichtigen in solchen Transformationsprozessen. Ich denke, da sind wir in der Schweiz vielleicht
90 noch nicht so weit. Aber Staaten, die eigentlich weiter sind in der Digitalisierung, ich denke, man muss
91 sich auch darüber diskutieren, wo digitalisieren wir nicht, also in der Schweiz ist diese Diskussion noch
92 nicht so virulent, weil wir eher das Gefühl haben, wir haben einen Rückschritt, wir müssen noch etwas
93 aufholen. Aber ich glaube, es gibt auch Bereiche, wo man sich gut überlegen muss, im Verhältnis
94 zwischen Staat und Bevölkerung, will man wirklich alles digitalisieren will, oder gibt es auch gewisse
95 Bereiche, wo man sagt: Nein, dort wollen wir bewusst aus gewissen Überlegungen im direkten Kontakt
96 bleiben und da verzichten auf eine digitale Transformation. Das könnte zum Beispiel im Bereich der
97 politischen Rechte sein. Im Bereich der politischen Rechte, will man wirklich, solche Systeme bieten schon
98 halt immer Sicherheitsrisiken für Manipulation. Und das Schlimmste, was einer demokratischen

99 Gesellschaft passieren kann, ist, dass man kein Vertrauen mehr hat in die demokratischen
100 Entscheidungsprozesse. Und dann muss man sich überlegen, ja will man zum Beispiel E-Collecting, also
101 digitale Unterschriften sammeln, warum nicht, das würde es einfacher machen. Aber will man wirklich
102 digitale Abstimmungsverfahren und digitale Wahlen einführen möchte. Ich denke, so eine Diskussion
103 muss auch geführt werden. Wenn ich gerade noch einen Schritt weitergehe mit KI-Einsatz in der
104 öffentlichen Verwaltung muss man sich vielleicht überlegen, bis wo man KI einsetzen möchte und welche
105 Bereiche man bewusst auslassen möchte. Solche Diskussionen gehören für mich auch zur digitalen
106 Transformation der Verwaltung. Dass man sehr bewusst entscheidet: Hier wollen wir es und hier nicht.
107 Also ihr sieht, das ist wirklich sehr- Ich denke, es ist wirklich ganz wichtig, dass man das nicht nur als
108 technische Geschichte anschaut, sondern sich wirklich auseinandersetzt mit Abläufen, mit Prozessen und
109 auch mit Grundsatzfragen, wie man das Verhältnis zwischen Staat und Bürgerinnen und Bürgern oder
110 Staat und Unternehmen gestalten will.

111 **Fabio Fedele:** Ja, also wirklich das Gesamtbild anschauen. So wie ich euch verstehe, viele Vorteile, viele
112 Chancen, aber auch ein paar Risiken, die, falls man es richtig umsetzt, diese gemildert werden können.
113 Spannend, vielleicht zu einer anderen Frage. Ihr habt ja auch erwähnt, ihr beschäftigt euch auch mit der
114 Aufgabenteilung zwischen Bund, Kanton und Gemeinden. Wie nehmt ihr heutzutage die Verteilung der
115 Kompetenzen wahr? Konntet ihr schon feststellen, dass sich durch die Digitalisierung etwas geändert hat?
116 Vielleicht, dass die tieferen Staatsebenen mehr ausführen und weniger selber bestimmen können, oder
117 dass sie weiterhin noch über Handlungsspielraum und Entscheidungskraft verfügen, wie seht ihr das?

118 **Thomas Minger:** Ich denke, Digitalisierungsprozesse stehen in einem Spannungsverhältnis mit der
119 Zuständigkeitsordnung. Es gibt auch Befürchtungen, dass über Digitalisierung eigentlich eine
120 Zentralisierung stattfindet. Das muss man ich denke ernst nehmen. Es kann nicht sein, dass über
121 technische Prozesse plötzlich institutionelle Verschiebungen einhergehen, das würde eigentlich den
122 föderalen Staatsaufbau infrage stellen, darum muss man das schon gut auf dem Radar haben. Es besteht
123 schon dort ein gewisses Risiko, dass gerade kleinere Gemeinwesen, kleinere Gemeinden, auch kleinere
124 Kantone, bei Digitalisierungsprozessen rasch an ihre Leistungsgrenzen stossen. In dem Sinne, wie ich es
125 vorhin gesagt habe, digitale Lösungen sind nicht nur technische Lösungen, sondern haben auch Einfluss
126 auf Abläufe und Prozesse. Und wenn dann über diesen Weg plötzlich gewisse Abläufe und Prozesse
127 gesteuert werden, dann ist das eigentlich ein Eingriff in die Organisationsautonomie der Kantone oder vor
128 allem der Gemeinden. Und dort braucht es ein Vorgehen, das allen Akteuren ermöglicht, an diesen
129 Lösungen zu partizipieren und von diesen gemeinsam, im besten Fall gemeinsam entwickelten Lösungen
130 profitieren zu können. Weil es macht nicht Sinn, wenn jede Gemeinde für sich die Lösung entwickelt. Das
131 ist auch eine Kostenfrage und dann auch nicht so effizient. Sondern, dass man möglichst gemeinsam
132 Lösungen entwickeln, aber so, dass die einzelnen Gemeinwesen sie nach ihren Bedürfnissen nutzen
133 können. Also dass es dann nicht irgendwie einen Zwang gibt, du musst jetzt das so und so nutzen und du

134 muss deine Verwaltung so aufstellen und deine Prozesse anpassen. Sondern dass das eigentlich
135 Lösungen sind, die zur Verfügung stehen, die auch im Sinne von Basisdiensten wie einer E-ID oder einer
136 elektronischen Unterschrift oder so im besten Fall gemeinsam entwickelt und betrieben werden von
137 Bund, Kanton, auch für Kantone und für Gemeinden. Aber dass eigentlich bei ihrer konkreten
138 Anwendung, in der Nutzung von diesen digitalen Applikationen oder Lösungen wie einem Basisdienst E-
139 ID, eigentlich eine Flexibilität besteht, wie das jeweilige Gemeinwesen das in sein digitales Angebot
140 aufnehmen möchte. Ich denke, es ist wichtig, dass dort weiterhin auch ein gewisser Wettbewerb besteht.
141 Die Schweiz hat ja international eine sehr hohe Wettbewerbsfähigkeit. Warum haben wir so eine hohe
142 Wettbewerbsfähigkeit international? Weil eigentlich schon innerhalb der Schweiz ein Wettbewerb
143 besteht, zwischen den Kantonen, aber auch ein Wettbewerb unter den Gemeinden. Und es wäre
144 natürlich schade, wenn jetzt durch digitale Lösungen eigentlich der Wettbewerb ausgehebelt würde. Das
145 wäre zumindest meine These, das könnte die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz eher behindern als
146 fördern. Also dort müssen wir das Spannungsverhältnis zwischen digitaler Transformation, wo ein
147 gemeinsamer Approach notwendig ist in gewissen Themen, zum Beispiel Datentransfer oder eben auch
148 das Prinzip Once-Only, das können wir nur erfolgreich umsetzen, wenn wir im Bereich
149 Datenmanagement, Datenhaltung, Datenschutz und Datentransfer Standards haben, auch zwischen den
150 Systemen Schnittstellen definiert werden können, damit das ineinandergreift. Das heisst, es braucht dort
151 eigentlich gesamtschweizerische, vielleicht sogar in gewissen Bereichen auch mit der EU kompatible
152 gewisse Standards. Aber es darf nicht passieren, dass das nachher eigentlich zur Aushebelung des
153 Wettbewerbs in der Aufgabenerfüllung kommt. Das unseres föderalen Systems aushöhlen und würde
154 wahrscheinlich unsere Wettbewerbsfähigkeit schwächen. Letztlich brauchen wir auch in der digitalen Welt
155 Wettbewerb. Also nicht immer die Lösung vom Bund ist die beste, wie wir es jetzt gerade gesehen haben,
156 zum Beispiel bei der Arbeitslosenversicherung. Wenn man ein nationales System aufsetzt, das nicht
157 funktioniert, dann haben wir ein flächendeckendes Problem. Wenn in einer Gemeinde oder in einem
158 Kanton etwas nicht funktioniert, dann ist das räumlich begrenzt. Aber wenn man ein
159 gesamtschweizerisches System aufsetzt, das irgendwie nicht funktioniert, dann haben wir einen
160 flächendeckenden Schaden. Und das gegenseitige Lernen, es geht auch eine gewisse Innovationskraft
161 verloren. Mit dem muss man, da muss man eine gute Balance finden letztlich.

162 **Fabio Fedele:** Darf ich zum Verständnis fragen, wo stehen wir aktuell zu diesem Thema, haben Kantone
163 bereits mit Gemeinden begonnen Sachen zu organisieren, oder haben sie die Gemeinden schon
164 eingebunden, läuft da schon etwas?

165 **Thomas Minger:** Genau, also ich denke, inzwischen haben die meisten Kantone erkannt, auch zusammen
166 mit den Gemeinden, dass sie eigentlich die Zusammenarbeit verstärken müssen. Weil sonst gibt es
167 einfach die grossen Gemeinden, die Städte und so, die haben Power, sie haben auch Geld, sie haben
168 Fachleute, um ihre Digitalisierung in einer Stadt Zürich, oder Genf oder Lausanne oder Bern

169 voranzutreiben, und dann die kleineren Gemeinden im ländlichen Raum, im Berggebiet, die werden völlig
170 abgehängt. Und da, um ein gewisses digitales Serviceangebot im ganzen Kanton anzubieten, sind die
171 Kantone dazu übergegangen, Grunddienstleistungen für alle Gemeinden bereitzustellen. Da gibt es ein
172 paar Beispiele, wenn ihr das vertieft anschauen wollt zum Beispiel E-Government St. Gallen, da ist
173 wirklich eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Kanton und den Gemeinden, es wird übrigens auch
174 gemeinsam gesteuert vom Kanton und den Gemeinden. Das ist eben wichtig, dass das nicht nur top-
175 down vom Kanton alles vorgegeben wird, sondern dass Gemeinden mitdiskutieren können. Und da sind
176 interessante Konstrukte von der Zusammenarbeit entstanden, auch im Kanton Aargau oder in anderen
177 Kantonen. Es ist eigentlich die Zusammenarbeit zwischen dem jeweiligen Kanton und seinen Gemeinden,
178 die in den letzten zehn Jahren einen grossen Schritt gemacht hat, indem wirkliche digital Services
179 gemeinsam entwickelt und bereitgestellt werden. Im Verhältnis Kanton-Bund sind wir ebenfalls daran.
180 Dort sehen wir den Akzent vor allem, nationale Basisdienste, zum Beispiel eine E-ID, also es macht keinen
181 Sinn, dass jeder Kanton eine elektronische Identität entwickelt, oder jeder Kanton eine Applikation für
182 eine elektronische Unterschrift oder so. Also solche Basisdienste, das macht Sinn, dass man sie
183 Schweizweit entwickelt und betreibt. Und das ist das eine, so Basisdienste und das ist ein Schwerpunkt.
184 Und das andere sind verbindliche Standardsetzungen, das ist jetzt ein grosses Thema, wo wir auch daran
185 sind. Im Moment laufen auch Diskussionen. Hier haben wir auch entsprechende Berichte, der Bundesrat
186 und die KDK haben letztes Jahr ein Zielbild verabschiedet, definiert. Das ist alles öffentlich zugänglich auf
187 unserer Website. Mit dem Ziel, unter Umständen auch einen neuen Verfassungsartikel zur Digitalisierung
188 zu schaffen, der eine Verfassungsgrundlage schaffen würde, um gewisse Standards für das ganze Land als
189 verbindlich vorzugeben. Das sind so Prozesse und Entwicklungsschritte, die im Moment am Laufen sind.
190 Aber wie gesagt, es ist wichtig, dass man das gut definiert, wie weit der Scope dieser
191 gesamtschweizerischen Lösung ist, damit wir nicht das Kind mit dem Bad ausschütten und dann die
192 Innovationskraft und den Wettbewerb, den das föderale System mit sich bringt, irgendwie mit der
193 Digitalisierung übersteuern.

194 **Fabio Fedele:** Sehr spannend. In diesem Fall haben wir die nächste Frage schon beantwortet. Es war die
195 Frage, wie weit der Kanton und der Bund Einfluss nehmen auf die Umsetzung dieser digitalen Lösungen.
196 Aber wenn ich das richtig verstehe, eben aus Sicht der Kanton, die Gemeinden werden nicht nur als
197 Vollzugseinheiten betrachtet, sondern man bindet sie aktiv ein, sie haben auch noch
198 Entscheidungsspielraum, sie haben ihr Wort zu sagen?

199 **Thomas Minger:** Absolut. Und ich denke, es ist wichtig, die Gemeinden sind diejenigen, die täglich im
200 Austausch sind mit der Bevölkerung. Also sie sind am nächsten an der Bevölkerung, sie kennen die
201 Bevölkerung. Bei der digitalen Transformation, die muss auch benutzerorientiert entwickelt werden. Es
202 bringt nichts, digitale Lösungen zu entwickeln, die dann an den Bedürfnissen und an der
203 Nutzerorientierung vorbeigehen. Und dort spielen Gemeinden und zum Teil auch Kantone jetzt im

204 Verhältnis zum Bund eine wichtige Rolle, weil die meisten Kontakte zwischen Staat und Bürgerinnen und
205 Bürgern sind auf kommunaler und kantonaler Ebene. Als Bürger hat man sehr selten einen direkten
206 Austausch mit dem Bund. Auch meine Steuererklärung, selbst die Steuererklärung für die Bundessteuer,
207 reiche ich bei der kantonalen Steuerverwaltung ein. Und das erste Mal, dass ich vom Bund Post
208 bekommen habe, als ich jung war ist als ich zur Aushebung aufgeboten wurde. Vorher waren alle meine
209 Kontakte als Kind und Jugendlicher entweder mit der Gemeinde oder mit dem Kanton. Oder auch jetzt,
210 wenn ich eine Baubewilligung brauche, dann habe ich keinen Kontakt mit dem Bund, sondern mit der
211 Gemeinde oder mit dem Kanton. Das heisst, um die Bedürfnisse und auch die Nutzerfreundlichkeit von
212 digitalen Lösungen sicherzustellen, sind eigentlich die Akteure, die im täglichen Austausch sind mit den
213 Bürgerinnen und Bürgern, also kommunale und kantonale Verwaltungen, sehr wichtig. Darum braucht es
214 eine Kombination Top-Down, Bottom-Up, die die digitale Transformation vorantreibt.

215 **Fabio Fedele:** Und jetzt im Fall von St. Gallen, wo erwähnt wurde, dass es eine Partnerschaft gibt-

216 **Thomas Minger:** Genau, dort gibt es das E-GOV St. Gallen. Das könnt ihr nachlesen. Das ist sehr
217 spannend. Die Zusammenarbeit ist sogar institutionalisiert. Da sind Gremien geschaffen worden mit
218 Kantons- und Kommunalvertretern, die gemeinsam das Thema gestalten, vorantreiben und umsetzen.
219 Und es wird auch gemeinsam finanziert. Das ist wichtig. Da ist man sehr partnerschaftlich unterwegs. Und
220 ich glaube das ist für das Thema ein Erfolgsfaktor.

221 **Fabio Fedele:** Sieht ihr vielleicht auch- hat es auch andere Lösungen gegeben, weil so wie ich es verstehe,
222 sind die Gemeinden in diesem Fall von St. Gallen nicht wirklich abhängig vom Kanton in diesen Fragen.
223 Oder besteht da vielleicht doch eine gewisse Abhängigkeit vom Kanton?

224 **Thomas Minger:** Ich würde sagen, grössere Gemeinden hätten es vielleicht auch alleine geschafft. Aber
225 kleinere Gemeinden, als Kanton hat man ein Risiko, wenn man die Gemeinden alleine machen lässt, dass
226 eben grosse Unterschiede entstehen, dass dann ein riesiges Gefälle entsteht, dass dann eine Stadt St.
227 Gallen oder grössere Gemeinden im Kanton ein gutes digitales Angebot entwickelt haben, aber dann zum
228 Beispiel die kleinen Gemeinden im Toggenburg oder im ländlichen Raum abgehängt worden wären. Und
229 das ist auch nicht im Interesse letztlich des Kantons. Darum glaube ich, es ist richtig, dass man versucht,
230 gemeinsam im Kanton zusammen mit allen Gemeinden, alle Gemeinden möglichst voranzubringen. Und
231 ich glaube, das ist man auch der Bevölkerung schuldig. Es stellen sich dann letztlich auch Fragen des
232 Service public. Es kann ja nicht sein, dass der Service public einfach in einzelnen Gemeinden fortschrittlich
233 ist und in anderen Gemeinden noch rein analog. Das ist eine unbefriedigende Situation.

234 **Fabio Fedele:** Ja, und grössere Gemeinden, die vielleicht über diese Ressourcen verfügen, um eigene
235 Lösungen umzusetzen, werden die faktisch fast gezwungen, sich dem Ganzen anzuschliessen, in Bezug
236 auf ihre Entscheidungsfreiheit?

237 **Thomas Minger:** Ich denke, wenn man es gut gestaltet, wenn die Zusammenarbeit klar definiert ist, es
238 geht zum Beispiel um technische Standards, es geht um gemeinsame Lösungen, die aber in der

239 Anwendung eine Flexibilität erlauben, dass man das selber noch in der Gemeinde gestalten kann, dann ist
240 das auch für grössere Gemeinden von Vorteil. Weil etwas alleine zu entwickeln und auch selber
241 weiterzuentwickeln und immer auf dem aktuellen Stand zu sein, dass es immer state of the art ist, das ist
242 auch kostspielig. Auch für grössere Gemeinden hat das irgendwo eine Grenze. Wenn es jetzt Richtung KI
243 geht und man sagt, wir wollen einen Chatbot haben, solche Projekte werden dann auch für grössere
244 Gemeinden teuer, wenn sie es im Alleingang umsetzen wollen. Also hier ergibt ein Bündeln der Kräfte auf
245 jeden Fall Sinn.

246 **Fabio Fedele:** Ja, und in diesem Fall wäre die Aufgabe des Kantons die Koordination?

247 **Thomas Minger:** Einen Rahmen zu schaffen, oder, eigentlich einen Anreiz- der Kanton hat auch Mittel
248 und Ressourcen, die er einbringen kann. Und wenn man eine gewisse Verbindlichkeit dieser
249 Zusammenarbeit will, wenn man diese Zusammenarbeit institutionalisieren will, dann ist das über die
250 einzelnen Gemeinden hinweg, dann kann das eigentlich nur der Kanton. Weil sonst müssten ja die
251 Gemeinden unter sich einen Vertrag eingehen. Das ist auch sehr aufwendig. Hier hat der Kanton einen
252 rechtlichen und strukturellen Rahmen zu schaffen, der dann hilft, dass das wirklich flächendeckend
253 umgesetzt werden kann. Die Gemeinden könnten sich zwar auch unter sich vertraglich organisieren. Aber
254 es gibt dann sicher einzelne Gemeinden, die nicht mitmachen wollen, und dann hat man weisse Lücken,
255 weisse Gebiete. Es ist schwierig, über einen Vertrag unter den Gemeinden, die können einander nicht
256 gegenseitig zwingen. Der Kanton kann hier einen gewissen Rahmen definieren, der für alle gilt. Aber
257 eben, der muss so definiert werden, dass er nicht die Organisationsautonomie der einzelnen Gemeinden
258 anfängt infrage stellt.

259 **Fabio Fedele:** Verstehe ich euch richtig, diesen Rahmen braucht es auch, weil die Aufgabenerbringung
260 mit der digitalen Transformation vielleicht komplexer wird?

261 **Thomas Minger:** Es ist sicher anspruchsvoller geworden. Man sieht das ja auch in anderen
262 Politikbereichen mit der technologischen Entwicklung. Nehmen wir das Beispiel Pflegewesen,
263 Gesundheitsbereich. Das hat vor 50 Jahren noch ganz anders ausgesehen. Mit der ganzen
264 technologischen Entwicklung, mit der ganzen Digitalisierung in vielen Politikbereichen, wird die
265 Aufgabenerfüllung technisch auch anspruchsvoller. Und ich denke, da sind die kleinen Gemeinwesen, die
266 häufig noch im Milizsystem funktionieren und wenig Ressourcen haben, führt es rasch zu einer
267 schwierigen Situation, wo man dann auch froh, dass man das im Verbund mit anderen angehen kann.

268 **Fabio Fedele:** Ja, aber da sehen Sie keine Risiken für den Kanton, für Gemeinden, dass sie gegenüber
269 einer höheren Staatsebene zu abhängig werden könnten?

270 **Thomas Minger:** Ich denke, solange man partnerschaftlich unterwegs ist und auf Augenhöhe, und eben
271 auch verbindliche Formen von Mitsprache und verbindlichen Entscheidungsprozessen definiert, das ist
272 eine Frage, wie man das gestaltet. Wenn die Gestaltung eben im Geist Top-Down, Bottom-Up
273 funktioniert, also beide Ebenen müssen ihre Perspektiven einbringen können. Wenn das eine

274 Einbahnstrasse ist, dann gibt es grosse Risiken. Aber wenn man das wirklich so gestaltet, dass man es
275 partnerschaftlich angeht, dann glaube ich entsteht auch ein Win-Win. Weil aus der Perspektive der
276 kommunalen Ebene, die täglich im Kontakt ist mit der Bevölkerung, das gibt wertvolle Erkenntnisse, wie
277 man das gestalten sollte, damit es am Schluss auch benutzerfreundlich ist. Also insofern hat auch der
278 Kanton eine Abhängigkeit von den Gemeinden. Dort ist die Erfahrung im täglichen Austausch mit der
279 Bevölkerung. Und man muss das als Chance anschauen für eine fruchtbare Zusammenarbeit.

280 **Fabio Fedele:** Sehr spannend. Als Abschlussfrage, wir haben ein bisschen diskutiert, wie aktuelle Projekte-
281 wie es aktuell umgesetzt wird. Wie sieht ihr dies sich konkret entwickeln in den nächsten Jahren für die
282 digitale öffentliche Verwaltung, für die Kantone und Gemeinden, was könnte sich konkret entwickeln?

283 **Thomas Minger:** Also, ich denke, wir müssen den Weg, den wir eingeschlagen haben, mit dieser engeren
284 Zusammenarbeit über die Staatsebenen hinweg, es lohnt sich diesen fortzusetzen. Bis jetzt ist es zum Teil
285 noch etwas zufällig entstanden. Dort, wo gerade irgendein Akteur einen akuten Handlungsbedarf
286 gesehen hat, dort hat man dieses Projekt lanciert. Oder auch die ganze Standarddiskussion ist bis jetzt,
287 hat eine gewisse Zufälligkeit gehabt. Ich denke, es wäre wichtig, dass wir gemeinsam klare Vorstellungen
288 entwickeln, wo müssen wir wirklich Basislösungen haben, die wir im ganzen Kanton oder allenfalls sogar
289 gesamtschweizerisch haben wollen, und dass etwas systematischer definiert und strategischer festlegt.
290 Und dass wir auch bei der ganzen Standardentwicklungs- und Standardsetzungsdiskussion mehr
291 Systematik reinbringen. Ich glaube, bis jetzt hat man verstanden, welche Formen von Zusammenarbeit
292 erfolgreich sind, und jetzt müssen wir diese noch etwas konsequenter anwenden als bis jetzt. Das wäre
293 für mich der nächste Schritt.

294 **Fabio Fedele:** Ja, also ein grosser Teil der Arbeit liegt noch vor, so wie ich euch verstehe. Vor allem eben
295 in der Koordination, in der Festlegung von diesen Standards und von diesem Rahmen.

296 **Thomas Minger:** Wir müssen dort mehr Systematik entwickeln und versuchen, das gemeinsam bewusster
297 zu steuern. Es ist so, die digitalen Transformationsprozesse, die sind- bis jetzt war das zum Teil einfach
298 auch ein bisschen personenabhängig gewesen oder einfach aus einem aktuellen Kontext heraus gab es
299 einen Schub. Als Beispiel die Covid-19-Pandemie, da hat man plötzlich gesehen hier und hier und hier
300 haben wir Bedarf, das hat einen Schub gegeben. Aber es war eigentlich ein Anlass von aussen. Und
301 eigentlich müsste es gelingen, dass wir noch antizipativer und strategisch-konzeptioneller unterwegs sind
302 und nicht nur einen Schritt machen, wenn irgendwo Druck ist.

303 **Fabio Fedele:** Ja, und von wem sollte die Initiative ausgehen?

304 **Thomas Minger:** Die muss von allen gemeinsam entwickelt werden. Also das ist letztlich auch eine Frage
305 des Bewusstseins. Aber ich glaube, das Bewusstsein ist zunehmend vorhanden. Das Bewusstsein, dass wir
306 das systematischer angehen müssen. Und wir wissen, welche Formen von Zusammenarbeit
307 funktionieren. Und jetzt müssen wir den Mut haben, diese noch zu stärken und konsequenter
308 anzuwenden. Und nicht nur auf Druck oder auf pressure aufgrund eines Ereignisses oder aufgrund von

309 einem Akteur, da muss jetzt etwas gehen, also proaktiver werden. Bis jetzt ist das Ganze recht reaktiv
310 unterwegs gewesen. Nehmen wir das Beispiel Homeoffice, Homeoffice konnte man schon vor 15, 20
311 Jahren viel systematischer angehen. Und wo wir uns jetzt heute befinden, ist dank Covid aber das ist ja
312 etwas zufällig, oder?

313 **Fabio Fedele:** Genau, wir sind zu stark angewiesen auf externe Ereignisse.

314 **Thomas Minger:** Genau, und eigentlich müsste es gelingen, dass wir aus innerer Überzeugung noch etwas
315 klarer uns weiterentwickeln.

316 **Fabio Fedele:** Ja, perfekt. Ich glaube, das ist ein schöner Schlusspunkt. Vielen Dank für Ihre Einsichten.
317 Vielleicht darf ich noch kurz fragen, hat es gerade etwas, das Ihnen noch einfällt, was wir vielleicht noch
318 nicht diskutiert haben?

319 **Thomas Minger:** Ich denke, wir haben eine sehr breite, sehr vielfältige Diskussion geführt. Für mich ist
320 das gut so.

B.8 Cantonal Representative 3 (Interview C3)

Location: Online meeting (Microsoft Teams)
Date, Time, Duration: May 1, 2026, 08:30, 25 Min. 45 Sek.
Interview Partner: Representative (Kanton Bern)
Interviewer: Fabio Fedele

1 **Fabio Fedele:** Perfekt. Ja, dann sind wir doch los. Vielleicht allererstes vielen Dank für die Zeit, die sie sich
2 hierfür nehmen. Das weiss ich sehr zu schätzen. Als Einstiegsfrage, als Warm-up, wir haben schon vorher
3 ein bisschen darüber geredet, weshalb vielleicht nur ganz kurz. Könnten Sie sich in Ihrer aktuellen
4 Funktion kurz beschreiben, womit Sie sich im Arbeitsalltag beschäftigen?

5 **Representative Ct. Bern:** Ich bin [anonymisiert]. Wir beschäftigen uns mit der Koordination der
6 Umsetzung der Strategie digitale Verwaltung im Auftrag des Regierungsrates. Wir beraten die Direktionen
7 und die Ämter im Kanton Bern. Wir arbeiten zusammen mit Bund und anderen Kantonen. Und
8 unterstützen aber auch die Gemeinden im Kanton Bern.

9 **Fabio Fedele:** Für Sie zur Information, der Austausch ist ein bisschen gegliedert - zuerst ein bisschen mehr
10 digitale Transformation, danach lokale Autonomie der Gemeinden und zum Schluss ein bisschen ein
11 Ausblick in die Zukunft. Deswegen gerade zur digitalen Transformation, darf ich fragen, was verstehen Sie
12 unter digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung und spezifischer sehen Sie hier Chancen, sehen
13 Sie Risiken?

14 **Representative Ct. Bern:** Also im Gegensatz zur Digitalisierung, wo es einfach, in Führungszeichen, nur
15 darum geht, irgendwie aus Papier Bits und Bytes zu machen, geht die digitale Transformation halt noch
16 einen ganzen Schritt weiter, weil sie versucht, das Kulturelle und den Menschen noch sehr viel stärker
17 abzuholen und den kulturellen Wandel stärker zu begleiten. Wir denken, dass es je nach Reifegrad
18 manchmal noch recht früh ist von digitaler Transformation zu sprechen, weil die halt auch voraussetzt,
19 dass man schon digitalisiert. Egal ob jetzt innerhalb der Gemeinden oder auch im Kanton, die Maturität
20 ist recht unterschiedlich. Es gibt beispielsweise Ämter und Direktionen, die sind sehr, sehr weit. Das sind
21 sehr oft diejenigen, die sehr starken Kundenkontakt haben, wie zum Beispiel eine Steuerverwaltung oder
22 ein Strassenverkehrsamt. Und andere sind noch nicht ganz so weit. Und es ist dann spannend, diesen
23 Spagat zwischen sehr reifen und noch nicht ganz so weiten unter einen Hut zu bekommen. Auf Ebene
24 Gemeinden ist das recht ähnlich, weil allein schon durch ihre Grösse, Städte zum Beispiel wie Bern haben
25 eine eigene Digital Management Abteilung, die haben viel mehr Ressourcen, sowohl finanziell als auch
26 personell. Und wenn sie dann auf der anderen Seite an eine kleine Gemeinde denken, die vielleicht
27 weniger als 100 Einwohnerinnen und Einwohner hat, dann haben die auch keine grosse Verwaltung. Und
28 diese Verwaltung muss sich dann um alles kümmern. Die Herausforderung in der Digitalisierung, in der

29 digitalen Transformation, wenn man das Stichwort Cybersicherheit oder Datenschutz nimmt, die werden
30 immer grösser und grösser. Und dann ist halt die Frage, wie kann eine kleine Organisation, eine kleine
31 Gemeinde, so etwas überhaupt stemmen?

32 **Fabio Fedele:** Ja, genau, spannend. Vielleicht eben gerade so, wenn wir diese Themen aufgreifen,
33 Cybersicherheit, andere Themen, die aufgrund der Digitalisierung sich verändert haben oder jetzt neu
34 entstanden sind. Wie erleben Sie die Verteilung dieser Kompetenzen zwischen Bund, Kanton und
35 Gemeinden?

36 **Representative Ct. Bern:** Also das, was Bund, Kantone und Gemeinden gemeinsam versuchen, ist das
37 Thema Digitalisierung, digitale Transformation stärker gemeinsam vorwärtszubringen. Und dafür gibt es
38 die Digitale Verwaltung Schweiz. Die Digitale Verwaltung Schweiz wird eben getragen von Bund und
39 Kantonen, und versucht, die zentrale Infrastruktur aufzubauen, die es in der Schweiz braucht, damit man
40 mit dem Thema Digitalisierung und digitale Transformation vorwärtskommt. Ich weiss nicht, ob digitale
41 Verwaltung Schweiz Ihnen etwas sagt.

42 **Fabio Fedele:** Genau, ja.

43 **Representative Ct. Bern:** Okay, weil die Idee ist, dass Bund und Kantone in einen gemeinsamen Topf
44 einzahlen und dass man dann überlegt, welche Projekte besonders dazu beitragen, die Strategie der
45 digitalen Verwaltung Schweiz umzusetzen. Ich glaube, dass das ein richtiger Weg ist, vor allem wenn man
46 dann auch überlegt, was man tun kann hinsichtlich Standardisierung. Wo gibt es Ansätze, gemeinsam am
47 gleichen Thema zu arbeiten? Es macht keinen Sinn, in 26 Kantonen 26 Beschaffungen zu machen für das
48 gleiche Thema - noch schlimmer in rund 2.500 Gemeinden in der Schweiz. Sinnvoller ist es, wenn man
49 zusammenarbeitet und dann versucht, den besten Nutzen daraus zu ziehen, wenn man sich etwas
50 koordiniert.

51 **Fabio Fedele:** Ja, und vielleicht, was mich noch wundert, eben in dieser Zusammenarbeit, Stichwort
52 digitale Verwaltung Schweiz, wie stark werden Gemeinden eingebunden bei der Erarbeitung von
53 Strategien oder bei der Erarbeitung von Lösungen?

54 **Representative Ct. Bern:** Ja, also beispielsweise der Schweizerische Städte- und Gemeindeverband ist
55 ebenfalls Mitglied der Digitalen Verwaltung Schweiz und hat Vertretung zum Beispiel im operativen
56 Führungsgremium der DVS. Hat insofern dann schon auch Möglichkeiten mitzugestalten. Es gibt auch
57 Projekte, die vom Schweizerischen Gemeindeverband initiiert wurden, wie beispielsweise Gemeinde
58 Connect, ich weiss nicht, ob Ihnen das etwas sagt, ich schreibe es nochmal in den Chat. Und das ist
59 sicherlich etwas, was die Schweiz und die Gemeinden dann auch weiterbringt. Die Idee halt dann eben
60 ist, dass sich die ganzen Gemeinden in der Schweiz keine Gedanken mehr darüber machen müssen, wie
61 sie ihren Bürgerinnen und Bürgern irgendwelche E-Services liefern. Es wird ihnen da Arbeit abgenommen,
62 technische Arbeit auch abgenommen. Sie können sich auf das konzentrieren, wo ihre Stärke liegt, zum

63 Beispiel mithelfen zu definieren, welche Prozesse überhaupt spannend und wichtig sind und sich lohnen,
64 den Bürgern anzubieten.

65 **Fabio Fedele:** Genau, also wenn ich Sie richtig verstehe, das bringt eben Vorteile für die Gemeinden.
66 Vielleicht, wie sehen Sie das aus Sicht des Kantons, agiert der Kanton mehr als Unterstützer oder anders
67 formuliert, wo ziehen Sie die Grenze zwischen Koordination, Unterstützung und dann schon ein bisschen
68 Steuerung?

69 **Representative Ct. Bern:** Also ich habe zum Beispiel keine Rechtsgrundlage, den Gemeinden
70 irgendwelche finanziellen Mittel zukommen zu lassen. Ich habe auch nicht die Möglichkeit zu sagen, ihr
71 müsst das und das tun. Von daher ist es eine Zusammenarbeit. Und wichtig ist daher für uns auch der
72 Verband Bernscher Gemeinden, VBG, mit dem wir eng zusammenarbeiten. Ich kopiere Ihnen jetzt gerade
73 noch etwas in den Chat aus einem Digitalisierungsvorhaben, da gebe ich Ihnen noch die Webseite dazu.
74 Genau, das ist nämlich einer unserer Umsetzungsschwerpunkte. Ich weiss nicht, ob Sie das schon mal
75 gesehen haben. Aber die Idee ist eben, enger mit den Gemeinden auch zusammenzuarbeiten, neue
76 Gefässe zu schaffen, damit man zum Beispiel gemeinsam etwas finanzieren kann. Und dann macht es auf
77 einmal Sinn, wenn man sagt: wir haben ein Thema, das ist für die Kantonsverwaltung wichtig, aber es ist
78 sicherlich auch für die Gemeinden von Interesse. Und dann könnte man ja hergehen und sagen, man
79 zieht am gleichen Strang und versucht das umzusetzen. Und hat dann auch mindestens für einen Teil
80 einen gemeinsamen Finanzierungstopf.

81 **Fabio Fedele:** Und dieser gemeinsame Finanzierungstopf hat der auch dann zur Folge, dass der
82 Handlungsspielraum, die Entscheidungsfreiheit bei den Gemeinden bleibt, ob sie jetzt eine Lösung
83 adoptieren wollen oder nicht, zum Beispiel?

84 **Representative Ct. Bern:** Ich bin jetzt gerade am überlegen, wie weit ich auf die Frage antworten darf.
85 Aber ganz generell formuliert, natürlich, wenn finanzielle Mittel da sind, dann tut man sich auf jeden Fall
86 schon mal leichter. Weil sonst beginnt erstmal die Suche nach dem Geld. Und eine kleine Gemeinde hat
87 halt dann per se auch nicht so grosse finanzielle Mittel zusätzlich eben die vorhin schon angesprochenen
88 personellen Ressourcen auch. Und darum denke ich, wenn man hier stärker zusammenarbeitet mit dem
89 VBG, der übrigens auch jetzt seit Anfang April eine Fachstelle Digitalisierung hat, wenn man da jetzt
90 zusammenarbeitet, dann kommen sicherlich einfach gute Ergebnisse heraus, die den Bürgerinnen und
91 Bürgern dann auch dienen.

92 **Fabio Fedele:** Die Zusammenarbeit als einer der Schlüsselfaktoren, um die digitale Transformation gut zu
93 meistern. Genau, vielleicht eine andere Frage. Das haben wir schon leicht angedeutet, dass Gemeinden
94 sehr verschieden aufgestellt sind, zwischen Stadt Bern und einer kleineren Gemeinde. Aus ihrer Sicht, wie
95 gut sind die Gemeinden im Kanton Bern personell und finanziell aufgestellt, um die digitale
96 Transformation zu bewältigen?

97 **Representative Ct. Bern:** Also ich kann jetzt natürlich nur beschränkt dazu etwas sagen, weil der Kanton
98 hat 334 Gemeinden, natürlich kenne ich da nicht jede, ich kenne einige. Aber gemäss meinem
99 Wissensstand, gerade die grossen Gemeinden bzw. Städte sind sehr aktiv und zum Teil auch sehr
100 innovativ und versuchen, das Thema voranzubringen. Und andere sind halt da noch nicht ganz so weit
101 oder haben halt auch andere Prioritäten. Aber beispielsweise das Gesetz über die digitale Verwaltung
102 verlangt, dass die Gemeinden ein GEVER-System haben, ich weiss nicht, ob Ihnen das etwas sagt.
103 Vereinfacht gesagt, wie ein SharePoint, aber stärker strukturiert mit Ordnungssystemen, damit man
104 Daten leicht archivieren kann. Das ist so die Idee von einem GEVER-System. Und dort ist man recht weit
105 eigentlich mittlerweile, also auch die kleineren Gemeinden sind sehr, sehr weit.

106 **Fabio Fedele:** Verstehe ich Sie richtig, der Kanton schreibt vor, dass ein solches System eingeführt werden
107 muss. Wie sieht dann aber die Freiheit in der Umsetzung aus?

108 **Representative Ct. Bern:** Ich habe Ihnen die Titel gerade noch in den Chat geschrieben, DVG und DVV, es
109 ist das Gesetz über die digitale Verwaltung. Also es gibt schon Freiheit. Der Kanton kann nicht
110 vorschreiben, du musst jetzt dieses oder jenes System nutzen. Aber was das Staatsarchiv als Vorgabe
111 macht, es sagt, wie abzuliefern ist, also wie erfolgt dann eine Archivierung, oder wie muss ein
112 Ordnungssystem aussehen, was sind so die Grundvoraussetzungen für ein GEVER-System. Und daran
113 muss man sich dann halten. Ich kann jetzt sagen, wir treffen uns in Interlaken, wir fahren mit dem Auto.
114 Aber ich sage jetzt nicht, Sie müssen einen Porsche oder den Ferrari oder einen VW Golf nehmen, Sie
115 können dann selbst entscheiden, wie Sie dorthin kommen wollen. Das geht bei dem in dem
116 Zusammenhang gerade noch als Analogie ein. Ich suche das gerade mal schnell noch raus -- es gibt eine
117 FAQ-Seite auf unserer Website. Ich weiss nicht, ob Sie die schon gesehen haben. Ich kopiere sie eben
118 gerade mal noch rein. Dort finden Sie, neben Praxisberichten, das sind Digitalisierungsvorhaben
119 beschrieben im Kanton, finden Sie aber auch FAQs, und die zeigen, was so die häufig gestellten Fragen,
120 insbesondere zum Gesetz über die digitale Verwaltung beziehungsweise zur Digitalisierung sind. Und da
121 finden Sie dann auch Informationen noch über GEVER, was ich gerade eben versucht habe zu erklären.

122 **Fabio Fedele:** Okay, ja, danke, super. Ich hätte noch eine Rückfrage. Gibt es solche, also eben, der Kanton
123 schreibt dies im Rahmen von GEVER vor. Gibt es auch andere Bereiche ausserhalb der digitalen
124 Transformation, wo der Kanton ebenfalls Sachen vorschreiben kann, ähnlich wie hier? Ist das wirklich
125 etwas, das neu mit der Digitalisierung aufgekommen ist oder vielleicht viel stärker mit der Digitalisierung
126 eintritt?

127 **Representative Ct. Bern:** Also eine Zusammenarbeit Kanton und Gemeinden gab es ja eigentlich schon
128 immer. Sehr viele aus den Gemeinderäten sind ja dann im Grossen Rat, das zieht sich quasi durch die
129 Staatsebenen. Ich denke, was mir spontan in den Sinn kommt, ist bei der DIJ, bei der Direktion für Inneres
130 und Justiz, E-Bau oder E-Umzug. Das sind Themen, wo die Gemeinden einen engen Draht haben zum
131 Kanton und wo der Kanton auch Vorgaben macht. Ich denke, das wird auch im Bereich der Steuern so

132 sein, unabhängig jetzt von einer Digitalisierung. Aber da bin ich nicht ganz der richtige Ansprechpartner,
133 dann müssten Sie wahrscheinlich eher einen Juristen fragen.

134 **Fabio Fedele:** Ja. Ich glaube, das ist top. Vielleicht auch etwas, das mich gewundert hat, jetzt, ich weiss
135 nicht, wie ich das formulieren kann. Aber was ist der Grund, wieso der Kanton jetzt GEVER
136 vorgeschrieben hat? Ist vielleicht zu wenig seitens Gemeinden proaktiv geschehen oder haben die
137 Gemeinden aktiv eine Unterstützung vom Kanton gewünscht?

138 **Representative Ct. Bern:** Also auf der einen Seite, das ist übrigens auch eine Frage, die in ähnlicher Form
139 in dem FAQ steht, auf der einen Seite ist es natürlich angenehmer, wenn man weiss, worauf man achten
140 muss, wenn man so ein System beschafft. Man kann schon mal diese Vorgaben auch einem Lieferanten
141 machen und sagen, ich brauche das, das und das. Unter Umständen weiss der eben auch schon aus
142 anderen Projekten, es geht um das Abliefern dann von Daten, ich muss das und das liefern, das ist gemäss
143 dem Standard sowieso schon für mich klar. Gleichzeitig lernt man dann eben auch aus gewissen
144 Vorgaben, dass bestimmte Anwendungen, die man bei sich vielleicht einsetzt, gar kein GEVER-System
145 sind, oder dass sie daher gar nicht erlaubt sind. Das kann dann auch noch weitergehen bis zur
146 Informationssicherheit und zum Datenschutz, wenn Sie beispielsweise ihre Daten, vielleicht sogar
147 schützenswerte Personendaten, in der Cloud ablegen. Von daher ist das Spektrum recht breit. Auf der
148 anderen Seite glaube ich auch, dass es hier eine Änderung gegeben hat in den letzten Jahren. Ich glaube,
149 dass die Gemeinden mittlerweile recht froh sind, wenn der Kanton an der einen oder anderen Stelle
150 stärker den Lead übernimmt und stärker Vorgaben macht. Das schafft halt auch mehr Klarheit.

151 **Fabio Fedele:** Ja. Und vielleicht sind wir jetzt langsam zum Schluss. Vielleicht der Ausblick in die Zukunft --
152 darf ich fragen, wie sehen Sie die digitale öffentliche Verwaltung sich entwickeln? Was könnte sich
153 insbesondere bei der Zusammenarbeit Kanton-Gemeinden ändern?

154 **Representative Ct. Bern:** Ich glaube, dass es, wenn wir in fünf Jahren sprechen oder vielleicht wenn Sie
155 Ihre Masterarbeit dann machen, dass wir dann deutlich mehr elektronische Services haben, die wir als
156 Bürger direkt abrufen können übers Handy. Ich glaube, dass das mehr und mehr selbstverständlich wird,
157 so wie es halt in anderen Bereichen auch mehr und mehr selbstständig ist. Wenn Sie irgendwas brauchen,
158 schnell im Internet nachschauen, zu Digitec oder so, und sich dann das Bestellen. Bei irgendwelchen
159 Verwaltungsthemen weiss man oft ja gar nicht, wer da eigentlich zuständig ist, ist es jetzt die Gemeinde,
160 oder ist es der Bund oder der Kanton. Aber eigentlich als Bürger interessiert uns das ja nicht so, oder? Ich
161 möchte einfach, keine Ahnung, einen Termin machen für meinen neuen Reisepass. Ob das jetzt beim
162 Bund ist oder beim Kanton oder Gemeinde, spielt eigentlich nicht die Rolle. Ich möchte einfach möglichst
163 schnell den Termin haben. Und dann gehe ich auf Google oder nutze vielleicht KI, um herauszufinden, wo
164 ich jetzt den Termin vereinbare. Und dann ist es wichtig, dass es die Möglichkeit gibt. Ich glaube, das ist
165 das, was sich in den nächsten Jahren stärker ändern wird, dass man hier noch mehr und mehr Dienste
166 anbietet. Oder halt dann auch gewisse Grundlagen dann noch schafft. Heute gibt es gewisse

167 Formvorschriften für bestimmte Geschäfte. Das heisst, es braucht eine Handunterschrift. Eine
168 elektronische Unterschrift ist nicht gültig. Eine elektronische Unterschrift würde aber bei vielen
169 Geschäften das Leben auch noch mal ein bisschen vereinfachen. So ist vielleicht dann noch ein Upload
170 von Papier nötig. Sie machen alles elektronisch, sie drucken es aus, unterschreiben es und laden es
171 wieder hoch. Ja, da ist die Frage. das so rechtlich sinnvoll ist. Ähm. Und da ist der Kanton aber auch dran,
172 an dem Thema die Grundlagen zu schaffen.

173 **Fabio Fedele:** Mhm. Mhm. Ja, also ... Digitale Transformation ist im vollen Gange, wenn ich dich richtig
174 verstehe. Und da ist auch ein Fokus auf die Bürgerinnen und die Bürger. damit sie eigentlich damit
175 eigentlich eine effektive Leistungserbringung. Ähm. stattfinden kann.

176 **Representative Ct. Bern:** Genau, im Interesse der Bürgerinnen und Bürger.

177 **Fabio Fedele:** Ja, doch, tipptopp. dann ist dies ja ein schöner Schlusspunkt. Vielen Dank für deine
178 Erkenntnisse. Ich würde hiermit die Aufzeichnung beenden, ausser du, also Sie hätten noch etwas?

179 **Representative Ct. Bern:** Nein, von meiner Seite ist es so gut.

180 **Fabio Fedele:** Perfekt.

B.9 Cantonal Representative 4 (Interview C4)

Location: Online meeting (Microsoft Teams)
Date, Time, Duration: May 4, 2026, 10:30, 40 Min. 15 Sek.
Interview Partner: Markus Frösch (Kanton Uri)
Interviewer: Fabio Fedele

- 1 **Fabio Fedele:** Genau, da sind wir los. Vielleicht als allererstes herzlichen Dank für die Zeit und die
2 Bereitschaft zu diesem Interview. Das weiss ich sehr zu schätzen. Als Einstiegsfrage, als kleines Warm-up,
3 darf ich euch vielleicht kurz bitten, euch in eurer aktuellen Funktion vorzustellen, womit ihr euch im
4 Arbeitsalltag im Kanton Uri beschäftigt?
- 5 **Markus Frösch:** Okay, also ich leite die Abteilung Organisation, früher hiess es Koordinationsstelle für E-
6 Government und Organisationsentwicklung, und das ist einfach ein viel zu langer Name, aber inhaltlich ist
7 es eigentlich immer noch gleich. E-Government ist so ein bisschen die Aussensicht, die Aussenperspektive
8 an die Dienstleistung nach aussen. Und Organisationsentwicklung ist dann eigentlich die Innensicht, wenn
9 wir einen Prozess digitalisieren, heisst das für uns auch, dass wir die Abläufe innerhalb der Verwaltung
10 anschauen und versuchen, diese mit der Digitalisierung natürlich auch zu modernisieren, also wirklich,
11 auch wenn Schnittstellen abgebaut werden, zu schauen, wie wir den Prozess verbessern können im
12 Ablauf drin. Das ist eigentlich das. Wir haben sehr viel anfänglich investiert, jetzt haben wir nicht mehr so
13 viel Zeit dazu in Prozessgrundlagen also wir haben eine Aufgabenlandkarte für den Kanton Uri erstellt und
14 Prozesshandbücher runtergebrochen auf die Ämter. Wir haben schon relativ viel erarbeitet. Angefangen
15 mit den Querschnittsprozessen, bei denen Querschnittsorganisationen wie Personal, Informatik,
16 Finanzen, Kommunikation usw. dass man diese erarbeitet hat. Danach gingen wir in die
17 Schnittstellenprozesse und bei den Ämtern, bei denen wir etwas mehr reingeschaut haben, auch in die
18 Kernprozesse. Im Moment sind etwa 700 Prozesse erhoben im Kanton Uri, die man dann auch gut als
19 Grundlage nehmen kann, wenn man Schnittstellen digitalisieren will, die noch nicht digital sind, dann
20 kann man mit einem Softwarelieferanten oder einer externen Unterstützung relativ schnell auf den Punkt
21 zeigen, wo der Handlungsbedarf ist, wenn die Prozesse erhoben sind. Das ist ursprünglich entstanden aus
22 der Situation, dass wir eine eher kleine Verwaltung sind. Wir haben Stellvertretungen, die aber eigentlich
23 den Job gar nicht machen. Und dann ist es notwendig, wenn jemand ausfällt, dass die Stellvertretung
24 zumindest die Grundlage hat, um das zu machen, um den Wissenstransfer zu garantieren, wenn Leute
25 aus der Verwaltung ausscheiden, um so viel Know-how zu behalten. Die Idee ist auch Transparenz zu
26 schaffen. Das ist das eine. Und dann sind wir punktuell in sehr vielen Projekten drin, aus organisatorischer
27 Sicht. Wir übernehmen zum Teil auch Projektleitung und wir sind sehr eng mit dem Amt für Informatik
28 am Zusammenarbeiten, aber einfach aus einer anderen Perspektive, also nicht aus einer rein technischen.

29 Aktuelle Projekte sind eben KI in der Verwaltung, wo wir gerade noch an einem Bericht sind, danach E-
30 Government im Kanton Uri mit Einbezug der Gemeinden. Dann gerade parallel zu E-Government die
31 Einführung von Begleitthemen, einerseits die Einführung der E-Signatur im Kanton auf der Grundlage
32 einer E-Operation-Ausschreibung, wo der Kanton Uri auch dabei war. Wenn wir die Einführung der E-
33 Signatur fertig haben, möchten wir AGOV an die Portale anbinden, die bereits bestehen.

34 **Fabio Fedele:** Ja, perfekt. Ich sehe gerade die digitale Transformation ist im vollen Gange im Kanton Uri,
35 so verstehe ich das. Vielleicht kurz zur Information, während dem Gespräch würde ich gerne zuerst mehr
36 auf die digitale Transformation der Verwaltung an sich eingehen und im zweiten Schritt die lokale
37 Autonomie einbeziehen. Wir haben es vielleicht schon leicht erwähnt, aber darf ich fragen, was versteht
38 ihr unter der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung, und spezifischer, seht ihr hier
39 Chancen, seht ihr hier Risiken?

40 **Markus Frösch:** Also, digitale Transformation, ich glaube, die muss man eigentlich von den beiden Enden
41 anschauen. Wir haben den Kunden, wir haben die Kundin, die eine Dienstleistung beansprucht, und wir
42 haben dann die interne Verarbeitung. Das können sehr einfache Prozesse sein, ein-zu-eins Schritte
43 zueinander, aber es können auch ein-zu-mehreren Verbindungen sein, zum Beispiel der ganze
44 Baubewilligungsprozess, der sehr breit ist und bei dem auch Gemeinden und diverse Amtsstellen
45 involviert sind. Und da kann es relativ schnell sehr komplex werden. Beim Thema digitale Transformation
46 gibt es aus unserer Sicht zwei Ansätze. Der eine Ansatz ist der passiert, bei dem es eine sehr grosse
47 Schmerzsituationen gibt, ein pain point gibt, wo man sagt, wir müssen Abhilfe schaffen, wir haben zu
48 wenige Ressourcen dafür. Und dann schaut man sich konkret das im Einzelsprung anschauen und
49 überlegt, wie kann man durch Digitalisierung von gewissen Prozessen Abhilfe schaffen kann. Meistens
50 geht es darum, administrative Lasten abzubauen, sodass für die Sachbearbeitung mehr Zeit bleibt. Oder
51 Prozesse zu beschleunigen, wenn gewisse Prozesse zu wenig schnell abgewickelt werden können, dass
52 man in einer entsprechenden Zeit eine Antwort geben kann. Das sind die zwei Punkte, wo es wirklich ein
53 Einzelsprung ist. Das passiert häufig. Der andere Ansatz ist wirklich der ganzheitliche Ansatz, wo wir
54 wirklich sagen, wir würden gerne Prozesse auch standardisieren. Also wir würden gerne erstens den
55 Auftritt nach aussen standardisieren. Wir wollen nicht mit Word-Dokumenten, PDFs oder Webformularen
56 arbeiten, wo die einen Webformulare ein E-Mail produzieren und die anderen in ein Backend der
57 Webseite gehen und dort bearbeitet werden. Also hier haben wir eine relativ grosse Vielfalt, die am Ende
58 auch ein bisschen unordentlich ist, die zum Teil auch ein bisschen Unverständnis verursacht bei der
59 Bevölkerung, weil sie sich gewohnt ist, dass ein Prozess ähnlich laufen sollte, wie wenn man eine Reise
60 bucht oder wenn ich bei Digitec etwas bestelle. Und dort haben wir den ganzheitlichen Ansatz zu sagen
61 wir schauen über das Ganze her und holen uns dann den Auftrag von der Regierung, um das Thema
62 konkret flächendeckend abzubilden. Das One-Stop-Government hat für uns dann eigentlich auch zwei
63 Aspekte. Wir wollen jetzt im Kanton Uri wirklich eine Plattform bauen, wo die Dienstleistungen nach

64 aussen einheitlich daherkommen. Wir werden aber in zwei unterschiedlichen Projekten arbeiten. Das
65 eine bildet die Dienstleistungen des Kantons ab. Da werden wir involviert sein und die versuchen zu
66 vereinheitlichen. Und auf der anderen Seite haben wir die Gemeinden, die ihren Part auch mit möglichst
67 vereinheitlichten Prozessen, aber dann selber angehen und auch selber entscheiden, welche sie
68 umsetzen wollen. Und dort ist unser Fokus logischerweise der Kanton. Also dort versuchen wir einerseits
69 Einzelsprung abzubilden, Lösungen zu finden, die im Moment gerade helfen, immer aber auch mit dem
70 Blickpunkt, dass das Ganze nicht nur kurzfristige Linderung gibt, sondern dass es auch in ein zukünftiges
71 System eingepasst werden soll.

72 **Fabio Fedele:** Ja, was sie gerade erwähnt haben, die Aufgaben der Gemeinden, die Aufgaben des
73 Kantons, da hatte ich noch eine Frage dazu. Als Folge der Digitalisierung, habt ihr hier eine Übertragung
74 von Aufgaben einer föderalen Ebene auf eine andere feststellen können? Oder vielleicht, dass sich die
75 Koordination mehr auf einer Ebene fokussiert hat, haben sie da Veränderungen wahrnehmen können?

76 **Markus Frösch:** Äh, ja. Ich fange mit dem einfachsten Beispiel an. Das ist der E-Umzug. Als die
77 elektronische Umzugsmeldung in die Kantone eingeführt wurde, hat es nicht funktioniert und hat der
78 Kanton der Lead dort übernommen. Gemeinden hätten von sich aus, wären gar nicht in den
79 Handlungsbedarf reingekommen, haben gefunden ja, das geht auch so. Und es ist auch so, dass die
80 Koordination und der First-Level-Support wir einfach machen. Wir zahlen ihn sogar, obwohl es gar keine
81 Dienstleistung ist, die auf kantonaler Ebene angesiedelt ist, sondern auf Gemeindeebene. Und so spielt
82 es, so funktioniert es. Also da übernehmen wir koordinative Aufgaben, die eigentlich bei den Gemeinden
83 liegen würden. Das ist jetzt in einem kleinen Kostenrahmen, darum sagen wir, machen wir kein Büro auf,
84 im Moment lassen wir es stehen. Mit der Einführung des One-Stop-Governments wird es dann
85 wahrscheinlich eine Verschiebung geben, weil dann auch Ressourcen auf Gemeindeseite aufgebaut
86 werden, die so etwas dann machen können. Es gibt nicht vieles zu tun, aber es muss doch jemand
87 Ansprechpartner sein und so weiter. Also ist das etwas, da kann man sagen, das hört einmal auf. Das ist
88 aber nicht gerade eine konkrete Übernahme einer Dienstleistung. Ein bisschen anders ausgesehen hat es,
89 als wir im Kanton Uri, also bis vor drei Jahren war unsere Steuererklärung ein Excel-Formular. Wir hatten
90 also nie eine Dr.-Tax-Lösung oder so etwas eingeführt, sondern wir waren nach wie vor auf einem Excel-
91 Formular unterwegs. Das war eine sehr gute Lösung, aber auch ein pragmatischer Ansatz. Aber schon
92 länger davor wusste man, dass wir auf einen neuen Stand kommen müssen. Und damit wir die
93 Dienstleistung nach aussen sauber anbieten können, müssen wir Gemeinden und Kanton näher
94 zusammenführen, sodass alle Gemeinden im Kanton und der Kanton selber mit der gleichen
95 Steuersoftware arbeiten und auch auf der gleichen Plattform mit der Steuersoftware. Das ist jetzt nicht
96 gerade eine Riesengeschichte, aber wir haben zwei Softwarelösungen im Einsatz. Das eine ist Dialog als
97 Gemeindeverwaltungssoftware, die auch den Rechnungsteil drin hat. Dann haben wir parallel Nest im
98 Einsatz. Nest-Gemeinden sind nicht Nest-Kanton. Also mussten Nest-Gemeinden auch auf den Kanton

99 überwechseln, und das Zusammenführen in die gleiche Software, die beim Kanton betrieben wurde, hat
100 aber auch dazu geführt, dass wir Prozesse angeschaut haben. Und die Prozesse hat man insofern
101 festgestellt, wir haben Doppelspurigkeiten. Zum Beispiel hat der Kanton und die Gemeinden die
102 natürlichen Personen in einer Adresdatenbank geführt. Und es hat keinen Sinn gemacht, dass der
103 Kanton auch führt, wenn die Gemeinden mit der Datenbank GERES diese sauber bewirtschaften können.
104 Also hat es hier eine Verschiebung gegeben, der Kanton hat keine Adressen mehr bewirtschaftet, das
105 machen nur noch die Gemeinden. Dann gab es eine Verschiebung. Jetzt muss ich überlegen, die
106 Quellensteuer ist zu den Gemeinden, aber die Veranlagung der natürlichen Personen ist zum Kanton.
107 Gemeinden haben nur eine summarische Beurteilung gemacht von den Steuererklärungen, die
108 reingegangen sind, die inhaltliche Bewirtschaftung der Steuererklärung hat nur noch der Kanton gemacht.
109 Da gab es ein paar Verschiebungen. Summa summarum gab es mehr Verschiebungen, die von der
110 Gemeinde zum Kanton gegangen sind. Und dann gab es entsprechend auch gewisse
111 Ressourcenverschiebungen, dass Gemeinden jetzt etwas mehr zahlen müssen, weil der Kanton mehr
112 Personal hat als vorher. Also dort hat es ganz klare Verschiebungen gegeben. Ein drittes Beispiel ist bei
113 uns das ganze Bewilligungsverfahren im Baubereich, wo auch weitere Bewilligungsgeschichten
114 dazugekommen sind. Dort ist es so, da hatten wir, ursprünglich hat das mal GAMAG geheissen, das ist ein
115 Verein, der mit einer Open-Source-Lösung gearbeitet hat. Die haben sich jetzt ein bisschen
116 auseinanderdividiert, aber es ist nach wie vor eine Open-Source-Lösung, die der Kanton Uri im Einsatz
117 hat, bei uns UREC genannt. Und das ist ein komplett digitales Verfahren, wo wenn ein Baugesuch
118 reinkommt, geht das auf die Plattform, geht zuerst zu den Gemeinden, wo eine erste Sichtung gemacht
119 wird. Dann geht es irgendwann zur Koordinationsstelle beim Kanton, die dann alle involvierten Ämter zur
120 Stellungnahme aufruft. Wenn das Verfahren beim Kanton fertig ist, geht es dann wieder zurück zur
121 Gemeinde, aber es passiert alles auf der gleichen Plattform. Dort gab es keine Aufgabenverschiebung,
122 sondern eine Standardisierung. Beispielsweise das Meldeformular, wo es nur noch eines gibt und nicht
123 mehr 19. Also wir haben 19 Gemeinden. Am Anfang waren es 20 Gemeinden, eine Fusion haben Anfangs
124 wir hinter uns. Also jede Gemeinde hatte ihr eigenes Formular. Da hat man gesagt, dass das koordiniert
125 werden kann, dass alle Gemeinden mit einem Formular auskommen müssen und das hat man dann
126 fertiggebracht. So konnte die Koordination sauber beginnen. Das sind für mich drei gute Beispiele.

127 **Fabio Fedele:** Ja, sehr spannend. Merci. Eine weitere Frage, wie stark werden oder sind die Gemeinden in
128 diesen Projekten einbezogen? Ihr habt es erwähnt, 19 Formulare wurden auf 1 reduziert. Waren zum
129 Beispiel alle Gemeinden einverstanden, oder war das eine Vorgabe des Kantons? Hätte eine Gemeinde,
130 die nicht einverstanden wäre, sich weigern können? Wie lief die Zusammenarbeit zwischen Kanton und
131 Gemeinde?

132 **Markus Frösch:** In jedem von diesen drei beschriebenen Fällen eigentlich anders. Beim E-Umzug war es
133 einfach so, dass man das Projekt vorgestellt hat, man hat das den Gemeinden vorgestellt und gefragt,

134 seid ihr einverstanden, wenn ihr eure Formular abhängt von eurer Webseite für die Umzugsmeldungen
135 und dafür den Link auf das E-Umzug Schweiz verlinkt und eure Prozesse anpasst. Im
136 Konsultationsverfahren hat man das gemacht. Mit Arbeitsgruppen hat man es dann im Detail noch
137 genauer angeschaut, sodass die Gemeinden wussten, wie das dann auch im Ablauf funktioniert. Dann
138 kamen wir an die Herbsttagung, wo alle Gemeindepräsidien und Gemeindeschreiber vor Ort waren, und
139 haben die Frage gestellt, ob sie einverstanden sind. Sie hatten alle die Hand oben und es war okay.
140 Vertragslos eigentlich das Ganze. Aber im Sinne einer Vereinbarung ist das zum Laufen gekommen. Beim
141 Bereich vom Baubewilligungsverfahren hat man das technisch angeschaut und war mit den Gemeinden in
142 der Diskussion. Aber dann brauchte es zum Schluss eine Anpassung des Bau- und Planungsgesetzes und
143 es gab eine kantonale Abstimmung dazu. Ja gut, und bei den Steuern war es eigentlich auch ähnlich. Beim
144 Baubewilligungsverfahren war das die Person, die die Koordination beim Kanton machte und bei allen
145 Gemeinden vorbeigegangen ist und mit allen so lange geredet hat, bis sie gesagt haben, ja, wir verstehen
146 es, es ist okay, das machen wir. Bei der Steuerlösung hat man mit einer Arbeitsgruppe gearbeitet, die
147 vom Urner Gemeindeverband eingesetzt wurde, und hat diese sowohl politisch wie auch fachlich
148 bestückt und haben dort eine Vorarbeit gemacht und ist dann in offizielle Vernehmlassungen bei den
149 Gemeinden und beim Kanton gegangen. Und als das offizielle Verfahren durchgelaufen war, entstand
150 daraus ein Gesetzentwurf, der zuerst durch die Regierung, den Landrat und dann durch eine
151 Volksabstimmung ging. Das war dann ein sehr formales Verfahren. Aber da hat man die Gemeinden sehr
152 stark miteinbezogen. Man hatte Lösungen auf dem Tisch, wo man sagen konnte, das funktioniert für die
153 Gemeinde. Beim E-Umzug konnte eine Gemeinde noch sagen, sie macht nicht mit. Beim
154 Baubewilligungsverfahren war es insofern kein Problem, weil man schon in Koordination miteinander
155 zusammengearbeitet hatte. Es war eigentlich nur eine Vereinfachung des Verfahrens, dort ist es ohne
156 grosse Opposition durchgegangen. Bei der Steuergeschichte gab es eher Opposition von gewissen
157 Gemeinden. Es gab wahrscheinlich auch Gemeinden, die sagten, sie machen nicht mit. Und dort hat es
158 dann tatsächlich eine Volksabstimmung gebraucht, damit man eine Mehrheitsentscheidung hatte, wo
159 man der Gemeinde dazu konnte, also zwingen ist falsch, aber das Volk hat gesagt, wir wollen, dass die
160 Gemeinden da mitmachen.

161 **Fabio Fedele:** Genau, genau. Ja, sehr interessante Einblicke. Vielleicht etwas, wo ich mich auch
162 gewundert habe, in den anderen Interviews, die ich schon geführt habe, haben sie weniger
163 Verschiebungen von Kompetenzen oder Aufgaben festgestellt, könnte es vielleicht damit
164 zusammenhängen, dass Uri als Kanton mit seinen Gemeinden ein kleinerer Rahmen ist und das die
165 Zusammenarbeit etwas erleichtert, wie seht ihr die Grösse des Kantons da eine Rolle spielen?

166 **Markus Frösch:** Also einerseits ist es so, dass der Kanton Uri zum Teil schon Aufgaben übernimmt, die in
167 anderen Kantonen die Gemeinden machen. Also zum Beispiel alles, was im Zivilstandsbereich läuft, ist bei
168 uns kantonalisiert. Also von den Ehescheinen über das Familienbüchlein etc. All das macht bei uns der

169 Kanton, das läuft über das Zivilstandsamt. Das machen Gemeinden nicht mehr. Das ist bereits eine
170 Aufgabe, die komplett beim Kanton ist. Und so ist es zum Teil auch in anderen Bereichen. Also wir
171 machen schon mehr für Gemeinden als vielleicht in anderen Kantonen. Das hat tatsächlich auch etwas
172 mit der Grösse zu tun. Zum Beispiel Kindes- und Erwachsenenschutz ist auch etwas, das bei uns
173 kantonalisiert ist. Das läuft nicht mehr bei der Gemeinde. Und zwar einfach, weil bei uns zum Teil das
174 Mengengerüst fehlt. Wir haben rund 37'000 Einwohner im Kanton Uri. Das führt halt schon, eine Stadt
175 Thun ist ja gleich gross und auch alles nur einmal, was auf lokaler Ebene läuft. Also da müssen wir wirklich
176 versuchen, pragmatische Wege zu finden, um zu sagen, es soll die föderale Ebene machen, die es am
177 besten kann. Und wo es am günstigsten ist.

178 **Fabio Fedele:** Nach dem Subsidiaritätsprinzip.

179 **Markus Frösch:** Genau, natürlich gibt es auch Themen, bei denen der Kanton nie sagen würde, dass er
180 das machen will, oder Gemeinden nie sagen würden, dass sie das abgeben wollen. Das ist logisch. Auf der
181 anderen Seite sind gewisse Sachen einfacher, weil wir weniger Player haben. Diskussionen sind schneller
182 und sind einfacher durchzuziehen. E-Umzug haben wir vom ersten Gespräch, wo wir erfahren haben, dass
183 es das Pilotprojekt gibt, das Kanton Zürich, Aargau und Luzern gestartet haben, dann kam Zug dazu,
184 Luzern ist rausgefallen, weil sie kein Budget hatten. Wir haben uns interessiert. Vom ersten Gespräch bis
185 wir das okay hatten und umsetzen konnten, sind drei Monate vorbeigegangen. Der Kanton Bern hat für
186 die Erstellung der Projektgruppe anderthalb Jahre gebraucht. Also das sind halt einfach die Geschichten.
187 Wenn ich mit einem Regierungsrat ein Gespräch suche, zu einem Thema, wo ich einen Input brauche,
188 dann habe ich seine Handynummer, ich kann ihn anrufen, ich kann ihm ein Mail schreiben und innerhalb
189 von zwei, drei Tagen habe ich einen Termin. An anderen Orten geht es nur um die Terminfindung, bis
190 man einen freien Slot bekommt vergeht ein Monat. Das ist dann wieder ein Vorteil, dass wir sehr nahe
191 zueinander sind. Wenn alle gut miteinander haben, ist das toll. Wenn aber gewisse Animositäten da sind,
192 dann wird es wieder sehr, sehr schwierig.

193 **Fabio Fedele:** Ja, die Vorteile könntet ihr schon viele auflisten können. Darf ich vielleicht fragen wegen
194 der Nachteile der Grösse, oder ob das wirklich ein Nachteil ist, wie stark ist der Kanton Uri in Vorhaben
195 der Digitalen Verwaltung Schweiz eingebunden? Seid ihr da auf Augenhöhe mit anderen Kantonen, oder
196 ist das überhaupt das Ziel?

197 **Markus Frösch:** Also grundsätzlich sind wir schon auf Augenhöhe mit den anderen Kantonen und wir
198 haben auch einen guten Austausch, auch mit den anderen Zentralschweizer Kantonen. Also hier schauen
199 wir viel aufeinander und unterstützen uns gegenseitig. An gewissen Themen sind wir weiter, an gewissen
200 Orten sind andere weiter und da ist der Austausch gut und auch die Hilfe ist sehr gross. Also das
201 funktioniert sehr gut. Ich glaube, eingebunden sind wir schon. Wir haben halt nicht viele personelle
202 Ressourcen. Dort, wo ein Thema uns konkret betrifft, schauen wir aber auch, dass wir auf nationaler oder
203 interkantonalen Ebene im Diskurs mitmachen, in Arbeitsgruppen mitmachen. Zum Beispiel beim Thema

204 Digitalisierung der Grundversorgung haben wir ein Modellvorhaben im Kanton Uri gemacht. Ich glaube,
205 hier konnten wir den einen oder anderen Pflug einschlagen, auch in anderen Kantonen, die das Stadt-
206 Land-Gefälle haben. Im urbanen Bereich haben wir Altdorf, und dann unsere Seitentäler und das
207 Urserntal. Es gibt viele Vergleichsmöglichkeiten, wo andere aus der Situation des Kantons Uri eine
208 Adaption machen und voneinander lernen können. Bei dem Projekt, wo es um die E-Signatur ging, bin ich
209 auch in der Arbeitsgruppe dabei gewesen. Also man muss ein bisschen selektiv auswählen, wo man die
210 Zeit aufwenden kann, bei nationalen Themen dabei zu sein. Ansonsten ist es bei uns schon so: Wir
211 stampfen nicht für alles und jedes selber ein Projekt aus dem Boden, sondern schauen stark, was an
212 anderen Orten passiert. Was beispielsweise die Digitalisierungsstrategie oder was die e-Government
213 Strategie anbelangt, haben wir aufgehört, eine eigene Strategie zu machen. Da sagen wir einfach, wir
214 orientieren uns an der DVS und schauen, wie wir mit unseren personellen und finanziellen Ressourcen
215 eine Umsetzung machen können und wo nicht. Das ist eigentlich unser Ansatz. Wir haben allerdings eine
216 Digitalisierungsstrategie gemacht, das war gerade in der Pandemie, im 2021, 2022, und die hat schon
217 Potenzial aufgezeigt, weil sie nicht nur die Verwaltung angeschaut hat, sondern den ganzen Kanton Uri.
218 Also da gab es eine Potenzialanalyse, die die Hochschule Luzern gemacht hat. Die haben wir versucht
219 umzumünzen, auf wo der Kanton unterstützend wirken kann, auf der föderalen Ebene, aber andererseits
220 auch Wirtschaft, Tourismus und so weiter. Und die ist schon auch wichtig gewesen, aber mittlerweile ist
221 sie überholt. Und da ist man jetzt am Punkt, wo man wirklich sagt, okay, jetzt orientieren wir uns stark an
222 dem, was der Bund macht. Und wir als Kanton Uri wünschen uns manchmal sogar mehr Führung durch
223 die DVS. Also wenn man jetzt beispielsweise ihre Idee anschaut, wo sie jetzt vorwärts gehen wollte, ist es
224 so wir sind eigentlich heute in dieser Etappe 1, wo man sagt, Status quo erhalten, das ist klar. Und jetzt
225 will man die gemeinsame Steuerung und Umsetzung, bestehend aus dem institutionellen Rahmen, den
226 wir heute haben, verstärken. Das ist das eine. Aber das ist alles noch sehr in einem informellen Rahmen.
227 Und die Stossrichtung 2, die dann eigentlich auch der DVS mehr Weisungscharakter geben kann, dass sie
228 sagt, wir setzen national Themen um. Alle Basisdienstleistungen machen keinen Sinn, wenn das die
229 Kantone selbst versuchen. Es muss eine gewisse Steuerung von oben geben. Und das wünschen wir uns
230 als Kanton Uri schon. Weil wir sagen, wir haben das Mengengerüst nicht, wir haben die finanziellen
231 Ressourcen nicht, um da selber etwas zu machen. Manchmal sind auch Projekte, die von dem einen oder
232 anderen Kanton angestossen werden, wo man überlegt, ob man jetzt mitmacht, macht das jetzt wirklich
233 Sinn dort einzusteigen, oder investieren wir in etwas, und dann kommt gleich etwas anderes, das dann
234 noch besser ist. Konkret wieder auf E-Government zu sprechen kommen, das One-Stop-Government, eine
235 Plattform, wo die Bevölkerung Dienstleistungen beziehen kann, egal von wem sie kommt, ob es Kanton
236 oder Gemeinde ist. Das weiss man manchmal gar nicht so richtig. Diese Plattform wollen wir jetzt
237 eigentlich auch umsetzen. Und da gibt es zum Beispiel die iGov-Plattform, die ein paar Kantone
238 miteinander haben. Das ist eine gute Geschichte, aber ist es wirklich die richtige? Als Kanton Uri wäre es

239 uns manchmal fast lieber, das sind nicht Entwicklungen, die die Kantone unter sich zusammenschliessen.
240 Dass man sagt, ihr habt etwas, ja das ist für uns auch gut, und so wächst es langsam. Das wäre manchmal
241 für uns tatsächlich sogar besser, wenn man sagt: So möchten wir es für die Schweiz umsetzen.

242 **Fabio Fedele:** Ja, der Wunsch für mehr Koordination, von der höheren Ebene, von der DVS.

243 **Markus Frösch:** Genau, weil ich sehe im digitalen Raum keine föderalen Grenzen. Was ich schon sagen
244 muss der Föderalismus führt dazu, dass an verschiedensten Orten immer wieder neue Innovationen
245 entstehen. Und bei der Digitalisierung von Versorgungen ist der Grundsatz: Einmal entwickeln, mehrfach
246 nutzen. Das ist für mich so zentral. Und da hilft der Föderalismus schon, dass gute Sachen an
247 verschiedenen Orten entstehen und man das Beste nehmen kann. Aber das ist der einzige Vorteil.
248 Ansonsten sehe ich wirklich den digitalen Raum alle aus einer Hand, das würde viel helfen.

249 **Fabio Fedele:** Ja, in diesem Fall, im digitalen Raum keine föderalen Grenzen, seht ihr aber auch im
250 digitalen Raum keine Gefahr für den Föderalismus?

251 **Markus Frösch:** Nein, da sehe ich keine Gefahr für den Föderalismus, weil ich glaube, das schwappt nicht
252 über in die Gesellschaft, in der wir leben. Ich sehe ganz viele Initiativen, die wirklich das Digitale fördern.
253 Bei uns im Kanton Uri gab es noch keine einzige Diskussion von Gemeindefusionierungen beispielsweise.
254 Oder der Abgabe von Dienstleistungen an Kantone. Nein. Als digitalisierung führt dazu, dass Gemeinden
255 sie auf eine einfache Art zur Verfügung stellen können, medienbruchfrei umsetzen können, schneller in
256 der Umsetzung der Einwohnerkontrolle beispielsweise Dienstleistungen verarbeiten können. Digital viel
257 einfacher. Aber auf die Funktion, was eine Gemeinde macht, hat das eigentlich keinen Einfluss.

258 **Fabio Fedele:** Ja, ja, das sind wirklich zwei separate- die lokale Autonomie kann man ja auch in
259 verschiedene Dimensionen einordnen. Zum Beispiel die politische Dimension, die wird in diesem Fall
260 dadurch nicht beeinträchtigt.

261 **Markus Frösch:** Nein.

262 **Fabio Fedele:** Ja, ja, sehr spannend. Da wir schon langsam zum Schluss kommen, möchte ich gerne
263 fragen: Wie sieht der Ausblick in die Zukunft aus? Was könnte sich für die digitale öffentliche Verwaltung
264 in den nächsten Jahren ändern, insbesondere zwischen Kantonen und Gemeinden?

265 **Markus Frösch:** Ich sehe keine grossen Veränderungen, die aus diesem Blickwinkel anstehen. Es sind
266 tatsächlich Themen wie, wie die künstliche Intelligenz in Zukunft in die Verwaltung eingreifen wird, im
267 Sinne von Aufgaben. Ich sage jetzt nicht Aufgaben verschieben zwischen föderalen Ebenen, sondern
268 Aufgaben verschieben zwischen Mensch und Maschine. Also da sehe ich im Moment noch nicht, wo es
269 durchgeht. Und wichtig in diesem Zusammenhang denke ich, effektiv wir müssen es selber in die Hand
270 nehmen, sonst wird es uns aus der Hand genommen. Also wenn wir selber jetzt wirklich bewusst
271 vorangehen und entscheiden, wo wir was wie machen und wo wir welche Grenzen klar setzen, damit
272 können wir die künstliche Intelligenz tatsächlich als Unterstützung hinzuziehen und nicht als Gefahr
273 sehen, dass sie Sachen plötzlich automatisiert. Gerade wenn es um Aufgaben der öffentlichen Hand geht,

274 geht es viel um Personen und besonders schützenswerte Daten. Die Bevölkerung erwartet da, dass das
275 wirklich mit grosser Vorsicht umgesetzt wird. Es darf nicht sein, dass eine KI entscheidet, wer jetzt
276 irgendwelche Subventionierungen von der Krankenkasse bekommt. Solche Geschichten dürfen nicht
277 einfach so passieren. Da muss man wissen, es sind Menschen, die entscheiden. Das ist der entscheidende
278 Punkt. Ansonsten werden wir das gesellschaftliche Zusammenleben und die Politik in dem ganzen
279 Zusammenhang wird sich nicht gross verändern, Stand heute, ausser dass vielleicht noch die eine oder
280 andere Fusion geben wird. Aber das passiert ja nicht zwischen Gemeinden und Kantonen, sondern nur
281 zwischen den Gemeinden, wird glaube ich da nicht so wahnsinnig viel passieren. Es werden einfach
282 gewisse Sachen vereinfacht. Bei uns heisst das Digitalisierung führt bei uns nicht dazu, dass Stellen
283 abgebaut werden, sondern dass Ressourcen frei werden. Wir sind einfach zu klein. Wenn man ein Team
284 hat von 10 Leuten für eine Aufgabe und man kann digitalisieren und vielleicht noch KI dazu nehmen, dann
285 machen es vielleicht nur noch 5. Aber wenn eine Person das macht, dann hat sie vielleicht plötzlich 20
286 Prozent mehr Ressourcen, wenn es hochkommt. Und das kann dazu führen, dass sie sich in der
287 Sachbearbeitung mehr Zeit nehmen kann. Und für mich ist das ein schönes Bild: dass sie sich auch einen
288 Augenschein nehmen kann. Augenschein nehmen heisst für mich immer, dass man vor Ort gehen kann,
289 mit den Leuten das Thema anschauen und dann Entscheide fällen. Wenn man keine Zeit hat, kann man
290 keinen Augenschein nehmen, dann muss man im Büro auf der gesetzlichen Grundlage abhandeln und
291 schlägt ein bisschen alle über eine Liste ab. Also in diesem Zusammenhang, das ist dort, wo bei uns
292 Ressourcen, also ich sage sogar mehr Menschlichkeit in die Verwaltungstätigkeit reinbringen wieder. Im
293 Moment ist es schon so, dass immer mehr Aufgaben gekommen sind, man hat aber nicht mehr
294 Ressourcen bekommen. Das hat alles ein bisschen entmenschlicht. Und da erhoffe ich mir, dass mit
295 diesen Unterstützungen, Digitalisierung, Unterstützung durch künstliche Intelligenz, sogar mehr
296 Menschlichkeit wieder in die Verwaltungstätigkeit reinkommen kann.

297 **Fabio Fedele:** Ja, das ist eine sehr, sehr gute Vision. Vielleicht eine letzte Frage, habt ihr in diesem Fall das
298 Gefühl, dass wir hier noch am Anfang der ganzen digitalen Transformation stehen oder schon mittendrin
299 sind?

300 **Markus Frösch:** Also, wenn es darum geht, dass die Bevölkerung des Kantons und der Gemeinden
301 Dienstleistungen auf die gleiche Art bekommt, wie sie sie von privaten Dienstleistern bekäme, ich glaube,
302 da wissen wir, wo wir hinwollen, da wissen wir, wie wir hinkommen, hier stehen wir jetzt mittendrin.
303 Aber was KI in diesem Zusammenhang noch für einen Einfluss haben wird, da stehen wir komplett am
304 Anfang. Als KI aufkam, hatte man das Gefühl, ja in zwei Jahren seien wir dort und dort. Das hat nicht
305 gestimmt. Wenn man aber in zehn Jahren zurückschauen kann, wir werden an einem komplett anderen
306 Ort stehen, als wir uns je hätten vorstellen können. Das ist so das schöne Bild, das man mit der
307 Lancierung der Smartphones und mit dem ersten iPhone gesehen hat, man hat zuerst gedacht, ja, das

308 und das. Aber was sich heute entwickelt hat, ist eine komplett andere Dimension, als man sich je
309 erträumen konnte. Und ich glaube, das wird da genau dasselbe sein.

310 **Fabio Fedele:** Ja, ja, dann sehen wir, was die Zukunft für uns hält. Schöner Schlusspunkt, darf ich vielleicht
311 noch fragen, hat es etwas, das wir nicht erwähnt haben und das von eurer Seite aus noch wichtig wäre zu
312 erwähnen?

313 **Markus Frösch:** Nein, ich glaube, für den Moment ist es gerade gut.

314 **Fabio Fedele:** Tipptopp, dann würde ich mich ganz herzlich bedanken für Ihre Zeit, für diesen Austausch
315 und die Aufzeichnung damit beenden.

B.10 Private Industry Representative 1 (Interview P1)

Location: Oerlikon, Zurich
Date, Time, Duration: April 23, 2026, 14:00, 44 Min. 17 Sek.
Interview Partner: Fabian Marty (Federas Bertung AG)
Interviewer: Fabio Fedele

- 1 **Fabio Fedele:** Super, dann wäre die Aufnahme gestartet. Vielleicht ganz am Anfang, vielen Dank, dass du dir Zeit
2 nimmst für dieses Interview, das schätze ich sehr. Als Einstiegsfrage dürfte ich dich bitte kurz in deiner aktuellen
3 Funktion beschreiben, womit du dich im Alltag beschäftigst.
- 4 **Fabian Marty:** Ja, gerne. Ich bin jetzt seit eineinhalb Jahren bei der Firma Federas. Ich war vorher 25 Jahren in der
5 Gemeinde selber tätig in verschiedenen Funktionen, unter anderem als Gemeindeschreiber. Steckenpferd
6 Digitalisierung war schon immer bei mir, auch in den Gemeinden. Ich war auch Leiter ICT in einer Gemeinde. Ich
7 habe mich in dieser Zeit etwas spezialisiert auf GEVER-Lösungen, also Geschäftsverwaltungen. aber auch jüngst mit
8 KI also das heisst KI sinnvoll und effizient einsetzen können im Gemeindealltag. In diesem Bereich unterstütze ich
9 jetzt Gemeinden, Städten und Zweckverband, die hauptsächlich unsere Kunden sind bei der digitalen
10 Transformation oder eben beim Einsatz von KI.
- 11 **Fabio Fedele:** Für den ersten Block würden wir kurz mehr so ein bisschen auf die digitale Transformation eingehen
12 und dann in einem zweiten Schritt mehr auf die lokale Autonomie und am Schluss noch einen kurzen Ausblick in die
13 Zukunft. Zur ersten Frage, was verstehst du so unter digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung und
14 insbesondere wo siehst du Chancen, wo siehst du Risiken?
- 15 **Fabian Marty:** Genau, also ich musste feststellen, dass man hauptsächlich von Digitalisierung spricht und das ist sehr
16 ein weiter Begriff und jeder stellt sich unter dem ein bisschen etwas anderes vor. Und wenn der Gemeinderat in
17 Klausur geht, dann ist das immer wieder das Thema, als Klausur zu haben, Digitalisierung. Aber vielfach wird es
18 wenig konkret beschrieben. Ja, was denn konkret? Was wollen wir machen? Was wollen wir erreichen? Es ist wie so
19 ... ein Dauerbrenner, ja ja, Digitalisierung, wir müssen etwas machen, sonst bleiben wir auf der Strecke. Und ich
20 stelle fest, dass digitale Transformation, was ja schon etwas konkreter ist viele gar nicht wissen, was das ist oder was
21 der Unterschied ist von Digitalisierung zu digitaler Transformation. Und ich bringe eigentlich immer dieses Beispiel,
22 um das etwas zu veranschaulichen gerade mit Bezug zu einer Gemeinde. Ich weiss nicht, ob du schon mal eine
23 Wohnsitzbestätigung gebraucht hast für irgendetwas, vielleicht eine Wohnung oder so, einen Mietvertrag oder so.
24 Also da gibt es quasi den Weg, da hast du früher einer Gemeinde angerufen oder bist vorbeigegangen und hast
25 gesagt ich brauche eine Wohnsitzbestätigung, die haben das aus dem System ausgedruckt und einen Stempel darauf
26 getan, haben eine Unterschrift darauf getan und haben gesagt, danke 20 Franken macht das. Oder sie haben dir
27 eine Rechnung geschickt, wenn du es telefonisch angefordert hast. Jetzt gibt es die digitale Aufbereitung, das heisst,
28 du tust den Prozess, den du als Papierprozess hattest, einfach digitalisieren, also digital aufbereitet. Also sprich, du
29 hast nachher ein Formular als PDF, dass du nachher dann eine Wohnsitzbestätigung bestellen kannst und wiederum
30 die Gemeinde drückt das aus, macht einen Stempel, unterschreibt es und schickt es dir mit der Rechnung. Das ist
31 einfach nur digital aufbereitet, das hat überhaupt nichts mit digitaler Transformation zu tun. Sondern eben digitale

32 Transformation heisst den Prozess völlig neu denken, also sprich was ist unter den heutigen technischen
33 Möglichkeiten möglich, diesen Prozess eigentlich digital zu transformieren. Das würde heissen, dass du nicht einfach
34 nur sagen kannst, ich bestelle über die Website eine Wohnsitzbestätigung, komme sie dann zugeschickt über, kann
35 sie vielleicht noch per Kreditkarte zahlen, sondern das heisst, dass du am Sonntagnachmittag auf deinem Balkon
36 liegst auf dem Liegestuhl mit dem Tablet und sagst, ich brauche jetzt die Wohnsitzbestätigung und ich brauche sie
37 heute, weil ich muss sie morgen schon abgeben und dann entsprechend auf der Webseite der Gemeinde deine
38 Daten eingibst, allenfalls dann schon zahlst mit Kreditkarte, Twint oder was auch immer, das abschickst. Im
39 Hintergrund geht das System deine Angaben prüfen und geht auf den Server der Gemeinde, um zu schauen, bist du
40 wirklich der, der dort wohnt und stimmt das Geburtsdatum und die Strasse. Gleich das alles ab, wenn das bestätigt
41 ist, wird automatisch die Wohnsitzbestätigung aufbereitet. Es gibt einen digitalen Zeitstempel drauf, es gibt eine
42 qualifizierte Unterschrift drauf und du bekommst das als PDF für Print at Home, wenn du es überhaupt noch
43 ausdrucken musst oder du bekommst es als PDF. Also du hast das eigentlich sofort am Sonntagnachmittag, ohne
44 dass irgendjemand von der Gemeinde einen Finger krumm gemacht hat und alles automatisiert. Das ist immer das
45 Beispiel, das ich bringe, das ist digitale Transformation. Also einfach mal out of the box einen Schritt zurück machen
46 und völlig neu denken, nicht einfach den bestehenden Schritt digital aufbereiten.

47 **Fabio Fedele:** Genau, genau. Eben bei diesem Neudenken dieser Prozesse, die werden ja, wie du sagst, grundlegend
48 verändert, neu gedacht, neu aufgesetzt teilweise und du siehst dort auch gewisse Chancen, gewisse Risiken für die
49 Zukunft, vielleicht so Effizienz, Gewinn oder ja?

50 **Fabian Marty:** Ja genau, Chancen sehe ich. Das ist zum Beispiel, dass man sagt, man nimmt aktuell technische
51 Möglichkeiten, die zur Verfügung stehen. Eines davon ist für mich so ein QR-Code, wo man auch sehr
52 gewinnbringend einsetzen kann, dass man viel mehr eigentlich sagt, ok wenn sich jemand für einen Anlass für
53 Jungbürgerfeier, Neuzuzügeranlass usw. anmelden möchte, dann kann er das über einen QR-Code machen. Er
54 kommt automatisch mit dem Smartphone drauf, autofill, also seine Angaben werden automatisch abgefüllt, wenn
55 er das hinterlegt hat. Du kannst nur noch sagen, ich möchte Vegi oder nicht Vegi und so weiter und schickst das ab
56 und mit dem ist es dann schon erledigt auf dem Smartphone. Also QR-Code kann man in vielen Bereichen einsetzen
57 als Möglichkeit oder auch Augmented Reality AR, dass du halt sagst, gerade wenn du im Dorf Ortsbild, historische
58 Sachen hast, wo du sagst, anstatt dass ich jetzt eine Führung mache, können die Personen dann selber mit ihrem
59 Smartphone den QR-Code scannen und haben dann automatisch, auf dem Sechsilüterplatz hat man das mal
60 gemacht in Zürich, wegen der Pfahlbauer, wo du dann mit dem Handy siehst, wie das früher ausgesehen hat und
61 eigentlich wie so selbstständig kannst die Führung sozusagen geben lassen. Das sind so Möglichkeiten, die ich sehe,
62 oder Chancen auch, die Gemeinden und Städte haben mit solchen technischen Möglichkeiten etwas zu bieten. Die
63 Risiken sind wie so oft bei innovativen Themen ist der Datenschutz natürlich, also das ist auch darum immer ein
64 Innovationsbremsen, wo man dann schlussendlich sagen muss, was geht, was geht nicht oder wo sind denn die
65 Daten, weil es werden immer Daten gesammelt. Das muss man sicherstellen, das sind immer die Risiken. Dass
66 Sachen irgendwo landen, wo man nicht will.

67 **Fabio Fedele:** Genau, genau. Das Thema ist tatsächlich schon öfters vorgekommen, der Datenschutz. Das ist
68 wirklich, ja, sehe ich gerade als hochaktuelles Thema. Aber auch zu Recht. Spannend, spannend. Doch, vielleicht zu

69 einer nächsten Frage. Wie erlebst du heute die Verteilung der Kompetenzen, der Aufgaben zwischen den föderalen
70 Ebenen, also zwischen Bund, Kanton und Gemeinde?

71 **Fabian Marty:** [...] Nebst dem Datenschutz ist der Föderalismus auch ein Innovationsbremser, den wir in der
72 Schweiz haben. Das hat natürlich Vorteile, aber es hat eben auch Nachteile, dass jede Gemeinde ihre eigene Suppe
73 kochen will das war schon immer so und wird wahrscheinlich auch so bleiben und unter dem Aspekt da sehe ich
74 auch immer wieder Projekte, die mit guter Absicht gestartet werden, aber nachher nicht erfolgreich sind. Wie es
75 mal gab, dass man gemeinsame Vorlagen oder Formulare lancieren wollte. Das heisst, dass wir für unsere Leitlinien,
76 Reglemente oder Briefvorlagen zu verschiedenen Themen hinterlegen kann in einem geschützten Bereich online.
77 Und dann ist quasi jede Gemeinde, wenn man jetzt sagt, ich habe jetzt hier etwas erarbeitet, da bin ich besonders
78 stolz drauf, ist doch das schade, wenn ich das nicht mit anderen teilen kann, weil die haben ja die gleichen Themen
79 alle auch. Und man stellt das dort in den geschützten Bereich. Es klingt eigentlich alles sehr logisch und sinnvoll,
80 aber am Schluss hat es sich trotzdem nicht durchgesetzt. Also das zeigt einfach wieder so ein bisschen, okay, am
81 Schluss macht jeder gleich wieder sein eigenes Ding. Aber auf der anderen Seite gibt es auch ein positives Beispiel zu
82 erwähnen, jetzt im Kanton Zürich. Das läuft auch unter dem Kanton Egov-Partner, hast du davon gehört?

83 **Fabio Fedele:** Genau, genau, habe ich tatsächlich davon gehört. [...]

84 **Fabian Marty:** [...] Also das ist sicher ein erfolgreicher Ansatz für mich, wo fast alle Gemeinden inzwischen auch
85 Mitglied sind, vom Kanton Zürich, wo die Vereinigung eben in dem Sinne in Sachen Digitalisierung eine
86 Vorreiterrolle einnimmt und Gemeinden unterstützt und berätet bei diesem Themen. Leider ist ein negativer Punkt,
87 den ich merke für mich sind sie immer noch einen Schritt zu spät also mit den Themen, die sie angehen. Da mussten
88 sie eigentlich schon früher kommen, eben gerade ein paar Sachen KI, es ist gut, dass sie damit kommen, aber das
89 hätten wir eigentlich schon letztes Jahr mal gebraucht. Also mehr vorausschauen und sagen, hey, wirklich als Early
90 Bird voranzugehen und nicht, dass gewisse Gemeinden schon damit begonnen haben und sie kommen noch etwas
91 dahinter mit diesem Thema. Aber von der Idee her ist alles gut und sinnvoll.

92 **Fabio Fedele:** Genau, du hast ja gesagt, jeder möchte sein eigenes Ding durchziehen. Jetzt habe ich mir aber so ein
93 bisschen die Frage gestellt, hätte es vielleicht früher noch mehr Sinn gemacht als jetzt, eben jetzt, wo alle diese
94 digitalen Möglichkeiten- jetzt wollen wir eigentlich auch die digitalen Möglichkeiten haben, die aber halt vielleicht
95 viele Kosten verursachen, vielleicht auch personelle Ressourcen benötigen, die kleinere Gemeinden nicht haben.
96 Würde es in diesem Fall vielleicht mehr Sinn machen, findest du, gewisse Kompetenzen beim Kanton zu haben oder
97 dass der Kanton oder vielleicht eben so ein Egov-Partner eine Rolle einnimmt, die dann den Gemeinden etwas
98 bereitstellt oder die Gemeinde unterstützen kann?

99 **Fabian Marty:** Genau, auf der einen Seite muss man sagen, die Möglichkeiten, sich heute unter den Gemeinden
100 auszutauschen, sind ganz anders als früher. Man bekommt ja viel mehr mit, was der Rechts und der Links macht,
101 was man früher vielleicht noch Mal in der Zeitung lesen, wenn eine Gemeinde etwas Neues probiert hat oder einen
102 Pilot gemacht hat oder man hat angerufen hat und heute auch über LinkedIn sieht man relativ schnell, wer wo dran
103 ist oder in welchem Prozess befindet sich. Der Austausch oder die Kommunikation ist sicher förderlich auch jetzt,
104 um gemeinsam etwas zu machen oder eben Synergien zu nutzen und Egov-Partner ist für mich schon ein
105 Erfolgsmodell, wenn man es richtig anwendet und richtig meine ich jetzt auch in dem Sinn, wie sie es auch machen,
106 dass man sagt, wir machen zum Beispiel diese Ausschreibung und wir schauen, dass wir einen Partner haben, wo wir

107 einen guten Preis herausholen können. Ich könnte es nutzen, ich müsste es aber nicht. Also gerade die Grossen, die
108 vielleicht eigene CDOs beschäftigen und personell oder ressourcentechnisch anders aufgestellt sind, die sagen, wir
109 machen das selber oder wir evaluieren das selber aufgrund von unseren Bedürfnissen sind es vor allem die mittleren
110 oder kleineren, die dann sehr froh sind, dass sie das nicht machen müssen und einfach von dem profitieren können,
111 dass das wie so Egov-Partner macht, nach wie vor freigestellt sind, ob sie dann das nachher auch mit der
112 Partnerschaft, die die Ausschreibung gewonnen hat, oder nicht, ist ja dann ihnen überlassen. Aber sie erhalten es
113 jetzt mal einfach zumindest pfannenfertig schon mal über und können natürlich auch wiederum von einem
114 besseren Preis profitieren, weil natürlich mit so einem Rahmenvertrag einen besseren Preis auszuholen, als wenn
115 jede Gemeinde selber zu diesem Anbieter läuft und eine Offerte sich geben lässt.

116 **Fabio Fedele:** Ja, und das ist vielleicht auch immer ein interessanter Punkt, dass sie nachher diese Entscheidung
117 gleich selber treffen können, damit vielleicht auch grössere Gemeinden, die jetzt die Mittel hätten, Ressourcen, also
118 finanziell, personell, damit sie gleich nachher eben vielleicht ihre eigenen Sachen machen können, sich nicht auch
119 nachher gezwungen fühlen das zu übernehmen.

120 **Fabian Marty:** Genau, das ist für mich das Erfolgsrezept, damit sie ihre Gemeindeautonomie bewahren können.

121 **Fabio Fedele:** Ja, Frage 4, vielleicht, ja gut, da müssen wir vielleicht nicht gross darauf eingehen, aber hast du eben
122 schon einmal wahrgenommen, dass sich durch digitale Transformation eine Aufgabe entweder komplett von einer
123 föderalen Ebene auf eine andere hat verschoben wurde oder dass vielleicht einfach die Organisation dieser Aufgabe
124 oder die Richtlinien neu auf einer höheren Ebene sein, aber die Gemeinden immer noch die Umsetzung bewahren,
125 aber eben an gewissen Richtlinien oder sonstiges gebunden sein.

126 **Fabian Marty:** Ja, es gibt gerade ein konkretes Beispiel, dass Egov-Partner jetzt in Ausschreibung gemacht hat, um
127 einen Anbieter zu finden, der KI als datenschutzkonformen GPT in der Gemeinde implementieren und ausrollen
128 kann. Also quasi wie ChatGPT, aber datenschutzkonform in der Schweiz. Also komplett in der Schweiz gehostet, aber
129 auch keinerlei Verbindung zu den Amis. Das gibt es und dort hat man eine Submission gemacht und eben auch mit
130 dem Ziel, einen guten Rahmenvertrag zu machen, mit guten Konditionen für Gemeinden, das auch
131 weiterzuentwickeln eben zentral, nicht dezentral, sondern zentral weiterzuentwickeln zusammen mit dem Anbieter
132 und Gemeinden und Städte profitieren dann davon. Und da ist jetzt der Zuschlag gekommen und es gibt drei
133 Pilotgemeinden. Und dann sollte das relativ schnell dann ausgerollt werden. Aber eben auch hier man muss nicht,
134 wenn man nicht will, man kann aber davon profitieren. Es gibt aber eben, das habe ich gesagt, sie sind immer ein
135 bisschen einen Schritt zu spät, es gibt auch schon die einen oder anderen Städte, die haben das schon mit einem
136 anderen Anbieter, als der, der jetzt gewonnen hat, eben weil sie halt schon frühzeitig dahinter sind, sie haben
137 gewusst, KI kommt, sie haben gewusst, wir wollen frühzeitig dort aufspringen. Und da ist jetzt halt Egov-Partner- sie
138 sind nicht ganz zu spät, aber sie sind ein bisschen nachgelagert mit dem kommen und dort haben sie jetzt die
139 Möglichkeit, davon zu profitieren.

140 **Fabio Fedele:** Interessante Projekte, ja. Vielleicht habe ich hier die Folgefrage. Eben gerade bei diesem Projekt
141 oder auch bei anderen, was ist so deine Einschätzung, wie gut werden die Gemeinden in diese Entscheide
142 einbezogen in die Aufgleisung von solchen Projekten? Wie viel können sie dazu sagen, wie werden sie einbezogen?

143 **Fabian Marty:** Ja, es gibt so ein bisschen beides. Also beides habe ich in der Praxis wirklich schon erlebt. Es gibt auf
144 der einen Seite vielleicht, dass der Kanton sagt so, wir wollen jetzt eine einheitliche Plattform und Gemeinden sind

145 mit unterschiedlichen Anbietern unterwegs. Das stört uns oder nervt uns. Wir wollen, dass das einheitlich ist. Wir
146 machen die Evaluation, haben einen Anbieter evaluiert und sagen dann quasi der Gemeinde, okay, wir haben jetzt
147 bis Ende Jahr Zeit. Die, die schon bei diesem Anbieter sind hatten Glück, die anderen hatten Pech, diese kündigen
148 ihren Anbieter und werden auf den entsprechenden Anbieter wechseln. In diesem Fall ist es aber auch der Kanton,
149 der die Lizenzen zahlt. Und wie man halt am Schluss sagt, wer zahlt, der bestimmt. Und dort ist es dann wirklich von
150 oben nach unten diktiert und man sagt, ihr müsst einfach auf die Plattform wechseln, wir zahlen sie auch und
151 entsprechend haben wir dann alle die gleiche Plattform. Das ist einmal so ein bisschen das eine. Da haben sie
152 eigentlich gar nichts mitzureden. Es gibt aber auch die Variante, wo man vielleicht sagt, ja gut, wir schauen, dass wir
153 mit entsprechenden Schnittstellen arbeiten können. Also wir legen den Fokus nicht auf das Produkt oder auf die
154 Plattform, sondern darauf, dass die Produkte, die ihr im Einsatz habt, auch eine Schnittstelle zu unserem System
155 haben. Also beispielsweise E-Bau Gesuche oder E-Einbürgerungen also Gemeinden haben ein GEVER im Einsatz und
156 da gibt es unterschiedliche Anbieter und Gemeinden haben sich selbst jeweils für einen Anbieter entschieden. Da
157 geht es darum, dass man bei den Baugesuchen oder Einbürgerungen eine entsprechende Schnittstelle hat zu diesen
158 Anbietern. Das heisst, der Kanton schaut dafür, dass man eine Schnittstelle realisieren kann, aber die Gemeinden
159 konnten selbst entscheiden mit welchem Produkt oder werden jetzt auch nicht gezwungen zu wechseln.

160 **Fabio Fedele:** Welche Variante hast du das Gefühl, sieht mehr, die, wo der Kanton bestimmt oder die, wo die
161 Gemeinden noch frei entscheiden können?

162 **Fabian Marty:** Glücklicherweise ist es schon die zweite Variante, dass man Gemeinden die Autonomie lässt. Oder
163 zumindest, wenn man eine Submission macht für eine gemeinsame Plattform, das ist jetzt bei den Steuern im
164 Kanton Zürich gerade ein Thema, dass man dann sagt, das Ziel ist schon, oder es ist gedacht, dass alle auf der
165 gleichen Plattform arbeiten, aber bei der Evaluation sind Gemeinden involviert. Das Extrembeispiel, das ich zuerst
166 gebracht habe, ist ohne jegliche Involvierung der Gemeinde, sondern quasi man zahlt und bestimmt, aber es gibt
167 eben die Zwischenvariante, wo man sagt, es werden nachher alle das nehmen, die Mehrheit entscheidet. Aber es ist
168 tendenziell oder glücklicherweise schon vor allem der zweite Fall, dass man schaut, dass man mit Schnittstellen
169 arbeiten kann. Was sich jetzt auch wieder zeigt bei der VRG-Revision, wo es um eine qualifizierte elektronische
170 Signatur geht, auf einer Zustellplattform, die Gemeinden können selber entscheiden, mit welchem Anbieter, aber es
171 gibt entsprechende Schnittstellen.

172 **Fabio Fedele:** Interessant, aber so ein Knackpunkt, den ich vielleicht noch gesehen habe, ist Gemeinden haben in
173 gewissen Fällen oder in der zweiten Variante jetzt noch das Schlusswort oder dürfen noch selber entscheiden, aber
174 könnte es jetzt nicht Fälle geben, wo die Lösung, die der Kanton bevorzugt oder der Kanton vorschlägt, nachher
175 einfach so vorteilhafter ist, sei es finanziell zum Beispiel, dass die Gemeinden grundsätzlich die Wahl haben, aber
176 trotzdem ja, jetzt nicht direkt, aber so indirekt gezwungen werden, die beste Lösung oder die günstigste Lösung zu
177 nehmen. Ja, ich weiss nicht, wie siehst du das?

178 **Fabian Marty:** Das kann schon sein, aber man muss sagen, in der Realität kommt das sogar nicht einmal immer vor.
179 Und zwar ist es so, wenn der Kanton oder eine Institution wie Egov-Partner ausschreibt, dann ist das
180 Auftragsvolumen immer relativ gross. Das heisst, es ist automatisch eine Submission, also eine öffentliche
181 Ausschreibung, wo dann entsprechend an gewisse Bedingungen geknüpft ist. Und ich habe es jetzt schon mehr als
182 einmal erlebt, wenn man so eine Ausschreibung macht, kommt es immer darauf an, wie man die Ausschreibung

183 framed, wie man das gestaltet. Aber man kann ja nicht beeinflussen oder bedingt beeinflussen, wer nachher
184 gewinnt. Und es ist jetzt doch schon vorgekommen, dass am Schluss eigentlich die gewonnen hat, die man nicht
185 unbedingt hätte wollen. Also sprich, dass es dann eben vielleicht nicht die beste Lösung ist, die dann gewonnen hat,
186 also die man als beste Lösung eigentlich angeschaut hat. Aber man ist gebunden an eine öffentliche Ausschreibung,
187 man kann sich das auch nicht aussuchen und entsprechend Gemeinden dann auch sagen, oh nein, jetzt hat der
188 gewonnen. Das haben wir aber eigentlich nicht gehofft, dass er gewinnt. Aber er hat vielleicht doch aufgrund der
189 Ausschreibung die beste Eingabe gemacht oder vielleicht auch beim Preis nochmals etwas gemacht hat, was
190 meistens den meisten Gewicht hat, der Preis, oder bei so einer Ausschreibung, dass er dann auch gleich gewonnen
191 hat. Vielleicht aber nicht mit dem besten Produkt. Und da ist bei den Gemeinden, weil das Auftragsvolumen bei den
192 Gemeinden natürlich deutlich kleiner ist, wo sie nicht in eine öffentliche Submission reinkommen und dort vielleicht
193 einmal im Einladungsverfahren oder sogar im freihändigen Verfahren vergeben können. Also es muss nicht
194 unbedingt zwingend besser sein. Kommt hinzu, dass auch der Kanton, wie wir alle, nicht hellsehen kann. Das heisst,
195 eine Lösung kann heute die beste sein, ist aber übermorgen nicht mehr die Beste. Vor allem im Bereich KI. Das ist
196 dermassen schnelllebig, Start-up wo KI-Lösung generiert und vertriebt, was gut läuft, es findet Anklang, die Leute
197 finden es super, das haben wir gebraucht, das hat uns gefehlt. Microsoft macht über die Nacht ein Update und du
198 kannst das Startup gleich wieder zu machen. Also in so einer Welt bewegen wir uns gerade mit KI. Also sprich, was
199 heute gut ist, muss morgen schon wieder, oder respektive du hast morgen schon wieder einen neuen Player. Aber
200 das kann im Kanton und in der Gemeinde gleichermassen passieren.

201 **Fabio Fedele:** Genau, dort sind alle davon betroffen. Spannend, spannend. Vielleicht auf die nächste Frage zu gehen.
202 Was ist deine Einschätzung, wie gut sind die Gemeinden, personell und finanziell, wie gut sind sie aufgestellt, jetzt
203 ich gehe davon aus, du hast mehr die Übersicht über die Zürcher Gemeinden, wie gut sind sie aufgestellt, um eben
204 die digitale Transformation zu bewältigen, wie viel Unterstützung benötigen sie von Externen, vom Kanton oder
205 vom Bund?

206 **Fabian Marty:** Ich beobachte schon, dass dem noch zu wenig Ressourcen, finanziell wie auch personell,
207 beigemessen werden der Digitalisierung. Es ist ein bisschen böse, aber man bewegt sich auch nicht auf einem Markt
208 als Gemeinde. Also es ist halt so, man läuft nicht Gefahr, Konkurs zu gehen, wenn man nicht mehr innovativ ist oder
209 nicht mehr mithalten kann mit der Konkurrenz. Und das ist schon ein Punkt, der dazu führt, dass es vielleicht heisst,
210 es funktioniert ja, wieso soll man etwas ändern müssen. Also man ist sehr zurückhaltend, in Mittelsprehen für
211 Digitalisierung oder digitale Transformation. Zwar hat man es immer auf der Agenda, aber konkret Geld dafür zu
212 sprechen ist schwierig. Das sehen wir auch bei den Aufträgen oder ich als Digitalisierungsberater wie diese Aufträge
213 kommen, eher spärlich, gerade im Bereich KI, wo alle sagen müssten, jetzt ist der Punkt, jetzt müssen wir einfach
214 vorwärts machen ist eher noch so ein bisschen ja, abwartende Haltung oder zurückhaltende Haltung. Von der Politik
215 her ist es halt auch immer der Punkt, man will oder braucht Geld für die Digitalisierung und von der Politik her höre
216 ich immer wieder ah ja, super, dann können wir ja nachher Stellen streichen und das passiert in der Praxis jetzt nicht
217 oder. Also, wir haben einen Fachkräftemangel und einen Arbeitnehmermarkt. Das heisst, es geht in erster Linie
218 darum, dass wir die Fachkräfte entlasten können mit langweilige, wiederkehrende Arbeit und dass wir können das
219 Know-how und die Ressourcen optimal nutzen. Und es wird dann eben nicht passieren, dass man hinten um einfach
220 plötzlich Stellen streichen kann, wenn man digitalisiert. Sondern es geht vielmehr darum, dass man könnte, dass wir

221 weniger Leute einstellen müssen, als wenn wir nichts machen. Und das ist auch immer die Problematik, wie messen
222 wir das, also was wir an Effizienz nachher eigentlich gewinnen mit der Digitalisierung. Auf der einen Seite sieht man
223 auf den Franken genau, was man ausgibt. Aber nachher zu messen, was hat man jetzt hinten durch gespart, eben in
224 dem, dass die Leute sich wieder auf andere Arbeiten konzentrieren können, dass man entsprechend weniger Leute
225 einstellen muss, das ist sehr, sehr schwierig zu messen, um irgendwo diese Berechnung zu machen.

226 **Fabio Fedele:** Die Gemeinden sind etwas zurückhaltender. Denkst du vielleicht, dass der Impuls von weiter oben
227 kommen sollte oder was könnte man da machen?

228 **Fabian Marty:** Das ist so. Also wir haben dort in diesem Bereich finde ich, ist es wirklich oder kommt man leider
229 nicht daran vorbei, dass ein gewisser Druck von Seiten Kanton oder Bund kommt. Und das sehen wir jetzt sehr gut
230 am Beispiel der VRG-Revision. Das hast du jetzt vielleicht nicht so mitbekommen, weil es auch wieder den Kanton
231 Zürich betrifft, also ich bin jetzt hier recht Kanton Zürich lastig, aber es ist einfach gerade ein ideales Beispiel. Die
232 Politik hat die VRG-Revision vorgenommen und jetzt müssen die Gemeinden bis Ende 2027 die Quests einführen, sie
233 müssen die Zustellplattform einführen und sie müssen nachgelagert ein GEVER einführen. Und jetzt bewegt sich
234 richtig etwas und jetzt kommen plötzlich sehr viele Aufträge zu uns, weil sie es müssen. Also plötzlich kommen sie
235 und fragen uns, dass wir sie unterstützen können bei der VRG-Revision und sagen jetzt ist schon April bis Ende Jahr
236 müssen wir es haben, könnt ihr uns da bitte helfen? Schlussendlich ist es ja eine gute Sache, es ist keine schlechte
237 Sache, die VRG-Revision. Es geht darum, in diesem Sinne auch die Sache für die Bürger zu vereinfachen und dort
238 muss man sagen, ja, anscheinend geht es dann doch nicht ohne politischen Druck.

239 **Fabio Fedele:** Ich würde hier vielleicht etwas vorwärts machen, da wir nicht so viel Zeit haben, damit wir die
240 wichtigsten Fragen abdecken können. Ja, vielleicht Frage 6 haben wir schon etwas indirekt besprochen. Zu Frage 7,
241 inwieweit nehmen, nehmen deiner Meinung nach Kanton oder Bund Einfluss auf die Umsetzung der digitalen
242 Lösungen. Gut, das haben wir jetzt gesagt, sie sind gezwungen, etwas einzuführen, aber die Entscheidung wie bleibt
243 noch, bleibt bei der Gemeinde, also mit welchen Anbietern etc. verstehe ich das richtig?

244 **Fabian Marty:** Genau, also hier würde ich sagen, vor allem im Bereich der bürgernahen Dienstleistungen finde ich
245 haben Gemeinden noch mehr Möglichkeiten, als sie es früher hatten, also das heisst sie können eigenständig ihren
246 digitalen Schalter einrichten und anbieten, ihre Online-Formulare anbieten oder auch Partizipationsplattformen
247 umsetzen, wie zum Beispiel einen digitalen Dorfplatz, da sind sie auch relativ frei, ob sie es machen, mit wem sie es
248 machen. Einfach so die Möglichkeiten, die Verfügbarkeiten von diesen Cloud-Lösungen bieten auch Gemeinden mit
249 kleinem Budget heutzutage viel mehr Möglichkeiten als das früher noch war. Und das wird jetzt auch immer mehr,
250 wenn ich schaue, ich komme nochmals mit KI, wenn man früher nur schon eine App programmieren wollte, einen
251 Programmierer gebraucht hat, der einen sehr hohen Stundenansatz hatte, wenn man nicht irgendeinen in Indien
252 gefunden hat. Also da hat man schnell mal 200'000 für eine App ausgeben und heute macht das KI in 0,0 mit einem
253 20-Franken-Monats-Abo. Das ist schon gewaltig, was da geht. Das heisst, auch ein kurzer Blick in die Zukunft, es wird
254 noch mal einfacher und günstiger sofern sie das Know-how haben, aber eben dafür sind ja wir da, dass sie uns als
255 Berater holen, damit man mit ihnen so etwas umsetzen könnte, wenn sie das wollen.

256 **Fabio Fedele:** Da ist es für die Gemeinden auch wichtig, dass sie Stellen haben, die schon Projekte in anderen
257 Gemeinden durchgeführt haben, begleitet haben und eben schon wissen, was gut läuft, also was Best Practices sind.

258 [...] Zur letzten Frage zum Ausblick in die Zukunft, wie siehst du das, wie wird sich die digitale öffentliche Verwaltung
259 entwickeln, verändern und jetzt spezifisch für Gemeinden, was das so bedeutet?

260 **Fabian Marty:** Ja, ich habe mit KI das Bild von der Zukunftsgemeinde zeichnen lassen, da sind auch ganz viele
261 Drohnen, die umeinander schwirren. Verändern wird, wird sich insofern, dass, und da kann man ein bisschen am
262 Beispiel Estland anschauen, welches sehr führend ist in Sachen Digitalisierung, ich glaube sogar den ersten Platz hat
263 im Digitalisierungsranking in Europa. Auf der einen Seite kommt man weg vom Formular, sondern wechselt zu
264 Datenpaketen. Also nicht mehr, ob es jetzt ein digitales Formular ist, spielt keine Rolle. Das klassische Formular, man
265 füllt das aus, auch wenn man etwas will, indem man sagt, wer bin ich und was will ich. Sondern vielmehr, dass
266 Datenpakete von Server A zu Server B geschickt werden. Da sind wir wieder bei dieser Wohnsitzbestätigung. Diese
267 Daten gehen von meinem Server zu diesem Server und der bestätigt diese und geht wieder zum Server zurück, also
268 so Datenpakete. Und was sich auch verändern wird. KI ist ja keine Modeerscheinung. KI ist bekommen, um zu
269 bleiben und KI wird unser Arbeiten nachhaltig verändern. Wir werden viel mehr, also teilweise jetzt schon, aber es
270 wird noch mehr der Fall sein. Wir müssen viel mehr Auftrag geben, kontrollieren, Auftrag geben, kontrollieren, viel
271 weniger selbst machen, vor allem repetitive Arbeit. Also wir geben die Aufträge der KI, schaut, ob es richtig ist. Es
272 gibt noch Fehler, diese Felder muss man beheben, bevor man es rausgibt. Es wird auch sein, dass gewisse Jobs
273 durch KI abgelöst werden. Das sehe ich jetzt etwas weniger im Gemeindesumfeld, weil diese auch irgendwo noch
274 diese Bürgernahe haben und auch weiterhin hoffentlich die Bürgernahe bewahren werden. Aber bei gewissen Jobs
275 wie Mathematiker, Ingenieur oder Applikationsentwickler habe ich dann schon Fragezeichen, ob es diese dann noch
276 geben wird, zumindest nicht mehr in diesem Umfang, wie es jetzt gibt. Weil KI das viel schneller und korrekter und
277 günstiger machen wird. Es ist auch immer wieder die Aussage, KI ersetzt nicht deinen Job, aber jemand, der KI nutzt,
278 ersetzt deinen Job. Das sehe ich differenziert, jetzt vermehrt, weil wir selber bei Federas immer mehr Use Cases für
279 Gemeinden entwickeln, zusammen mit KI. Was schlussendlich dazu führt, dass diese Person, der Sachbearbeiter X
280 oder Y selber keine KI-Kenntnisse haben müssen, sondern wir schreiben den Prompt dahinter, wir wählen das
281 Modell aus, das passt zum Prompt und die Person muss nur noch das Dokument vorne eingeben und hinten raus
282 kommt dann das Resultat, welches man braucht. Das heisst, es braucht eigentlich dort diese Kenntnisse nicht,
283 vertieft von KI. Und ich würde jetzt mal einschätzen, das ist eher so wie allgemein IT-Kenntnisse. Also der, der IT-
284 Kenntnisse hat, hat immer einen Vorteil gegenüber dem Bewerber, der keine hat. Genauso wird der, der keine KI-
285 Kenntnisse hat, einen Vorteil gegenüber dem haben, der keine KI-Kenntnisse hat. Das ist ein bisschen same-same,
286 aber also bei der Gemeinde sehe ich jetzt hier die Gefahr kleiner, dass Jobs direkt eins zu eins durch KI ersetzt
287 werden. Aber es wird sich jeder früher oder später mit KI auseinandersetzen müssen. Es bringt nichts zu warten,
288 dass es wieder vorbei geht. Es geht nicht vorbei. Darum ist es lieber früher als später sich damit anzufreunden.
289 Zumal es ja wirklich eine Hilfe ist, eine Unterstützung.

290 **Fabio Fedele:** Falls du noch ganz kurz Zeit hast, eine letzte Rückfrage bezüglich der Datenpakete, die du erwähnt
291 hast, dass da zwischen den Servern der Austausch passiert. Ich bin jetzt nicht ganz so technisch versiert, aber
292 bräuchte es, damit es klappt, nicht eben so eine übergreifende Lösung, ich weiss nicht, ob du siehst, was ich meine?

293 **Fabian Marty:** Ja, also Jain, die Schnittstellen. Was noch gut ist, ich weiss nicht, ob du das kennst, in der Schweiz gibt
294 es ECH, das sind so Standart-Schnittstellen. Diese Geschäftsstelle ist auch bei uns, die wird bei uns geführt. Und ECH
295 dort geht es darum, dass wir in der ganzen Schweiz übergeordnete Standardschnittstellen schafft oder fördern, die

296 dazu führen, dass man untereinander Daten austauschen kann. Also wie ein Beispiel, damit du dir das vorstellen
297 kannst, es gibt die ECH 0160 Standard-Schnittstelle, die dafür sorgt, dass man Daten in die Langzeitarchivierung
298 überführen kann. Was schlussendlich auch von jeder Gemeinde ein Job ist, diese vorher noch Papierakten in die
299 Langzeitarchivierung, das sind ne Daten, die eben über so eine Standardschnittstelle überführt werden können in
300 eine Langzeitarchivierung, also in einer Cloud zum Beispiel, wo sie über viele Jahre weiterhin verfügbar sein sollen.

301 **Fabio Fedele:** Ja, und korrigiere mich, falls ich da falsch bin, aber das würde bedeuten, dass die Gemeinden gleich
302 ihre Lösung haben können und diese Standardschnittstellen halt zwischen Punkt A und Punkt B?

303 **Fabian Marty:** Das ist eine Variante. Die andere Variante ist natürlich nach wie vor schon, dass entsprechende
304 Systeme harmonisiert werden, dass es funktioniert. Ich müsste mich jetzt auch noch ein bisschen mehr vertiefen im
305 Beispiel Estland, wo jetzt eben ja da entsprechend schon führend ist und es so auch anwendet und umsetzt. Es ist
306 natürlich immer einfach, die Schweiz ist schon klein, aber Estland ist halt noch kleiner. Und so Umsetzungen sind
307 dann einfach noch mal einfacher in so einem kleinen Land, weil man schneller einmal einen Konsens findet. Man
308 sieht das auch immer beim Kanton Zug. Im Kanton Zug sind ein paar wenige Gemeinden und die finden immer
309 relativ schnell einen Konsens, weil es nur ein paar Gemeinden sind, wo auf jeden Fall für den ganzen Kanton Zug
310 verheben. Ja, mach das mal im Kanton Zürich, wo es irgendwie 170 Gemeinden sind. Das ist dann schon schwieriger
311 bis unmöglich und da ist es eben wieder der Föderalismus, der hier einen Strich durch die Rechnung machen könnte
312 oder der sicher wahrscheinlich unter anderem dazu führt, dass wir eben nicht schon dort sind, wo Estland ist.

313 **Fabio Fedele:** Sehr spannende Einblicke, vielleicht darf ich fragen, hat es noch etwas, das wir noch nicht
314 angesprochen haben, wo du noch gerne erwähnen möchtest, dass deiner Meinung nach wichtig wäre?

315 **Fabian Marty:** Vielleicht noch abschliessend die Gemeinde ist die Verwaltungsebene, die dem Menschen am
316 nächsten ist und die Nähe ist ihr grösstes Kapital und das soll einfach durch Digitalisierung auch nicht verloren gehen
317 oder jetzt auch über KI, wo wir bei diesem Thema noch gewesen waren. Die digitalen Werkzeuge sollen den
318 persönlichen Kontakt nicht ersetzen, sondern eben die Digitalisierung oder KI, vor allem die Verwaltung im
319 Arbeitnehmermarkt, also im Zeiten von Fachkräftemangel, die wir jetzt haben einfach mit Routineaufgaben
320 entlasten, damit sie mehr Zeit für Anliegen hat, die die menschliche Zuwendung erfordert.

321 **Fabio Fedele:** Ich teile die Meinung mehr als Unterstützung und nicht, dass sie die kritischen Aufgaben übernehmen
322 und der Austausch-

323 **Fabian Marty:** Genau, dass man als Bürger oder Bürgerin nur noch mit dem Chatbot sprechen kann und wenn man
324 ins Gemeindehaus geht, dann sind die Steuern geschlossen und vorne ist ein Bildschirm mit dem Chatbot und es
325 heisst, reden Sie gerne mit dem Chatbot, wenn sie etwas brauchen, aber bitte ja nicht mit uns. Das wäre schade.

326 **Fabio Fedele:** Ja, ich glaube, da hätten auch gewisse oder viele Bürgerinnen und Bürger noch etwas dagegen. Ja,
327 genau, perfekt, merci vielmals, dann würde ich sonst die Aufnahme hiermit beenden.

B.11 Private Industry Representative 2 (Interview P2)

Location: Online meeting (Microsoft Teams)
Date, Time, Duration: April 28, 2026, 11:00, 47 Min. 21 Sek.
Interview Partner: Daniel Pfund (inova:solutions AG)
Interviewer: Fabio Fedele

- 1 **Fabio Fedele:** Ja, in diesem Fall vielleicht ganz am Anfang: Vielen Dank, Daniel, dass du dir diese Zeit nimmst, mit mir
2 ein Interview zu führen, das schätze ich sehr. Als Einstieg, als Warm-up, dürfte ich dich vielleicht kurz bitten, dich in
3 deiner aktuellen Funktion zu beschreiben, was du im Alltag machst?
- 4 **Daniel Pfund:** Mhm, sicher. Ich bin seit 2020 bei Inova als Projektleiter tätig und habe ursprünglich begonnen mit
5 der Betreuung eines Produkts für Gemeinden und Städte. Das war ein Strategieprodukt, wo die Gemeinden ihre
6 Strategien, Projekte, Massnahmen, aber auch strategische Kennzahlen dokumentieren konnten. Und das habe ich
7 während drei Jahren betreut, vor allem auf der Verkaufsseite, aber auch Kundenbetreuung bei Einführungen und
8 Kundensupport. Ich habe dieses Produkt in den ersten drei, vier Jahren betreut. Leider haben wir uns dann
9 entschieden, das wieder einzustellen, weil es zu wenig gut funktioniert hat. Das können wir noch darüber sprechen.
10 Im Kontakt mit den Gemeinden bin ich heute vor allem dank diesem Produkt, und meine Aussagen werden sich vor
11 allem um meine Erfahrungen bei Gemeinden mit diesem Produkt drehen. Genau, nachdem wir das eingestellt
12 haben, haben wir für eine Gemeinde noch ein Nachfolgeprodukt entwickelt, weil diese Gemeinde nicht auf Excel
13 zurückgehen wollte. Das ist dann auch die neue Technologie, die Microsoft Power Plattform, für die ich heute auch
14 als Geschäftsfeld zuständig bin. Dort geht es wirklich um Individuallösungen für kleinere Budgets, für Gemeinden,
15 aber auch für andere öffentliche Organisationen, Stiftungen, auch KMUs. Im Moment kommen wir etwas weniger
16 von der Privatwirtschaft, vor allem aus der öffentlichen Verwaltung sind unsere meisten Kunden. Das ist eine
17 Geschäftswelt, und die andere Geschäftswelt bei uns ist ein Standardprodukt für Zeiterfassung, Einsatzplanung,
18 Spesenmanagement und so weiter. Und das dritte Geschäftsfeld sind Grossprojekte: Bei Ausschreibungen machen
19 wir mit, und wenn wir gewinnen, organisieren wir ganze Teams für Grossprojekte und Grosskunden.
- 20 **Fabio Fedele:** Ja super, danke vielmals. Und du bist auch noch in Bezug mit der Organisation MyniGmeind?
- 21 **Daniel Pfund:** Das ist vor allem auch aus diesem Produkt entstanden. Das war für uns eine spannende Partnerschaft,
22 weil sie recht gut bei Gemeinden verankert sind. Sie haben ein gutes Netzwerk dort und man konnte das Produkt
23 promoten und gute Kontakte knüpfen in diesem Verein. Das ist vielleicht aktuell etwas weniger relevant für uns,
24 weil wir nicht mehr nur für Gemeinden arbeiten wegen dem Produkt, sondern für verschiedene Organisationen jetzt
25 individuelle Lösungen machen.
- 26 **Fabio Fedele:** OK, danke. Vielleicht als erste Frage: Was verstehst du unter der digitalen Transformation der
27 öffentlichen Verwaltung, und spezifischer, wo siehst du hier Chancen, wo siehst du Risiken?
- 28 **Daniel Pfund:** Ja, also digitale Transformation: Ich denke, bei den Gemeinden sind sie nicht unbedingt Vorreiter,
29 sondern man merkt eher, dass das ein Bedürfnis ist von den Bürgern, meistens von den Einwohnern, die sich danach
30 verlangen, dass sie nicht mehr immer wie früher für jedes Anliegen zum Schalter gehen müssen, sondern möglichst
31 auch online etwas beantragen oder herunterladen können. Das ist sicher extern gegenüber der Bevölkerung ein

32 grosses Thema, dass man digitale Bürgerdienstleistungs-Services anbietet, damit es zeitgemäss ist. Aber auch intern,
33 gegenüber der Verwaltung und der Politik: Dem Gemeinderat wird auch ein gewisses Mass an Digitalisierung
34 erwartet. Man merkt, dass es das Potenzial hat, die Prozesse wirklich zu verbessern, die Produktivität zu steigern
35 und Prozesse zu optimieren. Und ja, ich würde sagen, das Aufgabenspektrum bei den Gemeinden nimmt eher zu, sie
36 haben immer mehr Aufgabenbereiche, die sie wahrnehmen müssen. Das sind schon immer Bildung, Umwelt,
37 Bevölkerung, Gesellschaft, der ganze Finanzbereich, Energie und so weiter. Das Spektrum ist sehr breit und das
38 Personal nimmt schon zu mit den Jahren, aber sie sehen auch das Potenzial, den Personalmangel dank der
39 Digitalisierung entgegenzuwirken, vielleicht auch Stellen zu sparen beziehungsweise nicht unbedingt so viel
40 anstellen zu müssen. Dank der Digitalisierung kann man etwas produktiver sein. Genau, das sind diese
41 verschiedenen Aspekte, würde ich sagen. Die Chancen habe ich jetzt vor allem erwähnt, die Risiken: Natürlich die
42 ganze Thematik mit Datenschutz ist immer wieder ein Thema. Das hast du auch mitverfolgt, das wurde schon in
43 verschiedenen Gemeinden gehackt, und dann gelangen sie auch zu Einwohnerdaten, zu sensiblen Daten. Das ist
44 sicher ein grosses Thema, die Abhängigkeit zu den grösseren Anbietern wie Microsoft. In grösseren Städten ist das
45 ein sehr grosses Thema, auch sogar bei der Bundesverwaltung, bei den Gemeinden genau gleich. Sie überlegen sich
46 natürlich, wie der Cloud Act die amerikanischen Behörden eigentlich jederzeit auffordern kann, auf die Daten von
47 den Gemeinden zuzugreifen, wenn sie Microsoft im Einsatz haben, auf Cloud vor allem. Das ist ein grosses Risiko. Es
48 gibt aber wenig Alternativen, oft sind die Gemeinden dort ein bisschen alternativlos. Sie müssen einfach upgraden
49 auf die Cloud-Dienste von Microsoft, im Moment gibt es zu wenige Alternativen. Ja, und dann die Schutzthematik,
50 und schlussendlich auch, dass die Qualität bestehen bleibt. Viele Einwohner haben vielleicht etwas Bedenken, dass
51 irgendwo der Schalter nur noch ein Chatbot ist, der nichts versteht. Sie werden zwar immer viel besser, aber
52 trotzdem ist es nicht das Gleiche wie ein persönliches Gespräch mit einer physischen Person beim Schalter oder am
53 Telefon. Und das wird natürlich zunehmen wegen der Digitalisierung, diese automatischen Dienste, Chatbots und so
54 weiter. Das ist auch schon ein Risiko, das besteht: dass die Qualität nicht abnimmt durch die Digitalisierung.

55 **Fabio Fedele:** Ja, interessant. Du hast ja schon verschiedene Aufgabenbereiche der Gemeinden aufgelistet, auch
56 dass mehr Aufgabenbereiche dazukommen. Jetzt eine Frage, die ich noch habe: Konntest du schon feststellen, dass
57 sich eine Aufgabe von einer föderalen Ebene auf eine andere verschoben hat, oder dass eine Aufgabe durch die
58 digitale Transformation sich grundlegend verändert hat?

59 **Daniel Pfund:** Mhm, ich arbeite zwar nicht bei Gemeinden, aber ich würde sagen: Was sie versuchen, ist,
60 abteilungsübergreifend vorzugehen, also nicht mehr so in einzelnen Silos. Das ist die Digitalisierung in sich, dass
61 nicht jede Abteilung ihr Ding in ihrer Ecke macht und bestimmte Bereiche für sich digitalisiert. Sie versuchen das
62 möglichst verwaltungsübergreifend, also über die Silos und Abteilungen hinweg, zu koordinieren. Das ist sicher ein
63 Aspekt, der sich jetzt eher zur Geschäftsleitung oder zur Verwaltungsführung hin verlagert hat. Auch dass man die
64 Informatik und die Finanzen, die dann natürlich gesamthaft betrachtet werden müssen, zusammenführt. Jetzt ist die
65 Informatik noch dazu, und oft ist das dann eine Abteilung für sich. Finanzen und Informatik sind in vielen
66 Gemeinden zusammengelegt.

67 **Fabio Fedele:** Und wie siehst du hier den Einfluss der digitalen Transformation? Bleiben diese Aufgaben, wie du
68 sagst, in den Gemeinden, aber werden sie einfach anders gestaltet? Oder nimmt auch der Kanton oder der Staat
69 Einfluss mit Richtlinien, Weisungen oder Strategien?

70 **Daniel Pfund:** Ja, also was man natürlich sagen muss, ist, dass über 90% der Aufgaben von Gemeinden vorgegeben
71 sind, vom Kanton, vom Bund. Diese Vorgaben, diese Richtlinien, die lassen nicht so viel Spielraum bei dem, was sie
72 machen müssen. Wie sie es umsetzen können, das ist auch das, was wir mit dem Produkt betrachtet haben: 90%
73 sind Pflichtaufgaben, was sie machen müssen, was vom Kanton vorgegeben ist. Das Produkt war in einem Bereich,
74 der nicht Pflicht war, es ging um Strategie-Reporting. Das ist einfach ein bisschen ein Nice-to-have, das war keine
75 Pflicht, und das haben wir auch gespürt. Sie waren sehr begeistert, fanden das super. Das sind so Sachen, die man
76 erst angeht, wenn man dann Zeit und Geld hat, nachdem alles andere schon gemacht worden ist. Dieses Strategie-
77 Reporting, Strategie-Monitoring war nicht Pflicht, und das ist schon etwas zu sagen: Nicht so viele
78 Handlungsmöglichkeiten bei dem, was sie machen. Wie sie es umsetzen, also wie sie die Digitalisierung angehen, da
79 sind sie natürlich zum grössten Teil frei. Was man bemerkt, ist, dass es immer mehr Ansätze gibt, wo man mit
80 mehreren Gemeinden beginnt, etwas Gemeinsames zu machen, nicht mehr alleine. Und es gibt auch Versuche auf
81 Kantonsebene, quasi die Gemeindedienstleistungen zu zentralisieren, also Gemeindeportale, die vom Kanton
82 angeboten werden, wo man verschiedene Dienstleistungen online beziehen kann. Oft wird das vom Kanton
83 angetrieben, die Zentralisierung der Gemeindeaufgaben, der Gemeindeschalter, der Gemeindeservices. Das ist
84 schon eine gute Entwicklung, aber das bedingt eigentlich eine Standardisierung der Dienstleistungen. Wenn du das
85 gleiche Portal für sehr viele Gemeinden im gleichen Kanton anbieten willst, dann musst du das gewissermassen
86 standardisiert haben, dass es bei jeder Gemeinde ähnlich aufgebaut ist. Und da tun sich die Gemeinden schon
87 schwer zum Teil. Aus dem alten Denken heraus: Wir haben jetzt 20, 30 Jahre lang das immer so gemacht, und es
88 braucht ein bisschen ein anderes Denken zu sagen: Jetzt packen wir das an, zusammen mit dem Kanton und
89 anderen Gemeinden standardisieren wir das Ganze. Das ist vielleicht ein wenig anders, als wir es bisher gemacht
90 haben. Aber ja, sie tun sich manchmal schwer, aber ich glaube, es geht schon in die gute Richtung. Ich weiss nicht,
91 ob ich deine Frage beantwortet habe.

92 **Fabio Fedele:** Ja, doch, doch. Und vielleicht haben wir auch die Zeit- und Geldfrage der Gemeinde schon
93 angeteasert. Aber vielleicht, mit den Gemeinden, die du zusammengearbeitet hast, oder allgemein dein Gefühl: Wie
94 gut sind Gemeinden personell aufgestellt, um die digitale Transformation zu meistern?

95 **Daniel Pfund:** Mhm, ja. Das ist natürlich von Gemeinde zu Gemeinde abhängig, wie die finanzielle Situation ist. Es
96 gibt sehr reiche Gemeinden, die ganz klein sind, weil sie touristisch sind. Grössere Gemeinden haben natürlich mehr
97 Einnahmen durch die Steuer, aber auch mehr Ausgaben. Je nach Situation, je nach Verschuldung, sieht die Situation
98 ganz anders aus bei den Gemeinden. Auch zwei Nachbargemeinden können ganz unterschiedliche Finanzen haben.
99 Daher würde ich sagen, aber grundsätzlich, im Grunde genommen, habe ich das Gefühl, es ist nicht das Budget, das
100 wirklich fehlt oder nicht vorhanden wäre, weil sie sich natürlich auch eine Produktivitätssteigerung erhoffen, wo du
101 ein Sparpotenzial hast, wenn du zwei Leute weniger anstellen musst oder nicht neu anstellen muss. Dann hat man
102 auch ein gewisses Sparpotenzial, das sehen sie schon, sie sind sich das bewusst. Es ist mehr oft das Know-how, das
103 fehlt, wirklich die Expertise. Sie haben verschiedene Anbieter, es gibt nicht so viele. Man könnte glauben, es gibt
104 viele Anbieter, aber oft sind es immer die fünf, sechs gleichen, die immer wieder da Standardprodukte anbieten für
105 Gemeinden. Einwohnerkontrolle, Sozialhilfe, Steuer und so, da gibt es natürlich Standardprodukte, und das ist
106 natürlich recht klar, zu wem sie gehen können, weil es nicht so viele gibt. Das macht es vielleicht etwas einfacher,
107 zwischen zwei, drei Anbietern zu wählen. Aber das hat auch Vorteile und Risiken, dass du dich vollständig abhängig

108 machst von einem Anbieter. Und wenn du da irgendwann wechseln willst, kostet die Migration. Aber ich habe mich
109 jetzt ein bisschen verloren. Zum Budget würde ich sagen: Das ist nicht das Problem. Die Expertise, das Know-how,
110 aber trotzdem: Wie geht man so ein Projekt an? Es gibt zwar nicht so mega viele Anbieter, aber man schaut sich
111 trotzdem etwas um. Und oft dann die Kultur, die Unternehmenskultur die nicht so kompatibel ist mit dem digitalen
112 Zeitalter. Sie haben nicht gerne Veränderungen. Es ist natürlich extrem personenabhängig. Du hast Gemeinden, die
113 sind super Vorreiter, weil ein, zwei Personen sehr IT-affin sind und das dann auch pushen. Es hängt sehr von den
114 einzelnen Leuten ab. Auch zum Produkt: Zum Teil war es nur ein, zwei Personen, die super überzeugt waren, die das
115 gepusht haben, und dann konnte man es einführen. Also bei der Digitalisierung braucht es Leute, die intern
116 überzeugt sind davon. Wenn die Kultur fehlt, die Bereitschaft für die Veränderung, für die Change-Prozesse, die
117 damit verbunden sind, wird es sehr schwer. Die Gemeinden tun sich sehr schwer, die Prozesse zu optimieren und zu
118 digitalisieren, wenn die Bereitschaft fehlt. Ich würde sagen, es ist sehr von den Einstellungen der einzelnen
119 Führungspersonen abhängig, ob sie das wirklich am Schluss angehen oder nicht. Denn oft ist es ja nicht eine
120 Sachbearbeiterin, die da so viel pushen kann. Es ist trotzdem sehr hierarchisch aufgebaut in den Gemeinden. Und
121 wenn die Führungspersonen nicht dahinterstehen oder zu lange zögern, dann kommt es nicht voran. Also ja, beim
122 Personal denke ich, es gibt genug, von den Kapazitäten her habe ich das Gefühl, das ist schon vorhanden. Aber es
123 fehlt dann die Kultur, auch die Expertise: Wie geht man so etwas an? Das kann auch ein Hindernis sein für das
124 Ganze. Aber vom Budget her habe ich selten gehört, dass das ein Problem ist. Also zum Teil, wenn sie wirklich ein
125 Monopol haben, können Anbieter schon überteuert sein. Aber oft sind die Preise bei uns recht fair und es war
126 eigentlich nie ein Hindernis, das Budget, wenn sie den Mehrwert sehen. Das Geld ist meistens schon vorhanden, von
127 meiner Erfahrung her.

128 **Fabio Fedele:** Ja, spannend. Du hast eben gesagt, das Know-how, die Expertise, die da vielleicht nicht so vorhanden
129 ist. Wie können diese Gemeinden die digitale Transformation angehen? Brauchen sie da mehr Unterstützung von
130 weiter oben, vom Kanton? Oder ist es für dich besser vielleicht eine Zusammenarbeit zwischen einzelnen
131 Gemeinden? Wie siehst du das?

132 **Daniel Pfund:** Ja, ich wiederhole mich vielleicht ein wenig, aber ich denke: Sobald jemand intern bei der Verwaltung
133 da ist, der das pusht, ist das wirklich ein Erfolgsfaktor. Dass es jemanden gibt, vielleicht sogar eine spezialisierte
134 Stelle, einen Job in der Verwaltung. Man spricht ja vom Chief Digital Officer zum Teil, oder vom Verantwortlichen für
135 die digitale Transformation. Dass es jemanden gibt, der sich wirklich dieser Aufgabe widmet und das konsequent
136 nachgeht. Und das wird entsprechend auch jedes Jahr budgetiert, ein Posten wird für die Digitalisierung
137 freigegeben. Das ist OK. Wenn es jemanden gibt, können sie von sich aus schon recht viel erreichen, wegen den
138 Standardprodukten, die es schon gibt. Da ist schon recht viel möglich. Aber sie würden auch davon profitieren,
139 wenn sie sich mehr austauschen untereinander. Wenn sie nicht einfach das in ihrer Ecke alleine machen, sondern
140 sich wirklich zusammentun, um das anzupacken. Nicht nur für neue Projekte, sondern sich auch bei anderen
141 Gemeinden umschaun, wie sie das gemeistert haben, welche Produkte sie einsetzen, was die Haupterfolgsfaktoren
142 und die Hauptrisiken bei diesen Projekten waren. Den Austausch zwischen den Gemeinden zu fördern, genau wie
143 MyniGmeind sich das vorgeschrieben hat. Das ist ja auch ein Ziel des Vereins, den Austausch zu fördern und Best
144 Practices zu erarbeiten. Das ist schon essenziell. Dann vom Kanton her, das ist natürlich so eine Hassliebe zwischen
145 Kantonen und Gemeinden. Der Kanton gibt sehr viel vor, was die Gemeinden machen müssen, und lässt sie bei der

146 Umsetzung oft sehr frei. Aber manchmal auch ein bisschen im Stich gelassen: Der Kanton sagt, man muss das und
147 das machen, aber sie sagen nicht unbedingt wie, sie machen keinen Umsetzungsvorschlag. Die Gemeinden sind ein
148 bisschen überfordert mit den Vorgaben vom Kanton. Oft wird die Kritik von den Gemeinden laut: Der Kanton sagt
149 sehr viel vor, aber er hilft nicht bei der Umsetzung. Wann kommt endlich etwas vom Kanton? Und jetzt gibt es
150 immer mehr auch konstruktive Kritik, wo der Kanton sieht, dort und dort können sie vielleicht ein Projekt, ein Portal,
151 eine Lösung aufsetzen und gewisse Aufgaben zentralisieren. Es gibt schon vielversprechende Ansätze, würde ich
152 sagen. Aber es ist schon ein Spannungsfeld. Ich gehe auch zum Teil in Konferenzen für Gemeinden, das Politforum
153 zum Beispiel in Toggen, es gibt verschiedene Gemeindetreffen von verschiedenen Anbietern, und du merkst, es ist
154 wirklich eine Spannung zwischen Kanton und Gemeinden.

155 **Fabio Fedele:** Ja, ja, du sagst es: Die Kritik von den Gemeinden am Kanton ist, ihr sagt uns, was wir machen sollen,
156 aber nicht, wie wir es umsetzen können. Wäre es da vielleicht ein zu grosser Eingriff in die Autonomie der
157 Gemeinde? Oder könnte der Kanton einfach Vorschläge machen, die nicht zwingend umgesetzt werden müssen,
158 aber damit Gemeinden noch einen Anhaltspunkt haben? Oder sagt man sogar: In diesem Aspekt brauchen die
159 Gemeinden nicht unbedingt autonom zu sein, da ist es viel effizienter und ressourcenfreundlicher, wenn wir das
160 zentralisieren.

161 **Daniel Pfund:** Aus meiner Sicht ist die Gemeindeautonomie, wie du es beschreibst, natürlich so, wie das Ganze
162 aufgebaut ist. So wie das System in der Schweiz aufgebaut ist, daran würde ich jetzt nicht grundsätzlich etwas
163 ändern. Das soll auch so bleiben. Ich finde das eigentlich ein sehr gutes System im Vergleich zu dem, wie es in
164 Frankreich ist. Aber ich würde sagen: Das, was die Gemeinden sich wünschen, sind Lösungsansätze, die nicht
165 aufgezwungen werden, diese sollten freiwillig bleiben. Wenn eine Gemeinde wegen ihrer Autonomie sich anders
166 entscheidet, das anders umzusetzen, soll sie auch frei sein, das anders anzugehen. Aber viele sind bereit, mit dem
167 Kanton zu arbeiten und wünschen sich auch Lösungsansätze. Im Idealfall würden immer mehr Kantone auch Ansätze
168 vorschlagen, zum Teil auch selber die Verantwortung übernehmen, wie zum Beispiel die Gemeindeportale im
169 Kanton Aargau, im Kanton Zürich, im Kanton St. Gallen, insbesondere wo noch viel gemacht wird. Aber die
170 Gemeinden sind frei, sie müssen sich nicht dem anschliessen. Sie dürfen, und viele sind dankbar dafür, dass sie es
171 nicht alleine machen müssen. Aber sie sind frei. Und ich glaube, das wäre ein guter Ansatz: Wenn der Kanton mehr
172 Verantwortung übernimmt, oder eine Teilverantwortung, die Leitrolle übernimmt, aber die Gemeinden frei bleiben,
173 weil vielleicht passt es zum Teil nicht mit der IT-Landschaft, ist nicht kompatibel mit dem, was schon im Einsatz ist
174 bei einer Gemeinde, und sie sollte frei sein, sich dem anzuschliessen oder nicht. Das wäre ein ideales Szenario.

175 **Fabio Fedele:** Ja, ja, sorry, ich habe gesehen, wir sind schon über die Zeit. Hast du noch Zeit?

176 **Daniel Pfund:** Kein Problem, ich habe bis 12:00 Uhr Zeit.

177 **Fabio Fedele:** Dann OK, das wäre super, Merci. Noch eine interessante Überlegung, die ich hatte. Du hast auch
178 gesagt, dass die Personen in den Gemeinden extrem viel Einfluss haben darauf, wie stark die Gemeinde digitalisiert
179 wird, wie stark sie das umsetzen. Und in Bezug auf die Gemeindeautonomie: Das spricht für die
180 Gemeindeautonomie, dass man noch sieht, falls sich eine Gemeinde dagegen entscheidet, dann ist sie frei in ihrer
181 Entscheidung. Ja, ja, und vielleicht noch eine Frage: Jetzt eben, wir haben ja dieses ideale Szenario gerade gehabt,
182 dass die höhere Ebene Lösungsansätze vorschlägt. Vielleicht deine Sicht von der aktuellen Situation: Wie viel

183 Einfluss hat aktuell der Kanton, der Staat auf die Umsetzung der digitalen Transformation in den Gemeinden? Wie
184 stark werden Gemeinden eingebunden?

185 **Daniel Pfund:** Mhm, ja. Ich würde sagen, es gibt auch Aufwind, es gibt wirklich immer mehr Treffen und Initiativen.
186 Zum Beispiel im Kanton Bern war ich kürzlich, oder letztes Jahr zumindest, bei einem Klimaprogramm für
187 Gemeinden, wo der Kanton die Berner Gemeinden mit Geldern unterstützt. Das ist vom Amt für Umwelt und
188 Energie, wenn sie gewisse Umweltmassnahmen für die nachhaltige Entwicklung angehen wollen. Dann unterstützt
189 der Kanton mit Geld und auch mit der Vermittlung von verschiedenen Beratern, die ihre Beratungsdienstleistungen
190 anbieten. Das gibt es schon immer mehr, glaube ich. Aber das Problem ist oft: Was nicht gesetzlich geschrieben ist,
191 wird von den Kantonen oder von den Gemeinden dann einfach als Nice-to-have betrachtet. Warum sollten wir es
192 machen, wenn es keine Vorgabe ist? Und der Kanton ist eigentlich nicht dazu verpflichtet, diese Lösungsansätze zu
193 machen. Das ist eher so: Wenn Goodwill da ist und sie wirklich auch Kapazität dafür haben, dann unternehmen sie
194 etwas für die Gemeinden mit ihnen. Aber es ist nichts gesetzlich vorgeschrieben. Was gesetzlich vorgeschrieben ist,
195 ist, dass sie diese Vorgaben den Gemeinden geben: Was die Finanzen betrifft, wie sie da aufgestellt sein müssen,
196 welche Statistiken sie jedes Jahr liefern müssen, in Bezug auf Bildung, Energie und so weiter zu den
197 Aufgabenbereichen. Das ist vorgeschrieben, gesetzlich verankert, dass sie das machen. Aber die Lösungsvorschläge
198 sind es im Gegensatz nicht. Und daher gibt es diese kantonalen Gemeindevorgaben oder Gemeindeordnungen,
199 diese kantonalen Vorgaben, die in einem Papier festgehalten sind. Und wenn dasselbe für den Kanton gelten
200 würde? Im Kanton Luzern zum Beispiel: Was haben sie da erweitert mit dieser kantonalen Gemeindeordnung? Wie
201 die Gemeinden strategisch aufgebaut sein sollen. Sie haben vorgegeben: Ihr müsst ein Leitbild machen, das 10 Jahre
202 gilt, dann das Legislaturprogramm, das sind so einzelne vierjährige Perioden, was einer Legislatur der gewählten
203 Leute entspricht, und dann der Massnahmenkatalog oder Zielkatalog und so weiter. Der Kanton Luzern hat das
204 quasi vorgegeben, alle müssen es jetzt so machen. Also man sagt: OK, super. Die Gemeinden müssen jetzt genauso
205 wie der Kanton es vorgeschrieben hat, strategisch geführt werden. Und wie genau man das Reporting aufbaut, das
206 Monitoring des Ganzen, das ist freigelassen. Und da könnte man sagen: Schlau wäre es gewesen, wenn der Kanton
207 sich für solche Vorgaben auch gesetzlich verpflichten würde, Lösungsansätze vorzuschlagen. Wenn das gesetzlich
208 verankert wäre, würden die Kantone es auch vermehrt machen, diese Lösungsansätze vorzuschlagen. Aber oftmals
209 ist das eben nicht der Fall, und dann wird es von privaten Anbietern übernommen. Das ist im Kanton Aargau so. Das
210 heisst, ich glaube, Smart oder wie das genau heisst, erstellt dort Porträts oder ich weiss nicht mehr genau, wie das
211 heisst. Die Firma hat das in Zusammenarbeit mit dem Kanton vorangetrieben, dann wurde ein Serviceportal für
212 Gemeinden gemacht, wo man verschiedene Dokumente der eigenen Gemeinde herunterladen kann. Aber es ist
213 grösstenteils privat getrieben. Klar, es wird immer auch Partner aus der Privatwirtschaft geben. Der Kanton kann
214 nicht alles selbst erstellen und anbieten, er wird Partner aus der Privatwirtschaft brauchen. OK, so ist es ja auch gut.
215 Aber ich meine, wenn wir das mehr sehen wollen, dann müsste es irgendwo gesetzlich verankert sein, weil das
216 ganze Konstrukt, das ganze System so funktioniert.

217 **Fabio Fedele:** Ja, das ist auch ein bisschen das Spannungsfeld, oder? Wie viel kann der Kanton wirklich machen,
218 ohne dass sich die Gemeinden in ihrer Autonomie zu eingeschränkt fühlen? Aber jetzt im Fall, den du beschrieben
219 hast mit dem Kanton Aargau war es so, dass es eben einen privaten Anbieter gibt. Finden die Gemeinden es besser,
220 von diesem privaten Anbieter abhängig zu sein als vom Kanton? Oder wie siehst du das?

221 **Daniel Pfund:** Ja, das wird schon auch in Zusammenarbeit mit den Kantonen gemacht. Das ist ein Markt-
222 Serviceportal im Kanton Aargau. Aber dahinter stecken dann private Firmen. Ich sage nicht, dass das schlechter oder
223 besser ist. Der private Anbieter heisst, ich glaube, «Fit for Digital» oder so ähnlich, das ist einfach der Verein oder
224 die Organisation, die da gegründet worden ist, um das Ganze zu koordinieren. Aber ich kenne die Leute im
225 Hintergrund, ich weiss, dass das Private sind. Und ich sage einfach: Diese Ansätze sollten vermehrt vom Kanton
226 selber kommen, natürlich zusammen mit privaten Firmen. Der Kanton kann nicht in allen Bereichen die Expertise
227 haben, sei es die Informatik-Expertise für die Umsetzung oder die Prozessexpertise. Wo wir als private Firmen gut
228 eingesetzt werden können. Auf jeden Fall werden die Gemeinden das wahrscheinlich so beibehalten, solange es
229 nicht gesetzlich irgendwo verankert ist. Man könnte es ja auch so verankern, ohne die Gemeindeautonomie zu
230 verletzen:

231 **Fabio Fedele:** Ja, also der Schlüsselfaktor wäre wirklich mehr gesetzlich verankerte Unterstützung vom Kanton für
232 die Gemeinden.

233 **Daniel Pfund:** Das wäre wichtig, denn genauso wie Gemeinden das machen, was ihnen vorgeschrieben wird, ihre
234 Pflichtaufgaben, macht auch der Kanton genau das, was Pflicht ist, was im Reglement, in der Verordnung, oder wie
235 der juristische Begriff auch immer heisst, steht. Was er machen muss, und geht auch nicht weiter. Das ist die
236 öffentliche Verwaltung: Man macht einfach das, was man muss, und mehr steckt man nicht unbedingt dahinter,
237 wenn es nicht vorgeschrieben ist. Aber wie du sagst, ich denke, es gäbe schon einen Weg, das noch zu fördern, auch
238 mit gesetzlichen Grundlagen, ohne die Autonomie zu verletzen. Das jetzige System müsste dabei nicht total
239 umgeworfen werden, sondern es müsste irgendwie so kombiniert werden, dass das Miteinander möglich ist.

240 **Fabio Fedele:** Ja, ja, spannend. Wir haben jetzt ein bisschen die aktuelle Situation angesehen. Was mich noch
241 interessiert: Wie siehst du die Zukunft? Wie wird sich die digitale öffentliche Verwaltung entwickeln? Was wird sich
242 insbesondere für Gemeinden ändern?

243 **Daniel Pfund:** Also, ich denke, diese Trends, die gestartet haben, wie das vermehrte Zusammenarbeiten, die
244 Kollaboration, werden sich fortsetzen. Aus den Gründen, die wir genannt haben: fehlende Expertise und Know-how,
245 der Kulturwandel, der auch in den Gemeinden stattfindet, und zusätzlich, wenn man sich zusammenschliesst, bringt
246 das die Kosten auch herunter. Ich denke, dieser Trend wird sich fortsetzen, dass man vermehrt, zumindest kantonal,
247 Dinge zentralisiert. Ob das irgendwann auch auf Bundesebene stattfinden wird, im Moment sieht es etwas weniger
248 danach aus. Es gibt zwar die Strategie für die digitale Bundesverwaltung und digitale Strategien für die ganze
249 Schweiz. Aber wegen dem Konstrukt denke ich, das wird sich vorerst kantonal zentralisieren, und dann hat man
250 natürlich trotzdem 26 Kantone, also theoretisch auch 26 unterschiedliche Ansätze. Aber die Zentralisierung bei der
251 Digitalisierung wird eigentlich zunehmen. Ja, dieser Trend ist nicht zu stoppen. Wegen der gesellschaftlichen Lage,
252 der Überalterung der Bevölkerung, die wir kennen, bringt das auch einen Krätemangel mit sich, zu wenig Personal.
253 Dem muss mit der Digitalisierung entgegengewirkt werden, das hat auch ein grosses Potenzial. Und die Bürger
254 wollen diese Services digital, das ist einfach zeitgemäss, also das wird sich fortsetzen, das ist nicht zu stoppen. Die
255 Frage ist mehr: Bleiben wir auch souverän über die Technologien, die wir einsetzen, oder ist am Schluss alles bei
256 Microsoft und anderen grossen Anbietern? Das ist natürlich eine Frage, die man sich stellen kann: Wie kann der
257 Kanton oder der Bund die richtigen Impulse setzen, damit nicht alle Gemeinden bei einem einzigen Anbieter enden?
258 Denn jemand muss diese digitalen Services anbieten, für die Verwaltung intern und für die Bürger. Wer wird es

259 sein? Wird es nur einen grossen Anbieter geben und sind wir dann voll davon abhängig? Oder werden Alternativen
260 geschaffen, vom Kanton, vom Bund, von einem Zusammenschluss von Gemeinden, von einem Verein vielleicht, die
261 auch souverän sind oder in der Schweiz entwickelt wurden. Das wird schon ein grosses Thema sein. Dieser Trend
262 wird sich fortsetzen. Aber welche Lösungen und welche Technologien eingesetzt werden, das wird ein grosses
263 Thema sein, nach wie vor der Datenschutz. Auch jetzt mit der KI, darüber haben wir noch nicht viel gesprochen. Die
264 Gemeinden werden da wohl eher später auf den Zug springen, und das ist auch richtig so, weil im Moment kann das
265 Thema Datenschutz bei der KI nicht gewährleistet werden. Man weiss nicht genau, wie die Daten behandelt werden.
266 Es ist klar, dass sie im Ausland sind, auf ausländischen Servern ausserhalb der Schweiz werden diese Daten
267 bearbeitet. Man hat keine Souveränität mehr darüber, wenn man das im Moment einsetzt. Aber mehr sage ich jetzt
268 zur Technologie selbst nicht.

269 **Fabio Fedele:** Ja, ja, das ist wirklich die grosse Herausforderung, der Datenschutz. Und du hast erwähnt, dass wir uns
270 in Richtung einer kantonalen Zentralisierung bewegen. Siehst du diese Bewegung mit einem Autonomieverlust für
271 die Gemeinden verbunden, oder nur mit einem kleinen? Wie siehst du das für die Gemeinden und ihren
272 Entscheidungs- und Handlungsspielraum?

273 **Daniel Pfund:** Ja, das wird meiner Meinung nach dazu beitragen, dass es irgendwann schon einen Autonomieverlust
274 gibt. Ob der bewusst ist, zumindest am Anfang, denke ich, dass da etwas unterschätzt wird. Die Gemeinden sind
275 meistens sehr froh, dass gemeinsame Lösungsansätze geschaffen werden. Und ja, es ist immer wieder so: Wenn du
276 dich einmal involviert hast, wie kannst du dich überhaupt noch zurückziehen? Der Aufwand ist viel zu gross, wenn
277 du einmal etwas zentralisiert hast und dich davon abhängig gemacht hast. Diese Risiken werden sicher auch
278 abgewogen, aber angesichts der Vorteile werden sie sich wohl eher für die Zentralisierung entscheiden. Und ja,
279 damit wird es am Schluss wahrscheinlich schon einen Autonomieverlust geben, auch wenn er vielleicht nicht
280 gesetzlich verankert ist. Es wäre aber eine Tatsache. Das liegt am ganzen Aufbau des Systems und der Abhängigkeit
281 von den Systemen, die dann diese Autonomie eingebüsst haben.

282 **Fabio Fedele:** Genau, so ein weniger sichtbarer Autonomieverlust, der sich vielleicht mehr im Hintergrund
283 entwickelt. Ja, spannend, spannend. Ich glaube, wir sind alle meine Fragen durchgegangen. Darf ich fragen, gibt es
284 noch etwas, das du als wichtig betrachtest und das vielleicht noch erwähnt werden könnte?

285 **Daniel Pfund:** Die wichtigsten Dinge sind erwähnt, aus meiner Sicht ja. Ich denke, das meiste ist gesagt: Die
286 Verwaltung intern muss sich selber Ziele setzen, aber auch extern gegenüber der Bevölkerung müssen sie
287 entsprechend agieren, sonst sind die Einwohner unzufrieden. Und das wird sich unbedingt fortsetzen, das ist klar.
288 Nein, ich glaube, von meiner Seite her ist das gut.

289 **Fabio Fedele:** Ja super, dann würde ich mich ganz herzlich bei dir bedanken für deine Erkenntnisse und deine Zeit,
290 und dann können wir an dieser Stelle die Aufzeichnung beenden.

291 **Daniel Pfund:** Sehr gerne.

C. Coding and Analysis Documentation

C.1 Code Booklet

Code Name D = Deductive I = Inductive	Definition DT = Digital Transformation	Inclusion Criteria	Limitation Criteria
D_01 Understanding of digital transformation	Segments in which interviewees define or characterize DT, including distinctions from digitalisation or digitisation.	Conceptualisations of DT; distinctions between DT/digitalisation/digitisation.	Descriptions of specific projects without conceptual reflection.
D_02 Opportunities of digital transformation	Segments describing positive effects or benefits associated with DT, whether realised or anticipated.	Explicit framings of opportunities or advantages.	Purely technical feature descriptions.
D_03 Risks of digital transformation	Segments describing negative effects or concerns associated with DT, whether realised or anticipated.	Explicit framings of risks or concerns.	Purely technical feature descriptions.
D_04 Federal shifts in task responsibilities	Segments describing concrete shifts in task responsibilities between federal levels triggered by DT.	Specific tasks or coordination functions moving between levels; changes in who pays, coordinates, or manages a digitalised service.	Coordination challenges without an actual responsibility shift.
D_05 Changes in municipal decision-making	Segments describing how municipal room for decision-making has changed in the context of DT.	Increased or decreased discretion in service delivery; decisions moved to a higher level; degree of freedom to manage digital solutions.	Concrete reflections of changes in autonomy.
D_06 Perceived impact on local autonomy	Segments in which interviewees explicitly say whether DT constitutes a gain, loss, or no significant change to local autonomy.	Direct autonomy gain/loss judgments.	Outcomes not framed in autonomy terms.
D_07 Involvement in cantonal/federal digital governance	Segments describing how and to what extent municipalities are involved in digital governance decisions at cantonal/federal level.	Participation in governance bodies; formal/informal representation; representation via associations; evaluations of involvement.	Governance decisions described without addressing municipal involvement.
D_08 Personnel resource constraints	Segments describing shortages of skilled human resources.	Lack of IT specialists; dependence on individual champions; know-how gaps.	General capacity references without a personnel dimension.
D_09 Financial resource constraints	Segments describing budget constraints and financial dynamics.	Insufficient budgets; upfront cost barriers.	General capacity references without a financial dimension.
D_10 Future developments and implications	Segments in which interviewees share expectations or predictions about DT in public administration and its implications for municipalities.	Forward-looking statements on potential developments and changes.	Historical descriptions without a forward-looking dimension.
I_01 Strategies to address resource constraints	Segments describing concrete approaches municipalities or associations use to compensate for personnel and financial limitations in DT.	Any mechanism or approach for addressing resource constraints.	Resource constraint descriptions without a response strategy.
I_02 Horizontal intermunicipal cooperation	Segments describing cooperation between municipalities at the same federal level on digital projects.	Municipality-to-municipality collaborations.	Vertical canton-municipality cooperation.
I_03 Federalism as a brake	Segments framing Swiss federalism as an influence on DT.	Negative as well as positive influences of federalism.	Neutral federal governance descriptions.

I_04 Cooperation municipality-canton	Segments describing the dynamics of cooperation between municipalities and their canton in DT processes.	Municipality-to-Canton collaborations.	Horizontal intermunicipal cooperation.
I_05 Difference small vs large municipalities	Segments describing divergent DT experiences or capacities between small and large municipalities.	Negative as well as positive influences resulting from the size of municipalities.	Size references without a DT dimension.
I_06 Dependence on system providers	Segments describing the dynamics of cooperation between municipalities and vendors in DT processes.	Vendor lock-in concerns; weak individual negotiating power.	General private sector involvement without addressing a dependence.

C.2 Atlas.ti Screenshots

		1: M_01 VBG (Hutzli) 30	2: M_02 VLG (Spöring) 24	3: P_01 Federas (Marty) 24	4: M_03 SGV (Mügglert und Strub) 33
◇ D_01 Understanding of digital transformation	22	1	1	2	1
◇ D_02 Opportunities of digital transformation	17	4	2	2	1
◇ D_03 Risks of digital transformation	15	3	2	1	1
◇ D_04 Federal shifts in task responsibilities	15	2	1	1	3
◇ D_05 Changes in municipal decision-making	39	3	2	4	4
◇ D_06 Perceived impact on local autonomy	37	6	3	5	3
◇ D_07 Involvement in cantonal/federal digital governance	44	2	5	3	10
◇ D_08 Personnel resource constraints	18	4	1	2	3
◇ D_09 Financial resource constraints	19	3	2	2	4
◇ D_10 Future developments and implications	29	2	4	4	6
◇ I_01 Strategies to address resource constraints	17	3	1	2	4
◇ I_02 Horizontal inter-municipal cooperation	24		5	2	7
◇ I_03 Federalism as a brake	25	5	1	2	5
◇ I_04 Cooperation municipality-canton	36		3		4
◇ I_05 Difference small vs large municipalities	12		1	1	1
◇ I_06 Dependence on system providers	9	2		1	2
Summe		40	34	34	59

		5: C_01 Ct. Lucerne (anonymous) 22	6: P_02 ino:asolutions (Pfund) 23	7: C_02 KDK (Minger) 25	8: M_04 VTG (Schnyder) 17
◇ D_01 Understanding of digital transformation	22	1	1	5	2
◇ D_02 Opportunities of digital transformation	17	1	2	2	1
◇ D_03 Risks of digital transformation	15	2	2	2	
◇ D_04 Federal shifts in task responsibilities	15		2	1	1
◇ D_05 Changes in municipal decision-making	39	2	4	4	5
◇ D_06 Perceived impact on local autonomy	37	4	5	2	3
◇ D_07 Involvement in cantonal/federal digital governance	44	4	1	6	3
◇ D_08 Personnel resource constraints	18	1	2		
◇ D_09 Financial resource constraints	19	1	3		1
◇ D_10 Future developments and implications	29	3	2	3	1
◇ I_01 Strategies to address resource constraints	17	1	1		
◇ I_02 Horizontal inter-municipal cooperation	24	1	2	1	4
◇ I_03 Federalism as a brake	25	6	1		3
◇ I_04 Cooperation municipality-canton	36	3	5	4	3
◇ I_05 Difference small vs large municipalities	12	1		3	
◇ I_06 Dependence on system providers	9		2		1
Summe		31	35	33	28

		9: C_03 Ct. Bern (anonymous) 12	10: C_04 Ct. Uri (Fräsch) 17	11: M_05 VBLG (Gysin) 20
◇ D_01 Understanding of digital transformation	22	2	2	4
◇ D_02 Opportunities of digital transformation	17	1		1
◇ D_03 Risks of digital transformation	15			2
◇ D_04 Federal shifts in task responsibilities	15		3	1
◇ D_05 Changes in municipal decision-making	39	4	4	3
◇ D_06 Perceived impact on local autonomy	37		2	4
◇ D_07 Involvement in cantonal/federal digital governance	44	2	4	4
◇ D_08 Personnel resource constraints	18	1	3	1
◇ D_09 Financial resource constraints	19		3	
◇ D_10 Future developments and implications	29	1	1	2
◇ I_01 Strategies to address resource constraints	17	3		2
◇ I_02 Horizontal inter-municipal cooperation	24	1		1
◇ I_03 Federalism as a brake	25		1	1
◇ I_04 Cooperation municipality-canton	36	6	3	5
◇ I_05 Difference small vs large municipalities	12	2	2	1
◇ I_06 Dependence on system providers	9	1		
Summe		24	28	32