

Digitalisierungsstrategie 1.0

KAAW

Stadt Greven



Inhalt

1	Einleitung	4
1.1	<i>Warum wird eine Digitalisierungsstrategie für die Stadtverwaltung Greven benötigt?</i>	4
1.2	<i>Warum ist eine individuelle Digitalisierungsstrategie notwendig?</i>	4
1.3	<i>Wie wird die individuelle Digitalisierungsstrategie nach der Erstellung umgesetzt?</i>	4
1.4	<i>Was sind die Inhalte einer individuellen Digitalisierungsstrategie?</i>	5
2	Projektstammdaten	6
2.1	<i>Projektauftrag</i>	6
2.2	<i>Projektgruppe und Mitwirkende</i>	7
2.3	<i>Geltungsbereich</i>	7
2.4	<i>Vorgehensmodell</i>	9
3	Ausgangslage	10
3.1	<i>Strategieentwicklung im Kontext</i>	11
4	Digitale Strategie	12
4.1	<i>Begriffsbestimmung Verwaltungsdigitalisierung</i>	12
4.2	<i>Robuste Bewertung</i>	13
4.2.1	Systemlandschaft und IT-Organisation der Stadtverwaltung Greven	13
4.2.2	E-Government-Architektur der Stadt Greven	15
4.2.3	Betrachtung relevanter Prozessgruppen zur Reifegradbestimmung	17
4.2.4	Demografie-Analyse	18
4.2.5	Ressourcen-/Umweltanalyse	20
4.3	<i>Herausforderungen</i>	21
4.4	<i>Unsere Vision 2030</i>	21
	Kernziele und deren Aussagen	22
5	Lösungsbausteine	24
	<i>Lösungsbaustein 1:</i>	25
	<i>Lösungsbaustein 2:</i>	26
	<i>Lösungsbaustein 3:</i>	27
	<i>Lösungsbaustein 4:</i>	28
6	Konzept zur Umsetzung	30
6.1	<i>Operative Maßnahmenplanung</i>	30
	<i>Rahmenfinanzplan</i>	35
7	Fazit / Zusammenfassung	37
8	Freigabe/Abnahme des Dokuments	39
9	Glossar	40

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Zusammenfassung Digitale Strategie Stadtverwaltung Greven.....</i>	<i>5</i>
<i>Abbildung 2: Leistungsabgrenzung Kooperationsmodell "Interkommunales IT-Service-Management"..</i>	<i>6</i>
<i>Abbildung 3: Leistungsabgrenzung Inhalte einer kommunalen Digitalisierungsstrategie.....</i>	<i>8</i>
<i>Abbildung 4: Vision der Stadtverwaltung Greven.....</i>	<i>8</i>
<i>Abbildung 5: Vorgehensmodell der Erstellung einer Digitalisierungsstrategie.....</i>	<i>9</i>
<i>Abbildung 6: Bestandteile einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie.....</i>	<i>11</i>
<i>Abbildung 7: Definition des Begriffs "Digitalisierung".....</i>	<i>12</i>
<i>Abbildung 8: E-Government-Architektur der Stadt Greven.....</i>	<i>15</i>
<i>Abbildung 9: Kompetenzspinne der Stadt Greven „Digitalisierungsstrategie“.....</i>	<i>17</i>
<i>Abbildung 10: Altersstruktur der Beschäftigten der Stadt Greven.....</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 11: Altersentwicklung Beschäftigter.....</i>	<i>19</i>
<i>Abbildung 12: Ressourcen-/ Umweltanalyse.....</i>	<i>20</i>
<i>Abbildung 13: Herausforderungen.....</i>	<i>21</i>
<i>Abbildung 14: Lösungsbausteine der Digitalisierungsstrategie</i>	<i>24</i>
<i>Abbildung 15: Rahmenfinanzplan.....</i>	<i>35</i>
<i>Abbildung 16: KGSt-Einschätzung E-Government-Potenziale.....</i>	<i>38</i>

1 Einleitung

1.1 Warum wird eine Digitalisierungsstrategie für die Stadtverwaltung Greven benötigt?

Der digitale Wandel verändert die Gesellschaft rasant. Dies hat unweigerlich zur Folge, dass die Vielzahl der kommunalen Verwaltungsprozesse modifiziert werden müssen. Dieser unaufhaltsame Veränderungsprozess bedingt die Reformierung der gesamten Verwaltung und wird alle Fach- und Sonderbereiche, deren Beschäftigte, Bürgerinnen und Bürger sowie die Wirtschaft betreffen.

Gesetzgebungen, wie z. B. das E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen oder das Onlinezugangsgesetz, verstärken zudem die zunehmende Digitalisierung von kommunalen, behördenübergreifenden Leistungen. Das Onlinezugangsgesetz verpflichtet die Kommunen, sämtliche Verwaltungsleistungen auch digital anzubieten.

Gemeinsam mit dem Zweckverband „Kommunale ADV-Anwendergemeinschaft West“ (kurz: KAAW) erstellt die Stadt Greven im Zeitraum 05.2022 bis 04.2023 eine individuelle Digitalisierungsstrategie der Verwaltung.

1.2 Warum ist eine individuelle Digitalisierungsstrategie notwendig?

Jede Kommune braucht eine auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Digitalisierungsstrategie, die

- zur Lebenswirklichkeit vor Ort passt (z. B. Tourismus, Gewerbestruktur, Demografie)
- alle Interessenten und lokalen Bedürfnisse (z. B. Bürger-Services, Breitband-Versorgung) berücksichtigt.

Ziel ist es, ein einheitliches Verständnis aller Beteiligten an diesem Reformierungsprozess herbeizuführen und klare Projektbausteine (inkl. Ressourcen-/Maßnahmenpläne) gemeinsam mit dem Rat und der Verwaltung zu definieren. Hierdurch wird gleichzeitig der zwingend notwendige Veränderungsprozess, das sogenannte Veränderungsmanagement, eingeleitet.

1.3 Wie wird die individuelle Digitalisierungsstrategie nach der Erstellung umgesetzt?

Zur Umsetzung bedarf es einer kontinuierlichen Pflege des Reifegradmodells bzw. des operativen Maßnahmenplans. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass die gesetzlichen Regelungen und geplanten Vorhaben fristgerecht umgesetzt werden. Unterstützend zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie 1.0, besteht die Möglichkeit eine versierte Fachkraft der KAAW zu konsultieren. Die Stadt Greven und die KAAW arbeiten bereits in unterschiedlichen Teilprojekten zusammen. Eine interkommunale, enge Zusammenarbeit empfiehlt sich weiterhin.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass wiederum gesetzliche Vorgaben (z. B. Erfordernis einer händischen Unterschrift) oder datenschutzrechtliche Aspekte die Realisierung von modernen Verwaltungsprozessen (sogenannten E-Government-Anwendungen) negativ beeinflussen können. Auch diese Entwicklungen müssten nachgehalten werden, um gegenseitig im Sinne der interkommunalen Zusammenarbeit voneinander zu lernen.

Des Weiteren wird getreu dem Vorsatz „Das Rad nicht jedes Mal neu erfinden!“ eine gemeinsame Prozessbibliothek gepflegt, um einmal identifizierte und in die Praxis überführte E-Government-Anwendungen effizient in weiteren Kommunen einsetzen zu können. Auch einheitliche, behördenübergreifende Landes- und Bundeslösungen werden dabei berücksichtigt.

1.4 Was sind die Inhalte einer individuellen Digitalisierungsstrategie?

Die wesentlichen Ergebnisse der Workshops sind:

- Eindeutige Definition des Begriffs der Digitalisierung
- Robuste Bewertung der Ausgangslage in der Kommune
- Ableitung der Herausforderungen an die individuelle digitale Strategie
- Verdichtung der Ergebnisse in Form eines zeitlichen Ablaufplans
- Erarbeitung von Lösungsbausteinen zur Umsetzung der Strategie

Zusammenfassend zeigt das folgende Schaubild die Ergebnisse und die Ziele in Bezug auf die Digitalisierungsstrategie der Stadt Greven:



Abbildung 1: Zusammenfassung Digitale Strategie Stadtverwaltung Greven

2 Projektstammdaten

2.1 Projektauftrag

Die Stadt Greven hat den Zweckverband KAAW damit beauftragt, gemeinsam mit ihr die individuelle Digitalisierungsstrategie für die Verwaltung einschließlich konkreter Umsetzungsvorschläge zu erarbeiten.

Die in der operativen Zusammenarbeit einer freiwilligen Teilnahme am Gesamt-Kooperationsmodell IT-Service-Management (ITSM) zu erbringenden Leistungen der Stadt Greven und der KAAW werden wie auf dem Schaubild dargestellt abgegrenzt:

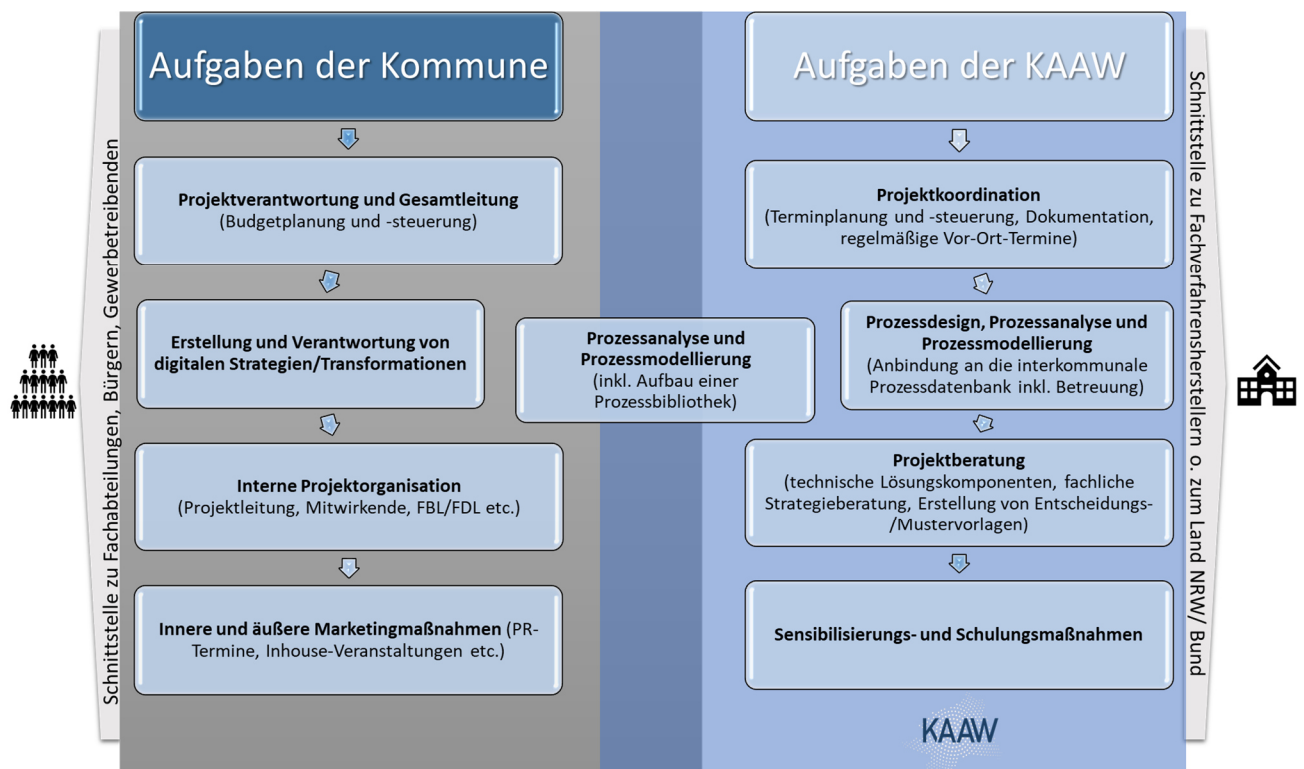


Abbildung 2: Leistungsabgrenzung Kooperationsmodell "Interkommunales IT-Service-Management"

2.2 Projektgruppe und Mitwirkende

Die Projektgruppe selbst setzte sich aus der Arbeitsgruppe „Digitalisierung“ der Stadt Greven sowie den Mitwirkenden der KAAW zusammen. Durch die in der Stadtverwaltung Greven für die Arbeitsgruppe „Digitalisierung“ bereitgestellten Mitarbeiterressourcen ist man in der Lage, auch in der gemeinsamen Projektgruppe einen Verwaltungsquerschnitt darzustellen, was sich wiederum positiv auf das Veränderungsmanagement auswirkt.

Rolle / Fachbereich	Name
Stadtverwaltung Greven	
Bürgermeister	Herr Dietrich Aden
Erster Beigeordneter	Herr Cosimo Palomba
Stadtkämmerer / Fachbereichsleiter Finanzen	Herr Matthias Bücken
Fachbereichsleiterin Soziales, Jugend und Bildung	Frau Beate Tenhaken
Fachbereichsleiter Stadtentwicklung	Herr Marco Scheil
Fachbereichsleiter Steuerung und Service	Herr Klaus Hoffstadt
Fachbereichsleiter Bürgerdienste	Herr David Böhm
Betriebsleitung TBG	Frau Meike Bücken-Gittel
Leiter Büro des Bürgermeisters	Herr Steffen Wascher
Fachdienstleiterin Organisation	Frau Claudia Kortemeier
Fachdienstleiter IT	Herr Dennis Seeger
Digitalisierungsbeauftragte/r	N. N.
Fachdienst Organisation	Frau Nora Hegemann
Fachdienst Organisation	Herr Benjamin Lüdiger
Gleichstellungsbeauftragte	Frau Petra Freese
Personalratsvorsitzender	Herr Marcus Bassen
KAAW	
Geschäftsführer der KAAW	Herr Marcus Egelkamp
Digitalisierungskoordinatorin	Frau Simonida Lazic
IT-Service-Manager der KAAW	Herr Jörg Volkmann

2.3 Geltungsbereich

Die kommunale Digitalisierungsstrategie fokussiert sich im Wesentlichen auf die Verwaltungsabläufe der Stadt Greven sowie deren Dienstleistungen gegenüber ihren Bürgerinnen und Bürgern und der Wirtschaft. Ziel ist es, die Verwaltungsvorgänge möglichst ganzheitlich digital abzubilden.

Die Digitalisierungsstrategie nutzt und erweitert die IT-Infrastruktur der Stadtverwaltung Greven. Sie ist ein Teilbestandteil von Smart City. Der Sammelbegriff „Smart City“ beschreibt Ideen und Konzepte für urbane Räume, mit denen Städte durch Einsatz moderner Technologie effizienter und damit klimaschonender sowie lebenswerter werden sollen. Daher sind Abhängigkeiten von Parallelentwicklungen im Kontext von Smart City sowie den gesamten Zukunftstechnologien mit all seinen Aspekten zu beachten.

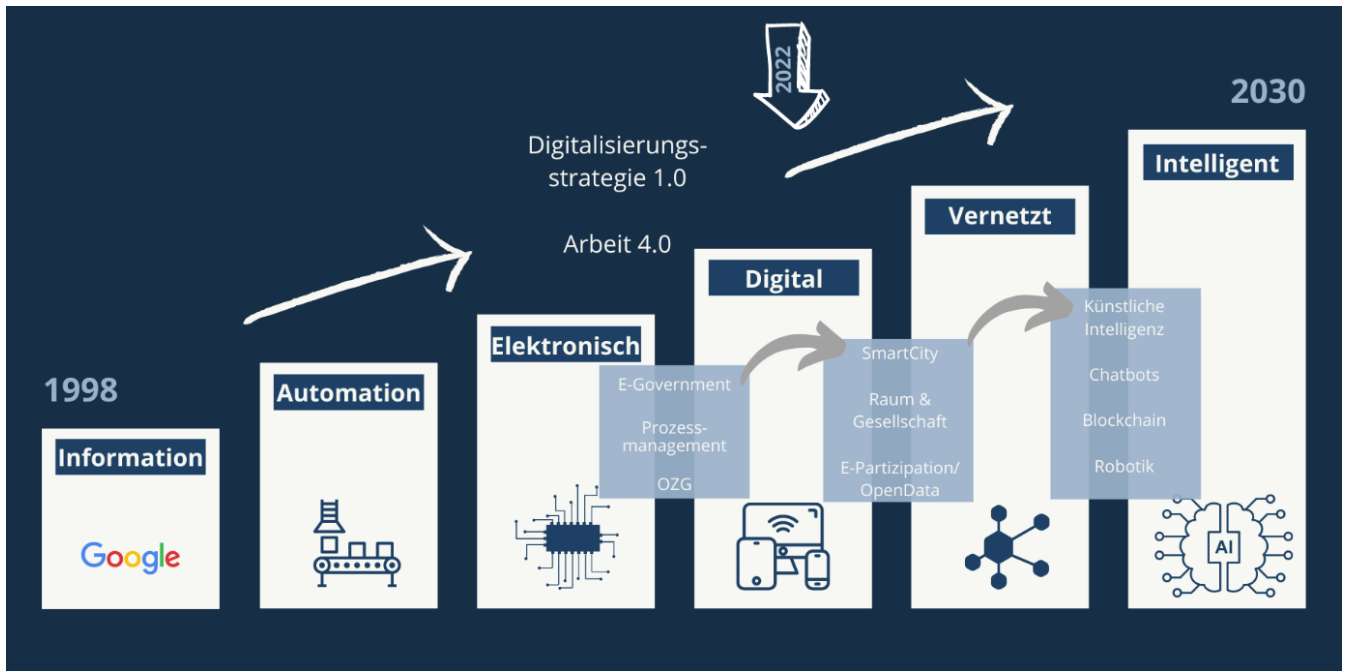


Abbildung 3: Leistungsabgrenzung Inhalte einer kommunalen Digitalisierungsstrategie

In der Gesamtbetrachtung sieht sich die Stadt Greven als moderne, praxisorientierte Verwaltung, die sich als ambitionierte digitale Praktikerin positionieren will. Dabei verfolgt sie im Hinblick auf die Gegebenheiten der Gesellschaft/des Standortfaktors, der Technologie und der Finanzen einen realistischen Ansatz.

In dem folgenden Schaubild stellt sich der angestrebte Reifegrad wie folgt dar:



Abbildung 4: Vision der Stadtverwaltung Greven

2.4 Vorgehensmodell

Das Projekt zur Strategieerarbeitung vollzog sich in aufeinander aufbauenden Phasen:



Abbildung 5: Vorgehensmodell der Erstellung einer Digitalisierungsstrategie

Methodisch wurde die Strategie so erarbeitet, dass interne (z. B. Architektur der IT-Infrastruktur) sowie externe (z. B. technologische Entwicklungen) Einflüsse berücksichtigt wurden.

Als erstes wurde der aktuelle Zustand der IT-Architektur - unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben, den organisatorischen, prozessualen und technologischen Aspekten im Bereich der Verwaltungsorganisation - erfasst. Aufgrund dessen sind gesellschaftliche, technologische ebenso wie gesetzliche Entwicklungen und Rahmenbedingungen in die Gesamtbewertung miteingeflossen.

Aufgrund des rasanten, technologischen Wandels und den sich ändernden gesetzlichen Vorgaben beinhaltet die Digitalisierungsstrategie neben der eigentlichen Zielsetzung einen Maßnahmenplan, welcher die konkreten Umsetzungsschritte abbildet.



Empfehlung 1:

Maßnahme:

- Überprüfung und Nachverfolgung des operativen Maßnahmenplans **mindestens einmal halbjährlich** durch die Projektleitung und Bericht an die Arbeitsgruppe

Kennzahl:

- Jährliche Terminierung und Abstimmung ggf. mit Begleitung der KAAW

3 Ausgangslage

Die Stadt Greven liegt im nordrhein-westfälischen Kreis Steinfurt und ist mit einer Einwohnerzahl von über 39.235 die drittgrößte Stadt im Kreis.

Neben der Kernstadt unterteilt sich die Stadt Greven in die Ortschaften Reckenfeld und Gimfte und in die Bauerschaften. Im Münsterland gelegen, liegen sowohl Industrie- und Gewerbeflächen als auch großflächige Natur- und Landschaftsbereiche vor.

Insbesondere als Wirtschaftsstandort ist die Stadt Greven, aufgrund ihrer Nähe zu Münster, sehr gefragt.

Greven verfügt über eine attraktive Innenstadt, die, neben zahlreichen Einzelhandelsangeboten, eine Vielzahl an Besichtigungsmöglichkeiten für bestimmte historische Sehenswürdigkeiten bietet.

Aufgrund der geografischen Lage mit sehr guten Verkehrs- und ÖPNV-Verbindungen (Autobahn 1, Bundesbahnstrecke Münster-Rheine-Emden, etc.), ist die Stadt Greven ein sehr begehrter Wohn- und Gewerbestandort, insbesondere für Firmen im Logistik-, Speditions- und Transportgewerbe.

Um den wachsenden Anforderungen an hochwertigen Dienstleistungen für die Gesellschaft inklusive der Wirtschaft zu entsprechen, ist es ein wichtiger Schritt, die Entwicklungen und Herausforderungen im Kontext der IT und der modernen Verwaltung zu erkennen, zu bewerten und in zukunftsweisende Lösungen zu übersetzen.

Die Stadtverwaltung muss weiterhin als eine attraktive und moderne Arbeitgeberin mit vielfältigen Berufsfeldern erkennbar bleiben, um den personellen Herausforderungen im Zuge der Personalgewinnung nach wie vor gerecht zu werden.

Die Stadt Greven steht somit einer Reihe von Herausforderungen gegenüber:

- Zunahme gesetzlicher Rahmenwerke wie z. B. E-Government-Gesetz, OZG, eIDAS und IT-Sicherheit
- Demografischer Wandel und Wissenstransfer
- Technologische Entwicklungen (z. B. Ausbau des Dokumenten-Management Systems, Cloud- und Webservices, etc.)

Um diesen Herausforderungen mit Hilfe der Digitalisierung gerecht zu werden, ist ein proaktives, gemeinschaftliches und interkommunales Veränderungsmanagement unabdingbar. Dieses setzt zudem voraus, dass inklusive der Einbindung von Rat und Verwaltungsführung gemeinsame Initiativen und Projekte strategisch bewertet, budgetiert und umgesetzt werden.

3.1 Strategieentwicklung im Kontext

Grundlegend für eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung der Digitalisierung ist deren konsequente Einordnung in den Gesamtkontext der Verwaltung. Dieses begründet sich daraus, dass sich Arbeitsprozesse und Arbeitsstrukturen verändern werden. Die Städte und Gemeinden, die mit den Umsetzungen hinsichtlich Digitalisierung beginnen, erfahren diese Veränderungen unmittelbar an ihrer Wirkungsstätte, somit bis zum Arbeitsplatz eines/einer jeden Beschäftigten.

Die folgende Grafik zeigt, wie die drei wesentlichen Bestandteile einer ganzheitlichen Strategie zusammenhängen:

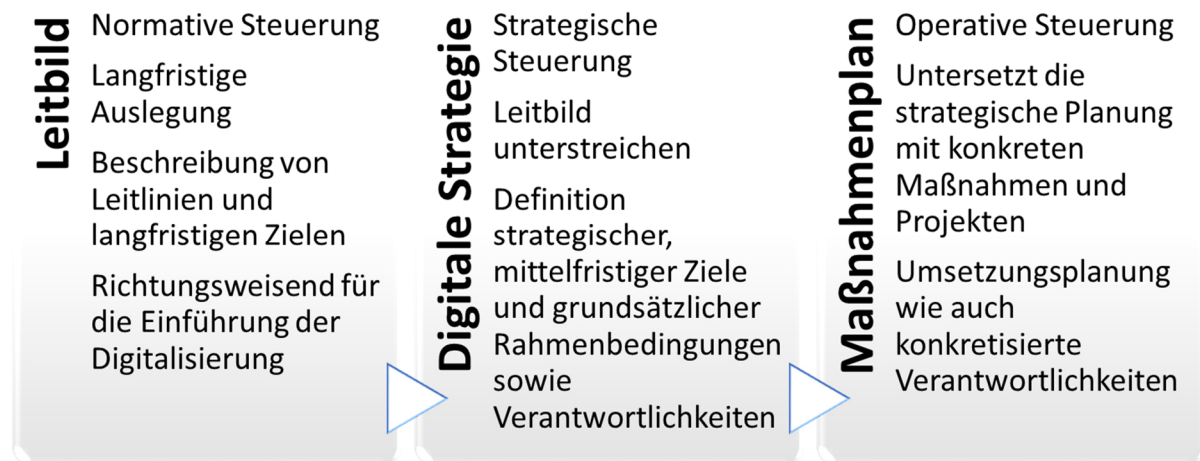


Abbildung 6: Bestandteile einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie



Empfehlung 2:

Maßnahmen:

- Gesamtsteuerung aller laufenden Digitalisierungsprojekte der Verwaltung durch den Fachbereichsleiter Steuerung und Service Herr Klaus Hoffstadt
- Marketingmaßnahmen zur Begleitung des digitalen Wandels treffen (intern/extern)
- Etablierung eines Leitbildes für die Verwaltung
- Grundsätzliche Festlegung bzgl. der Themenstellungen Datenhoheit, Umgang mit sensiblen Daten, IT-Sicherheit/Datenschutz

Kennzahl(en):

- Fortschreibung des operativen Maßnahmenplans sowie aller laufenden Projekte
- Ergebnisse überbehördlicher Prüfungen (z. B. gpaNRW)

4 Digitale Strategie

4.1 Begriffsbestimmung Verwaltungsdigitalisierung

Der Begriff der Digitalisierung - insbesondere mit Bezug auf öffentliche Verwaltungen - ist nicht scharf abgegrenzt. Deshalb war es der Stadt Greven wichtig, eine einheitliche Definition für die Verwaltungsdigitalisierung zu finden, die dem Verständnis aller Projektbeteiligten entspricht.

Daher wurde zunächst gemeinsam die folgende Definition abgeleitet.

„Digitalisierung bedeutet für die Stadtverwaltung Greven, der Gesellschaft durch moderne Technologien effiziente Verwaltungsprozesse und Onlinedienstleistungen anzubieten. Ziel ist es, das Verwaltungshandeln und die Kommunikation einfach und vollständig medienbruchfrei zu gestalten und die Bürgerinnen und Bürger an Entscheidungsprozesse digital zu beteiligen.“

Diese Definition wurde mit Hilfe vier unterschiedlicher Sichtweisen präzisiert. Das untere Schaubild fasst den Begriff der Verwaltungsdigitalisierung aus dem Verständnis der Stadt Greven zusammen.



Abbildung 7: Definition des Begriffs "Digitalisierung"

4.2 Robuste Bewertung

Die robuste Bewertung betrachtet die Ausgangssituation der Stadt Greven. Dies bezieht sich sowohl auf den Bereich der datenverarbeitenden Systeme als auch auf die Organisation samt den Verwaltungsprozessen.

4.2.1 Systemlandschaft und IT-Organisation der Stadtverwaltung Greven

Hier wurden untenstehende beispielhafte Fragestellungen bearbeitet, deren Ergebnisse in die Bewertung einfließen.

- Bildschirmarbeitsplätze inkl. Außenstandorte
 - Verwaltung und TBG: ca. 330 Bildschirmarbeitsplätze und über 100 Apple-Endgeräte
 - Schulen: ca. 600 PCs/Laptops und fast 2.000 Apple-Endgeräte
- Betreute Außenstandorte
 - u. a. Jugendamt, GfW, GBS, Musikschule, TBG Betriebshof, Kläranlage, Stadtbibliothek, Feuer- und Rettungswache, 8 Schulen
- Künftig 9 Vollzeitstellen in der IT, davon 2 für die Schul-IT und 1 Auszubildenden
- Ungefähr 60 Fachverfahren im Eigenbetrieb
- In welchen Fachabteilungen/Bereichen ist die e-Akte bereits eingeführt?
 - Steuerakte, digitale Akten in den Bereichen SGB II, SGB XII, Asyl und Wohngeld, Personalakten, Elternbeiträge, Vollstreckung, Einwohnermeldewesen
- u. a. (beispielsweise Netzwerk- und Serverinfrastruktur in Eigenregie)

Im Ergebnis bleibt für den Bereich der Datenverarbeitung festzuhalten, dass der überwiegende Großteil der eingesetzten IT-Systeme und Fachverfahren vor Ort betrieben werden. Die dafür notwendigen IT-Fachkräfte sorgen für einen ordnungsgemäßen Regelbetrieb. Zusätzlich dazu sind sie verantwortlich für die Umsetzung interner IT-Projekte wie beispielsweise das Upgraden der Client- und Serversysteme auf das jeweils aktuellste Betriebssystem oder aber auch benötigte flächendeckende Software Rollouts sowie der Kommunikation mit den Fachverfahrens- oder Hardwareanbietern.

Neben dem IT-Betrieb und den IT-Projekten ist es - wie einleitend dargestellt - aufgrund gesetzlicher, gesellschaftlicher oder technologischer Vorgaben notwendig, die Digitalisierungsprojekte zu bearbeiten. Für diese in erster Linie organisatorische Steuerungsaufgabe und einer kontinuierlichen Begleitung des Themas ist zusätzliche Fachexpertise inklusive der damit verbundenen Ressourcen innerhalb der Stadtverwaltung Greven bereitzustellen.



Empfehlung 3:

Maßnahmen:

- Prüfung der für die Umsetzung des operativen Maßnahmenplans notwendigen personellen sowie sachlichen Ressourcen
- Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit unter Verwendung von Standardlösungen, sofern wirtschaftlich/technisch sinnvoll
- Grundschulungen für die am Digitalisierungsprozess mitwirkenden Beschäftigten zur Wissens- sowie Verständniserweiterung hinsichtlich Prozessmanagement

Kennzahl(en):

- Stellenanteile sowie Haushaltsansätze für Digitalisierung
- Anzahl Schulungen der Beschäftigten

4.2.2 E-Government-Architektur der Stadt Greven

Die aktuell vorhandene E-Government-Architektur in der Stadt Greven stellt sich visualisiert wie auf folgender Grafik dar:

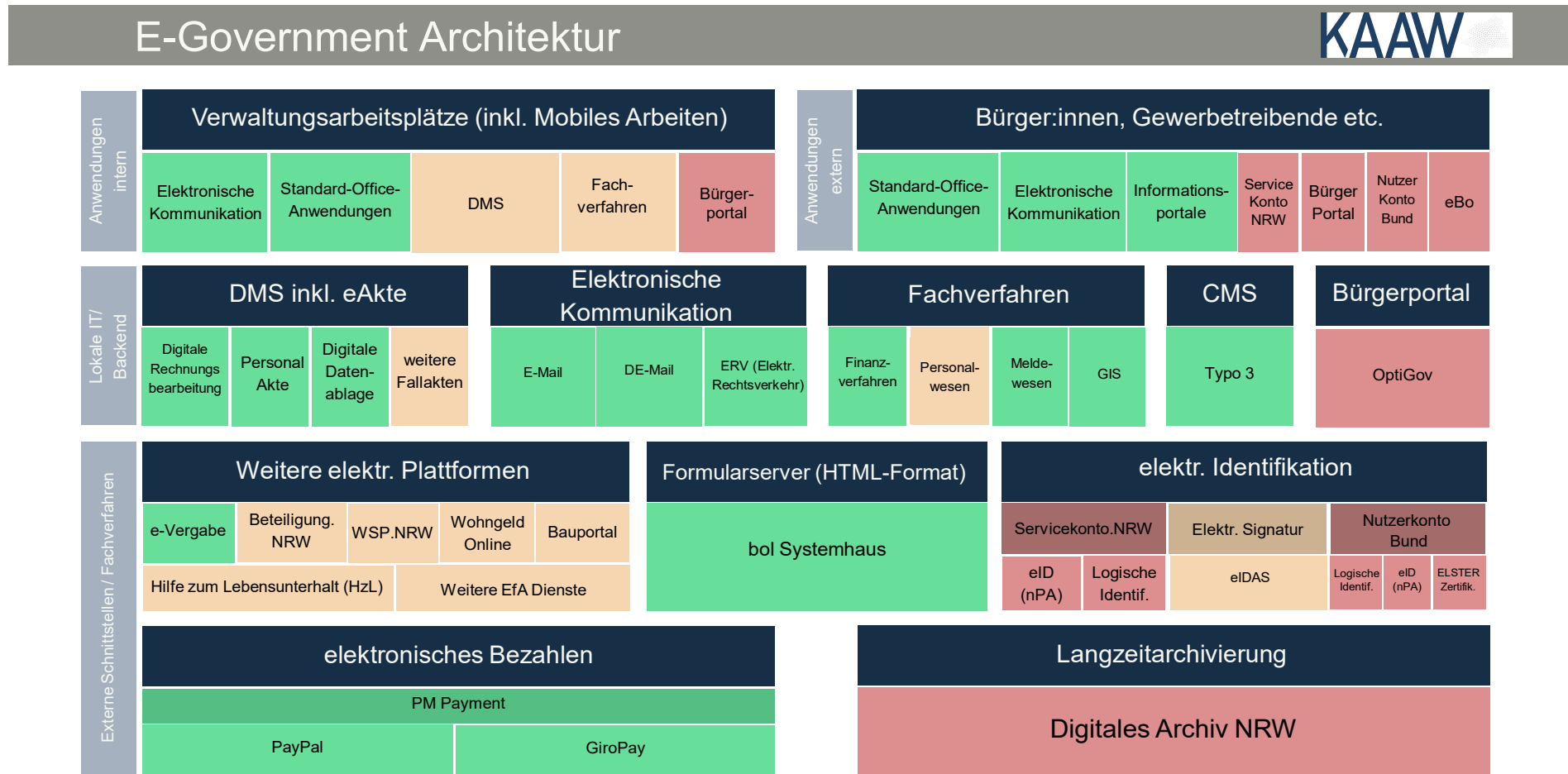


Abbildung 8: E-Government-Architektur der Stadt Greven

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass für die Einführung von elektronischen, medienbruchfreien Verwaltungsprozessen eine gute und sichere Grundinfrastruktur vorhanden ist. Dennoch fehlen einige Elemente (markiert „roter Baustein: nicht vorhanden / oranger Baustein: ausbaufähig / grüner Baustein: vorhanden“), welche in den nächsten Jahren eingeführt werden müssen.



Empfehlung 4:

Maßnahmen:

- Vollständige Etablierung der IT-technischen Voraussetzungen als Basis für die Einführung und Nutzung von E-Government-Anwendungen
- Bedarfsorientierte Integration zusätzlicher Module auf Basis gesetzlicher Vorgaben
- Ausbau/Weiterentwicklung der virtuellen Desktop-Serverstruktur
- Nutzung vorhandener, interkommunaler Standardlösungen, sofern wirtschaftlich und technisch sinnvoll

Kennzahl(en):

- Reifegrad des E-Government-Architektur (technische Integration der fehlenden Module)
- Anzahl standardisierter, elektronischer Verwaltungsprozesse

4.2.3 Betrachtung relevanter Prozessgruppen zur Reifegradbestimmung

Zur Reifegradbestimmung/-bewertung der zu betrachtenden Ebenen für die Erstellung einer kommunalen Digitalisierungsstrategie in der Stadt Greven fand die Bewertung unter Einbezug der hier relevanten „Best Practice“ Empfehlungen aus den Bereichen ITIL und ISO/IEC 20000 statt.

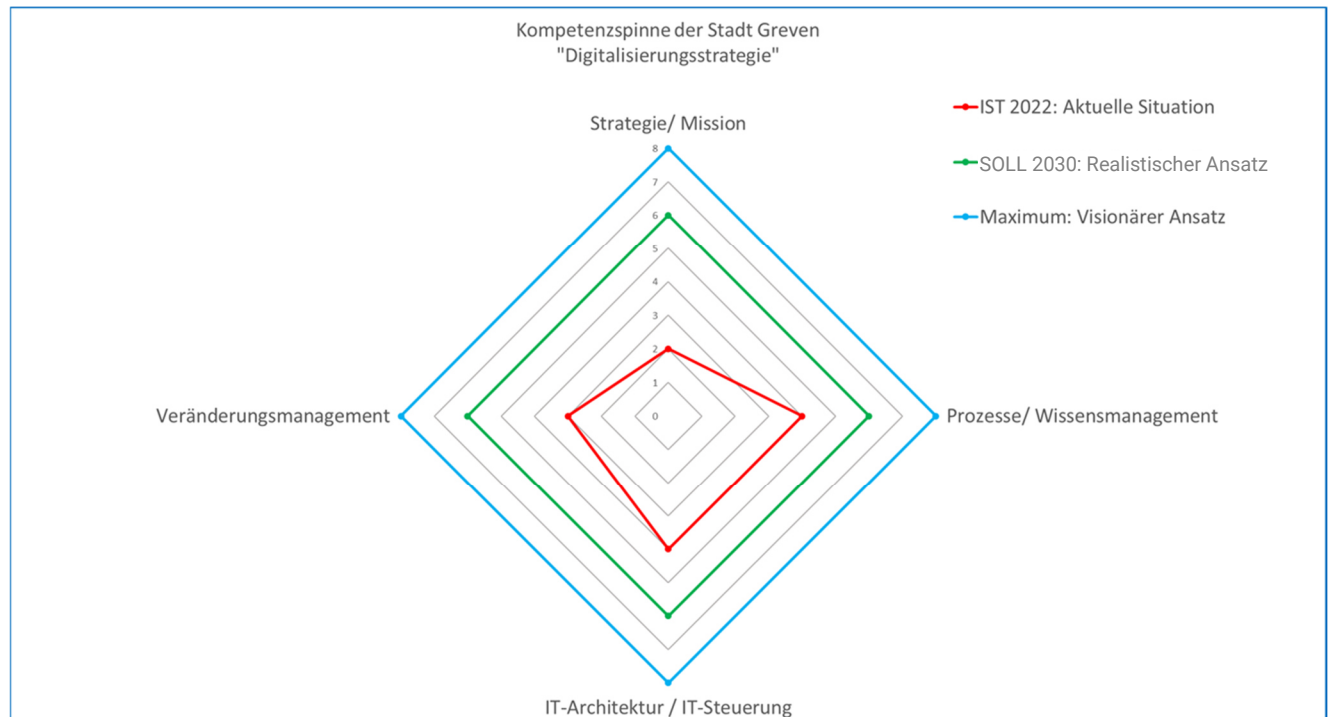


Abbildung 9: Kompetenzspinnne der Stadt Greven „Digitalisierungsstrategie“

Die Auswertung der einzelnen Ebenen ergab folgende Einschätzung:

Bereich	Einschätzung der Projektorganisation
Strategie/Mission	Erarbeitung im Zuge der Erstellung der Digitalisierungsstrategie 1.0
Prozesse/Wissensmanagement	Die bereits gut ausgebauten Dokumentationen sind fortzuführen. Ein besonderes Augenmerk muss auf die Prozessdokumentation und -bewertung in der Gesamtorganisation gelegt werden.
E-Government-Architektur	Gute und sichere E-Government-Infrastruktur
Veränderungsmanagement	Sensibilisierungs-/Schulungsmaßnahmen E-Government erforderlich

Auf Basis der gewonnenen Reifegrade der einzelnen Betrachtungsebenen wurden entsprechende Maßnahmen zur Erhöhung des Reifegrades im noch folgenden operativen Umsetzungsplan berücksichtigt.

4.2.4 Demografie-Analyse

Zur realistischen Analyse der Herausforderungen, denen sich die Stadt Greven in den nächsten Jahren stellen muss, spielt hinsichtlich der Demografie die Altersstruktur innerhalb öffentlicher Verwaltungen eine wichtige Rolle. Die aktuelle Altersstruktur innerhalb der Stadtverwaltung Greven stellt sich wie folgt dar:

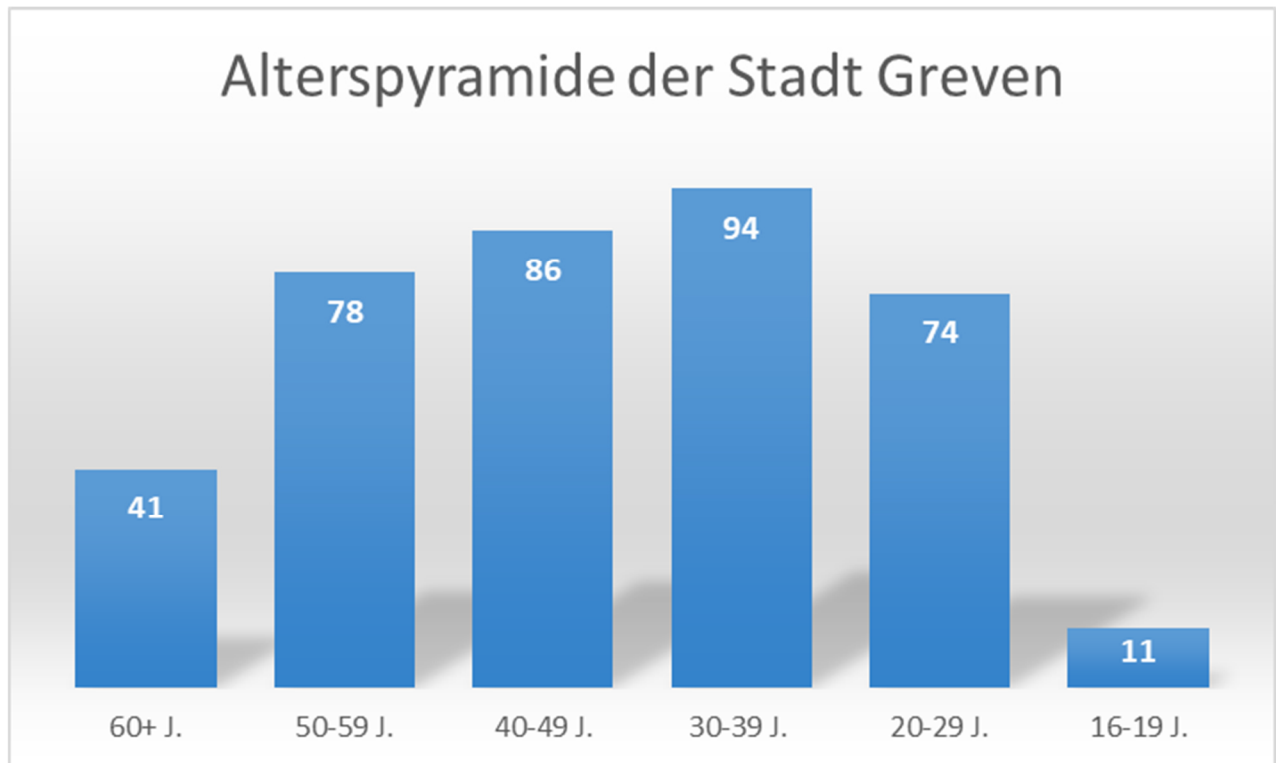
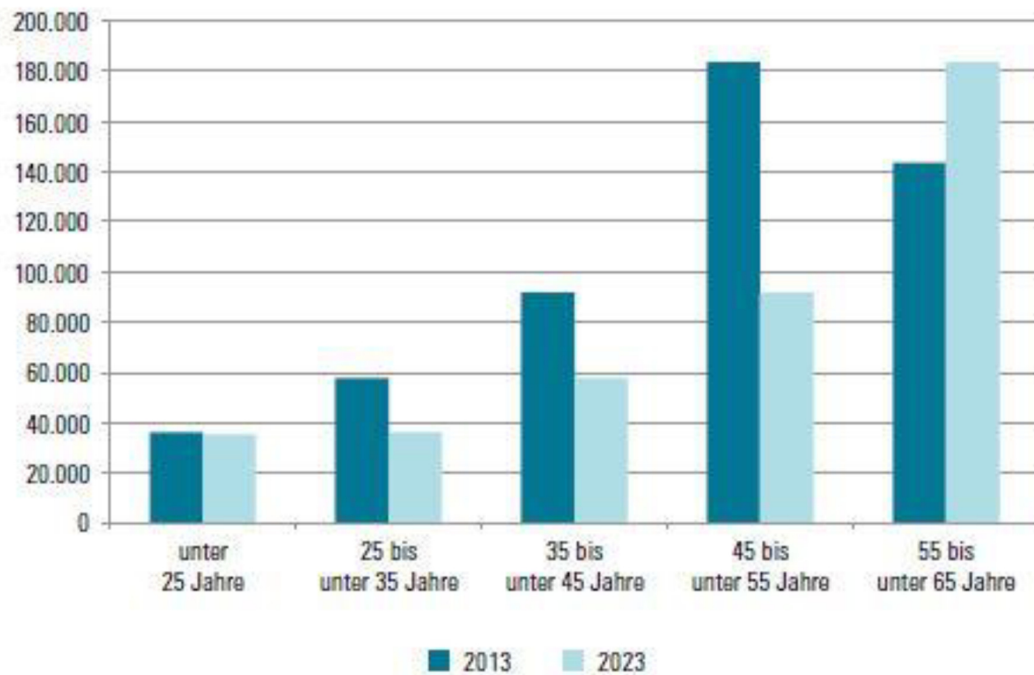


Abbildung 10: Altersstruktur der Beschäftigten der Stadt Greven

Wie der Altersstruktur der Stadtverwaltung Greven zu entnehmen ist, wird es aufgrund des altersbedingten Ausscheidens von Beschäftigten in Verbindung mit dem zunehmenden Fachkräftemangel kurz- bis mittelfristig zu Problemen der Nachbesetzung von Fachkräften kommen.

Dem gilt es entgegenzuwirken. Mögliche Lösungen sind z. B. die Erhöhung des Automatisierungsgrads bei den Verwaltungsprozessen, aber auch die Erhöhung der Attraktivität einer öffentlichen Verwaltung als moderne Arbeitgeberin. Hierdurch realisierte Effizienzen in Form von freiwerdenden Ressourcen müssen anschließend für zusätzliche bzw. höherwertige Aufgaben eingesetzt werden. Wesentlich ist, Wissensverluste durch ausscheidende Beschäftigte zu vermeiden. Diesem wird durch den Ausbau des verwaltungsweiten Prozessmanagements entgegengewirkt.

Fortschreibung der Beschäftigungsentwicklung nach Altersklassen, 2013 und 2023 im Vergleich

Quelle: Prognose auf Grundlage der Sonderauswertungen der Statistischen Landesämter; eigene Darstellung und Berechnungen.

Abbildung 11: Altersentwicklung Beschäftigter

**Empfehlung 5:****Maßnahmen:**

- Einführung eines Wissensmanagements mit Hilfe einer Prozessbibliothek sowie den auf Organisationsebene dokumentierten Verwaltungsabläufen/-prozessen (Wissenssicherung)
- Integration des Themenkomplexes „Digitalisierung“ in die Personalentwicklung (z. B. frühzeitige Aus-/Weiterbildung von Nachwuchsführungskräften, Einrichtung eines Schulungsraumes)

Kennzahl(en):

- Reifegrad des Aufbaus und der Etablierung einer (interkommunalen) Prozessbibliothek
- Anzahl Aus-/Weiterbildungen von Nachwuchsführungskräften und Auszubildende und Auszubildenden

4.2.5 Ressourcen-/Umweltanalyse

Die Ressourcen-/Umweltanalyse dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung der Stadt Greven. Sie kombiniert die aus der robusten Bewertung abgeleiteten Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken aus der Entwicklung der Umwelteinflüsse.

Ressourcenanalyse	
Stärken	Schwächen
+ Ausbau der Personalressourcen + Moderne und sehr gute IT-Infrastruktur + Solide Haushaltssituation + Hohes Know-How und Engagement	- Altersstruktur - Wettbewerb - Fehlende Kennzahlen
Umweltanalyse	
Chancen	Risiken
+ Demographischer Wandel als Antriebsfeder + Effizienz und Wirtschaftlichkeit + Bürgerfreundliche Online-Angebote + Gesetzliche und technologische Lockerungen bzw. Vereinfachungen	- Änderung der Gesetzgebungen - Fachkräftemangel - Datenschutz/IT-Sicherheit - Parallelentwicklungen/Fehlinvestitionen - fehlende Veränderungsbereitschaft der Beteiligten - sehr aufwendige Vergabeverfahren

Abbildung 12: Ressourcen-/ Umweltanalyse

Zusammengefasst zeigt die Auflistung in Anlehnung an die SWOT-Analyse (S=Strengths/Stärken, W=Weaknesses/Schwächen, O=Opportunities/Chancen, T=Threats/Risiken), dass die Stadt Greven der Größenklasse 5 (25.000 bis 50.000 Einwohner) eine sehr gute Organisationsstruktur hat und auf Veränderungen durch den digitalen Wandel grundsätzlich gut reagieren kann. Der Umsetzung entgegenwirken könnten fehlende personelle Ressourcen, die Altersstrukturen, fehlende Veränderungsbereitschaft der Beteiligten sowie die gesetzlichen Vorgaben.

4.3 Herausforderungen

Aufgrund der bereits dargestellten demografischen als auch technischen Entwicklungen müssen im Gesamtkontext folgende Rahmenparameter besonders berücksichtigt werden:

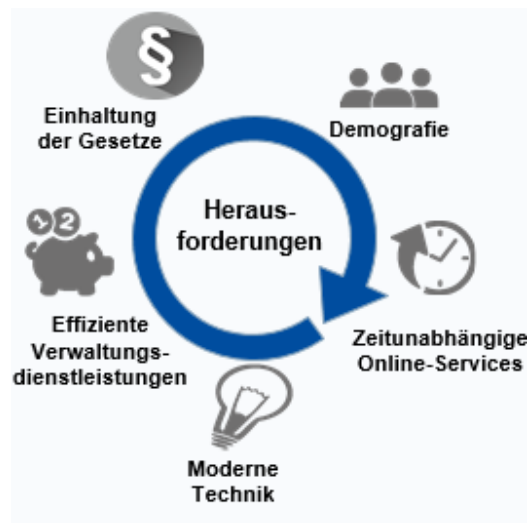


Abbildung 13: Herausforderungen

4.4 Unsere Vision 2030

Es war daher zunächst von Bedeutung, dass klare Ziele abgeleitet werden, welche bis zum Jahr 2030 erreicht werden sollen und wie sich die Stadt Greven nach Innen und Außen präsentieren möchte. Die (Kern-)Ziele 2030 lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Unsere Vision 2030

- Die Stadt Greven ist weiterhin eine fortschrittliche Verwaltung und eine moderne Arbeitgeberin!
- Durch die Digitalisierung werden der Gesellschaft zeitgemäße Online-Angebote bereitgestellt!
- Auf dem Weg zur Digitalisierungsstrategie 2030 sind unsere Beschäftigten der wichtigste Erfolgsfaktor!

Abbildung 14: Unsere Vision 2030

Kernziele und deren Aussagen

Die Kernaussagen der Ziele werden im Folgenden weiter ausgeführt, da sie die wesentlichen Inhalte der Digitalisierungsstrategie bilden:

Kernsatz 1

Durch das flächendeckende Ausweiten der elektronischen Aktenführung und der Schriftgutverwaltung anhand eines elektronischen Aktenplans sollen das Papieraufkommen und die Medienbrüche in der Bearbeitung/Verarbeitung auf ein Minimum reduziert werden. Insgesamt soll die elektronische Aktenführung sowohl dazu beitragen, das Arbeiten in der Verwaltung der Stadt Greven fortschrittlich und modern zu gestalten als auch einfache Arbeitsabläufe mit Hilfe von Workflows zu automatisieren.

Hierzu ist es unabdingbar, relevante Prozesse zu identifizieren, aufzunehmen und zu analysieren. Neben der reinen Prozessdokumentation soll die Geschäftsprozessoptimierung infrage kommender Prozesse im Fokus stehen. Hierbei stellt die Ablauforganisation ein wichtiges Bindeglied zwischen der Organisationsabteilung und den einzelnen Fachabteilungen dar.

In Zeiten des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels bietet sich der öffentlichen Verwaltung hierdurch die Möglichkeit, weiterhin als attraktive Arbeitgeberin konkurrenzfähig und präsent auf dem hart umkämpften Arbeitsmarkt zu sein.

Kernsatz 2

Bis zum Ende des Jahres 2030 sollen alle Verwaltungsdienstleistungen online sowie medienbruchfrei für die Verwendung durch Bürgerinnen und Bürgern als auch der Wirtschaft bereitgestellt werden. Beispiele sind medienbruchfreie HTML-Formulare/medienbruchfreie Prozesse für Anträge und Vorgänge, Online-Baugenehmigungsverfahren etc. Um alle Nutzerinnen und Nutzer zu erreichen, sollen die Angebote auch weiterhin in analoger Form zur Verfügung stehen.

Etwas identifizierte Risiken, wie die

- Entwicklung und Bereitstellung zentraler E-Government-Angebote (Land/Bund)
- neuen/geänderten gesetzlichen Vorgaben
- geänderten Rahmenparameter im Bereich Datenschutz/IT-Sicherheit und die
- Zurverfügungstellung von finanziellen und personellen Ressourcen in den Fachbereichen

werden hierbei nicht außer Acht gelassen und regelmäßig neu bewertet. Dies dient unter anderem dazu, die Stadt Greven vor Fehlinvestitionen zu schützen.

Kernsatz 3

Um die Digitalisierung in der Stadt Greven umsetzen zu können, ist die Unterstützung aller Beschäftigten wichtig und notwendig.

Das Personal muss befähigt werden, diese Transformation aktiv zu begleiten, damit sowohl die Hindernisse, wie z. B. die Angst vor dem Wegfall der bisherigen Arbeiten, als auch die positiven Aspekte, wie z. B. der Wegfall von sinnentleerer Arbeit durch Digitalisierungsprozesse analysiert und innerhalb der Verwaltung ausgearbeitet werden. Nur durch diese kontinuierliche Begleitung kann das Veränderungsmanagement etabliert werden.



Empfehlung 6:

Maßnahmen:

- Schulung und Sensibilisierung aller Beschäftigten
- Regelmäßige Information aller Beteiligten über die erzielten Fortschritte
- Intranet-Nutzung zur Informationsvermittlung

Kennzahl(en):

- Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten
- Anzahl Fachvorträge innerhalb der Verwaltung

5 Lösungsbausteine

Zur Umsetzung der dargestellten Ziele 2030 wurden 4 Lösungsbausteine erarbeitet:

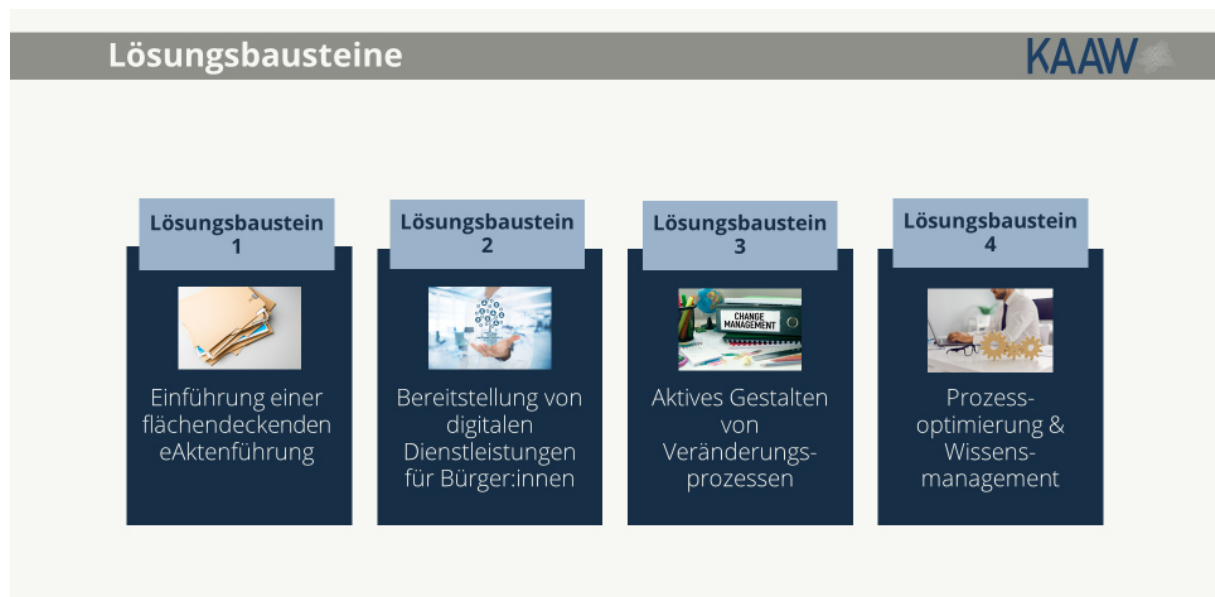


Abbildung 14: Lösungsbausteine der Digitalisierungsstrategie

Die Inhalte der einzelnen Lösungsbausteine und die damit verbundenen Fragestellungen werden in der folgenden Übersicht zunächst erläutert:

Rubrik	Bedeutung
Anspruchsgruppe	<i>Welche Zielgruppen bzw. Organisationen ziehen einen Nutzen aus der Lösung? Wer sind im weitesten Sinne die Empfänger/-innen der Lösung?</i>
Nutzen	<i>Welcher konkrete Nutzen wird für die Anspruchsgruppen geleistet?</i>
Akzeptanzkriterien	<i>Woran ist zu erkennen, dass die konkrete Lösung realisiert und etabliert ist?</i>
Maßnahmen	<i>Welche Maßnahmen sind zur Umsetzung der Lösung erforderlich?</i>
Risiken	<i>Welche inneren bzw. äußeren Einflüsse können die Projektziele negativ beeinflussen?</i>
Ressourcen	<i>Welche Ressourcen sind erforderlich, um den Lösungsbaustein umzusetzen?</i>
Verantwortlich	<i>Welche Expertise ist zur Umsetzung der Lösung erforderlich? Wer ist verantwortlich?</i>

<p>Lösungsbaustein 1: „Ausweitung der flächendeckenden elektronischen Aktenführung“</p>	
<p>Beschreibung der Lösung</p> <p>Im Rahmen der digitalen Transformation der Verwaltung sollen papiergebundene Abläufe digital abgelegt und verwaltet werden (ohne Archivdaten). Hierzu bedarf es dem Ausbau des vorhandenen DMS mit elektronischer Aktenführung und Schriftgutverwaltung nach einem definierten, elektronischen Aktenplan und der Automatisierung von Arbeitsabläufen (Workflows).</p>	
<p>Anspruchsgruppe</p> <p>Beschäftigte aller Organisationseinheiten</p> <p>Behördenübergreifende Beschäftigte</p>	<p>Nutzen</p> <p>Vereinfachtes Arbeiten durch transparente, medienbruchfreie Prozesse</p> <p>Zentralisierter Zugriff auf relevante Daten</p> <p>Ermöglicht mobiles Arbeiten in der Stadtverwaltung</p> <p>Effizienzgewinne durch Workflows</p> <p>Reduktion des Papieraufkommens innerhalb der Verwaltung</p>
<p>Akzeptanzkriterien (aus der Gruppe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung eines Dokumenten-Management-Systems • Eingerichtete Workflows im Dokumenten-Management-System • Verfügbarkeit digitaler Dokumente im Dokumenten-Management-System • Schulungsmaßnahmen der einzelnen Fachbereiche 	
<p>Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausbau des Dokumenten-Management-Systems • Einführung der allgemeinen, elektronischen Schriftgutverwaltung (Aktenplan) • Flächendeckende Ausweitung der elektronischen Aktenführung 	
<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualität/Lesbarkeit/Verarbeitung der Daten • Finanzielle sowie personelle Ressourcen insbesondere für die Massenverarbeitung im Bereich der Scan-Dienstleistung • Gesetzliche/rechtliche Vorschriften 	
<p>Ressourcen</p> <p>siehe Ressourcenplanung im Kapitel 6</p>	<p>Verantwortlich</p> <p>FD 1.0 Organisation Frau Hegemann und Herr Lüdiger</p>

<p>Lösungsbaustein 2: „Bereitstellung von digitalen Dienstleistungen“</p>	
<p>Beschreibung der Lösung</p> <p>Unter Einhaltung der gesetzlich bestimmten Fristen sollen alle Verwaltungsdienstleistungen online sowie medienbruchfrei für die Verwendung durch Bürgerinnen und Bürgern bereitgestellt werden.</p>	
<p>Anspruchsgruppe</p> <p>Beschäftigte aller Organisationseinheiten</p> <p>Bürgerinnen und Bürger</p> <p>Wirtschaft</p>	<p>Nutzen</p> <p>Zeit- und ortsunabhängige Serviceangebote</p> <p>Effizienz durch medienbruchfreie Prozesse</p> <p>Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben</p>
<p>Akzeptanzkriterien (aus der Gruppe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verfügbare E-Government-Anwendungen • Nutzungsverhalten intern (Beschäftigte) und extern (Bürger/-innen, Wirtschaft) • Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben 	
<p>Rahmenbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich der zeitlichen und technologischen Anforderungen zu entsprechen • E-Government-Gesetz NRW und Onlinezugangsgesetz geben Vorgaben hinsichtlich der Umsetzungsfrist digitaler Verwaltungsprozesse/ Serviceangebote • Ersetzen von analogen internen Verwaltungsprozessen durch Online-Services 	
<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neue bzw. geänderte gesetzliche Vorgaben • Geltende Vorschriften (z. B. Schriftformerfordernis) • Finanzielle und personelle Ressourcen 	
<p>Ressourcen</p> <p>siehe Ressourcenplanung im Kapitel 6</p>	<p>Verantwortlich</p> <p>FD 1.0 Organisation Frau Lüttig und Herr Ibrahimovic</p> <p>Gesetzgeber Land/Bund</p>

<p>Lösungsbaustein 3: „Aktives Gestalten von Veränderungen“</p>	
<p>Beschreibung der Lösung</p> <p>Der gesellschaftliche Wandel soll begleitet werden durch ein aktives Veränderungsmanagement, vorgelebt durch den Verwaltungsvorstand der Stadt Greven. Die Beschäftigten sollen die Gründe für die Veränderungen kennen, verstehen, akzeptieren und an ihrer Umsetzung mitwirken.</p>	
<p>Anspruchsgruppe</p> <p>Beschäftigte aller Organisationseinheiten</p>	<p>Nutzen</p> <p>Motivation der Beschäftigten</p> <p>Nachhaltigkeit</p> <p>Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben</p>
<p>Akzeptanzkriterien (aus der Gruppe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitwirkung aller Beteiligten (inkl. Verwaltungsvorstand) • Verfügbarkeit eines Kennzahlensystems • Schulungs-/Sensibilisierungsmaßnahmen anbieten • Digitalisierungsschnittstelle als Fachkraft in den einzelnen Fachbereichen etablieren 	
<p>Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Förderung einer positiven Veränderungskultur • Schulung und Sensibilisierung aller Beschäftigten • Auswahl und Etablierung einer E-Learning-Plattform 	
<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personelle Ressourcen (demografischer Wandel) • Technologische (Weiter-) Entwicklungen, damit verbunden Vielzahl an Neuerungen und Veränderungen • Vielzahl der Rahmenbedingungen im Bereich der Digitalisierung 	
<p>Ressourcen</p> <p>siehe Ressourcenplanung im Kapitel 6</p>	<p>Verantwortlich</p> <p>FD 1.0 Organisation Frau Hegemann und Herr Lüdiger</p>

<p>Lösungsbaustein 4: „Prozessoptimierung & Wissensmanagement“</p>	
<p>Beschreibung der Lösung</p> <p>Im Rahmen der Digitalisierung sind die betroffenen Prozesse aufzunehmen, zu analysieren und bei Bedarf zu optimieren. Dokumentierte Prozesse dienen ebenfalls zum Bewahren des internen Fachwissens, sowie der Wissensweitergabe. Ziel ist es, dass alle relevanten, dem elektronischen Aktenplan folgenden Prozesse, aufgenommen, modelliert sowie optimiert einer parallel aufzubauenden Prozessbibliothek zugeführt werden. Diese Prozessbibliothek dient ebenfalls dem Wissensmanagement und wird auf einer zugänglichen Onlineplattform realisiert.</p>	
<p>Anspruchsgruppe</p> <p>Beschäftigte aus allen Organisationseinheiten</p>	<p>Nutzen</p> <p>Etablierung eines Wissensmanagementsystems</p> <p>Bewältigung des demografischen Wandels/des Fachkräftemangels</p> <p>Optimierung der Prozesse</p>
<p>Akzeptanzkriterien (aus der Gruppe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl an dokumentierten Prozessen • Mitwirkung aller Organisationseinheiten bei der Prozessmodellierung • Überführung analoger in digitale Prozesse • Interkommunaler Wissensaustausch 	
<p>Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Termine durch das städtische Prozessmanagement zwecks Prozessaufnahme in den Organisationseinheiten • Überführung der Prozesse in eine Prozessbibliothek • Qualitätssicherung durch die Stadtverwaltung Greven • Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen • Erweiterung des bereits bestehenden Prozessmanagements 	
<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle und personelle Ressourcen 	
<p>Ressourcen</p> <p>siehe Ressourcenplanung im Kapitel 6</p>	<p>Verantwortlich</p> <p>FD 1.0 Organisation Frau Hegemann und Herr Lüdiger</p>



Empfehlung 7

Maßnahmen:

- Kommunikation des Inhalts der vier Lösungsbausteine
- Etablierung eines regelmäßigen Vor-Ort-Termins zwischen der Kommune, dem Zweckverband KAAW sowie ggf. weiteren Beteiligten
- Bereitstellung von Zeitkapazitäten für alle Projektbeteiligten inkl. Vor- und Nachbereitung
- Gemeinsame Umsetzung der in den Lösungsbausteinen aufgeführten Maßnahmen und Integration der Fortschritte in ein Kennzahlensystem

Kennzahl(en):

- Realisierungsgrad der elektronischen Aktenführung (Anzahl medienbruchfreier Dokumente)
- Anzahl elektronischer Prozesse
- Anzahl Online-Formulare/Antragswesen

6 Konzept zur Umsetzung

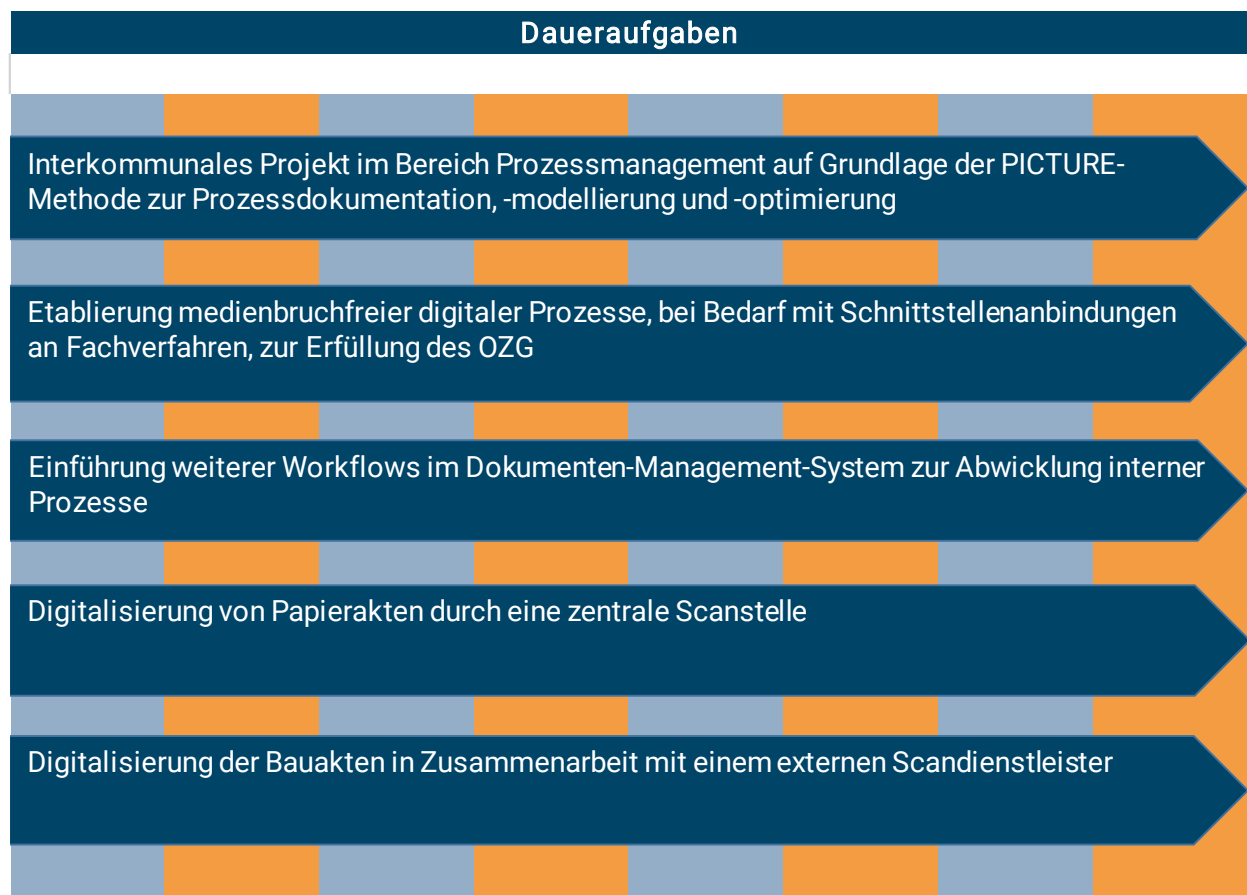
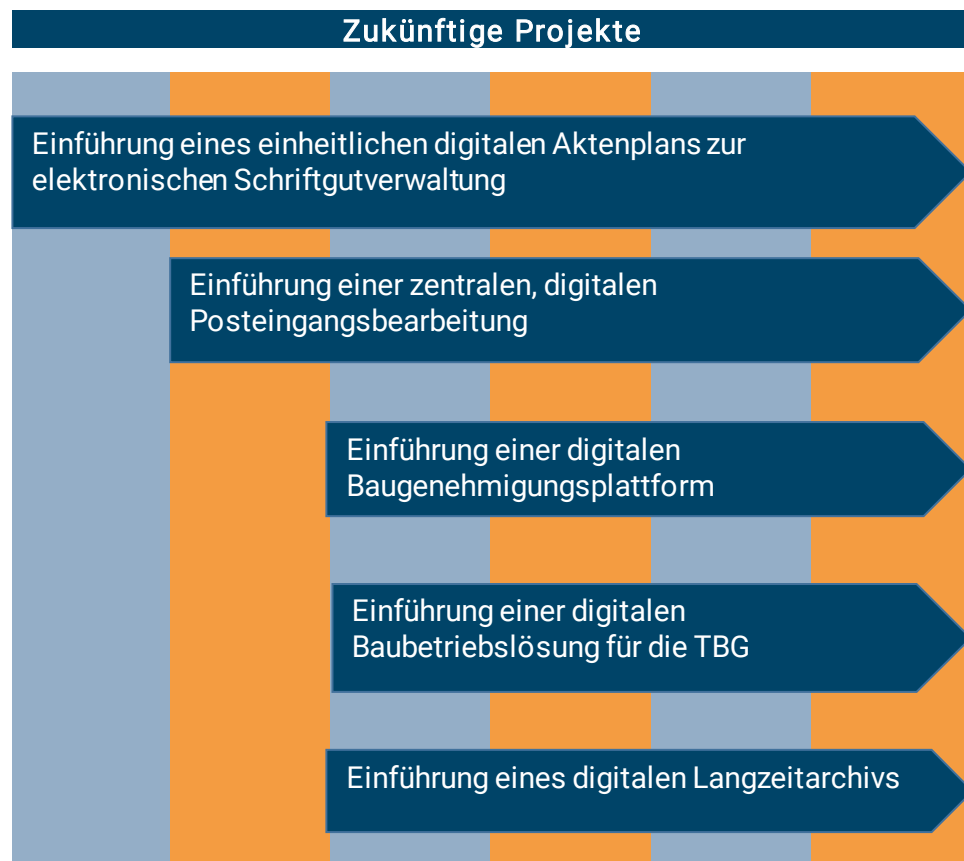
6.1 Operative Maßnahmenplanung

Die folgende Tabelle enthält eine Übersicht zu den bereits abgeschlossenen Digitalisierungsprojekten. Daraus wird deutlich, dass die Stadt Greven die digitale Transformation bereits in mehreren Fachbereichen vorangetrieben hat und über eine gute digitale Infrastruktur verfügt.

Abgeschlossene Digitalisierungsprojekte	
Projekt	Organisationseinheit
Digitale Rechnungsbearbeitung	Fachbereiche 1-5
Digitaler Sitzungsdienst	Büro des Bürgermeisters, alle Organisationseinheiten
Workflow Vorlagenmanagement	Büro des Bürgermeisters, alle Organisationseinheiten
Digitale Personalakten	Fachdienst 1.1 Personal
Digitales Bewerbermanagement	Fachdienst 1.1 Personal
Zugangseröffnung DE-Mail	Fachdienst 1.2 IT
Online-Terminvergabe Bürgerbüro	Fachdienst 2.1 Bürgerdienste
Elektronische Akte Einwohnermeldewesen	Fachdienst 2.1 Bürgerdienste
Digitale Sozialakte	Fachdienst 3.0
Digitale Wohngeldakten	Fachdienst 3.0
Digitale Akten Elternbeiträge	Fachdienst 3.1
Digitales Planungsportal	Fachbereich 4 Stadtentwicklung
Einführung E-Vergabepattform	Fachdienst 5.0 Finanzmanagement
Digitale Steuerakten	Fachdienst 5.1 Finanzbuchhaltung
Digitale Vollstreckungsakten	Fachdienst 5.1 Finanzbuchhaltung
Digitales SEPA-Lastschriftmandat	Fachdienst 5.1 Finanzbuchhaltung
Späte Rechnungserfassung	Fachdienst 5.1 Finanzbuchhaltung, alle Organisationseinheiten

Aufgrund möglicher Anpassungen durch veränderte Anforderungen hinsichtlich Gesetzesänderungen und neuen Technologien enthält die operative Maßnahmenplanung lediglich zeitliche Schätzwerte. Die detaillierten Projektplanungen können den regelmäßigen Projektberichten aus dem zentralen Projektmanagement entnommen werden.





In den vorherigen Abbildungen sind Projekte bzw. Daueraufgaben dargestellt, die aktuell und zukünftig bei der Stadt Greven umgesetzt werden sollen. Die Abbildung zu den aktuell laufenden Projekten zeigt deutlich, dass der Schwerpunkt der bisher erfolgreich umgesetzten städtischen Digitalisierungsprojekte fast ausschließlich auf die Optimierung interner Geschäftsprozesse und Ablagesysteme gelegt wurde. Damit hat die Stadt Greven eine gute Grundlage für medienbruchfreie, kundenorientierte Services für die Bürgerinnen und Bürger geschaffen.

Da es sich bei der Digitalisierungsstrategie um eine städtische Kernstrategie und nicht um eine detaillierte Umsetzungsplanung handelt, werden keine konkreten Projektplanungen zu einzelnen Vorhaben angegeben. Insgesamt hängt die Umsetzung einzelner Projekte von verschiedenen (Erfolgs-)Faktoren ab. Insbesondere die personellen Ressourcen sind entscheidend für den Erfolg von Digitalisierungsmaßnahmen. Ein weiterer Risikofaktor ist die Abhängigkeit von externen Dienstleistern, die für die Stadt Greven wesentliche Anwendungen konfigurieren oder entwickeln. Eine konkrete Zeitplanung ist bei Projekten mit Beteiligung externer Dienstleister nur schwer zu erstellen, da die Zeiten zwischen Angebotsanfrage und Projektumsetzung deutlich variieren. Hierbei ist in der Regel eine Vorlaufzeit von mindestens 6 Monaten einzuplanen, bis eine Projektinitiierung erfolgen kann, da die Softwarehersteller aufgrund der hohen Nachfrage aktuell stark ausgelastet sind.

Konkrete Projekte, die in den nächsten Monaten geplant sind, werden über das zentrale Projektmanagement der Stadt Greven gesteuert und überwacht. Insofern wird die Politik auch im Rahmen des jährlichen Projektberichts regelmäßig über die laufenden Digitalisierungsmaßnahmen informiert. Zudem können größere Digitalisierungsprojekte, die gesamtstädtisch von hoher Bedeutung sind bzw. hohe Personal- und Finanzressourcen binden, in den regelmäßig stattfindenden Sitzungen des Digitalisierungsbeirates vorgestellt werden.

Die Abbildung zu den zukünftigen Projekten enthält ausschließlich größere Digitalisierungsprojekte, die für die gesamte Stadtverwaltung Greven von hoher Bedeutung sind. Das nun kommende Großprojekt ist die hausweite Umstellung der papiergeführten allgemeinen Schriftverwaltung auf ein elektronisches Dokumentenmanagementsystem (DMS). Durch die Einführung des DMS soll die Aktenablage einheitlich und effizienter gestaltet werden, um eine Arbeitserleichterung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen und um damit die Qualität des Verwaltungshandelns insgesamt zu verbessern. Das DMS bildet damit das Fundament für alle weiteren Digitalisierungsprojekte im Rahmen der digitalen Transformation der Verwaltung und verbessert die Kundenorientierung des Verwaltungshandelns durch die Möglichkeit, Anträge bzw. Dokumente von Bürgerinnen und Bürgern medienbruchfrei bearbeiten und archivieren zu können. In der folgenden Abbildung ist der geplante Projektablauf zur hausweiten Einführung des DMS aufgeführt. Die detaillierteren Planungen (insb. auch finanzieller und personeller Natur) werden über das zentrale Projektmanagement der Stadt Greven gesteuert und im Rahmen der jährlichen Projektberichte veröffentlicht.

Projektplanung zur hausweiten Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS)



Rahmenfinanzplan

Die Einführung von E-Government-Anwendungen in der Verwaltung ist mit finanziellen und organisatorischen Aufwendungen verbunden. Erfolgsrelevant ist daher, dass eine Strategie bereits mit einer klaren Bereitschaft zur Finanzierung verbunden ist. Notwendig ist daher eine kritische Überprüfung der verfügbaren Ressourcen. Dies betrifft insbesondere die Bereiche der IT und der Organisation.

In den seltensten Fällen ist im Gegenzug eine direkte Kosteneinsparung ermittelbar („digitale Rendite“). Dennoch tragen die Investitionen in gesetzlich vorgeschriebene Maßnahmen mittelfristig dazu bei, dem Fachkräftemangel und den steigenden Anforderungen zu begegnen.

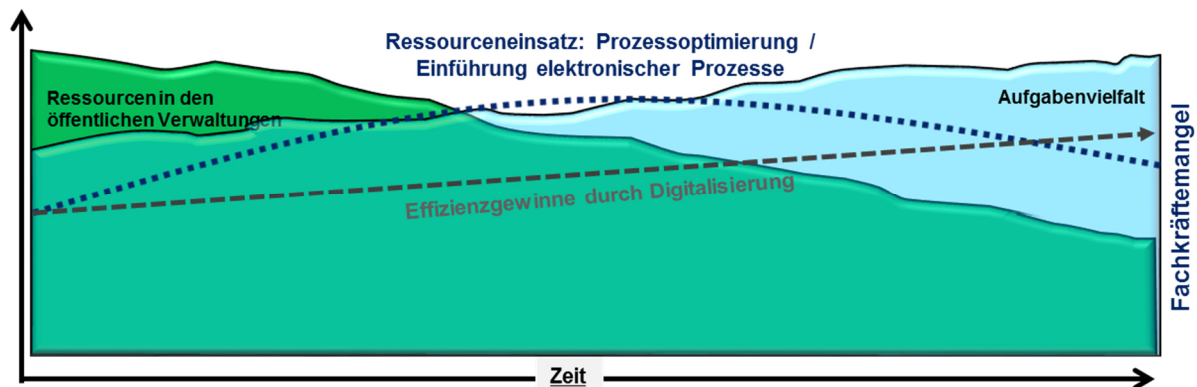


Abbildung 15: Rahmenfinanzplan

Entsprechende Maßnahmen zur Finanzierung und Planung der Bereitstellung von Finanzmitteln (Rahmenfinanzplan) über die Laufzeit der Strategie müssen daher im Strategiedokument verankert werden. Zur Aufstellung des Rahmenfinanzplans wurden folgende Positionen berücksichtigt, gegliedert nach Einmalinvestitionen und laufenden Aufwänden:

- Aufwände für die Leistungen in den vier Kooperationsmodellen der KAAW „Interkommunales IT-Service-Management“; „Medienbruchfreie Prozesse“, „Prozessbibliothek“, „Workflowentwicklung im d.3“ (optional als freiwillige Beteiligung)
- Fortbildungskosten
- Entwicklungskosten (Programmierung, Schnittstellen)
- Notwendige Hard- und Software (inkl. Lizenzen)
- Technisches Equipment
- Externe Consultingleistungen

Die aufgeführten Kosten beruhen auf Prognosewerten bzw. vorhandenen Angeboten in Form von Rahmenverträgen. Darüber hinaus sind in die Berechnung Erfahrungswerte der KAAW eingeflossen, die durch die Begleitung anderer Kommunen vergleichbarer Größenordnung gewonnen werden konnten. Die prognostizierten Kosten sind abhängig von Veränderungen bei den Herstellern und Anbietern der Leistungen.

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass der im folgenden Schaubild abgebildete Ressourcenplan Positionen enthalten kann, welche im Zuge der erfolgten Umsetzung (z. B. Ausbau des vorhandenen DMS) bereits in den bisherigen Haushaltsplanungen berücksichtigt wurden. Auf der anderen Seite gibt es Positionen, die aus den oben genannten Gründen noch nicht genauer beziffert werden können, sodass die im Ressourcenplan enthaltene Werte keine belastbaren Zahlen darstellen. Die detaillierten Kosten werden im Rahmen der Haushaltsplanung bekannt gegeben.

Lfd. Nr.	Maßnahme	Bemerkung / Kalkulationsgrundlage / Beispiele	Prognostizierter			Prognostizierte lfd. Aufwände pro Jahr			
			Entwicklungsaufwände einmalig	Einmalinvest Hard- und Software (Arbeitsplatz, Lizenzen, Module)	Aufrüstung interne IT-Infrastruktur (z. B. SAN, Server, DB etc.)	Consultingaufwand ext. DL (ggf. Teilnahme interk. Kooperationsmodellen)	Allgemeine Aufwände "Digitale Transformation" (Entwicklungskosten, Scandienstleistungen etc.)	Lfd. Hard- und Softwaregebühren (Lizenzen, Pflegegebühren)	Schulungsmaßnahmen jährlich
001	LBS-001 Ausbau des Dokumenten-Management-Systems	inkl. Kauf von individuellen Zusatzmodulen sowie Consulting-Leistungen und Lizenzverlängerungen Beispiele: - Elektronische Bauakte - Elektronische Steuerakte - Elektronische Personalakte - Posteingangsbearbeitung	45.000 €	40.000 €	15.000 €	15.000 €	75.000 €	12.000 €	12.500 €
002	LBS-001 Einrichtung von Workflows im Dokumenten-Management-System								
003	LBS-001 Ausstattung des Arbeitsplatzes für digitales Arbeiten	- Tablet-PCs / Notebooks - Bildschirme (2 Bildschirm, 24" Geräte etc.) - Bedarfsgerechte Schreibschirmdrüsen		80.000 €					
004	LBS-001 Einscannen von Dokumenten	- evtl. Arbeitsplatz Scanner							
ZWISCHENSUMME:			180.000 €			102.000 €			
005	LBS-002 Einführung von E-Government-Modulen	E-Governmentmodule gemäß E-Governmentframework inkl. Entwicklung von Schnittstellen zu weiteren Fachverfahren, Transaktionskosten im lfd. Betrieb sowie Portalisierungen		15.000 €					
006	LBS-002 Einführung von individuellen E-Government-Anwendungen / OZG-Prozessen	Entwicklung von medienbrüchfreien Prozessen	15.000 €	5.000 €	5.000 €				
007	LBS-002 Einführung von standardisierten E-Government-Anwendungen / OZG-Prozessen	- elektronische verschlüsselte Kommunikation - elektronische Vergabepattform - OZG-Prozesse (z. B. dig. Baugenehmigung, Gewerbe Wohnrecht etc.)		40.000 €		7.000 €	20.000 €	25.000 €	
008	LBS-002 Einführung und Ausbau zusätzlicher Fachverfahren	- elektronische Langzeitarchivierung - VOIS-Module		25.000 €			30.000 €		
ZWISCHENSUMME:			105.000 €			82.000 €			
009	LBS-003 Veränderungsmanagement	- Erarbeitung und Realisierung einer Marketingstrategie (inkl. Marketingmaterial) - Social Media Betreuung - Schulung und Sensibilisierung aller MitarbeiterInnen und Mitarbeiter inkl. Bereitstellung einer eLearningplattform - Entwicklung und Etablierung eines Kennzahlensystems (Reifegrad) - Etablierung dezentrale Ansprechpartner		15.000 €					30.000 €
ZWISCHENSUMME:			15.000 €			11.000 €			
010	LBS-004 Prozessoptimierung & Wissensmanagement	- Aufbau & Pflege Prozessregister (Prozure) - Überführung der Prozesse in eine Prozessbibliothek - Qualitätssicherung und Weiterentwicklung		5.000 €			6.000 €	4.000 €	
ZWISCHENSUMME:			5.000 €			10.000 €			
Zusatzbedarf ab 2023:			305.000 €			205.000 €			42.500 €

¹⁾ ggf. bereits zum Teil in den lfd. Budget enthalten

7 Fazit / Zusammenfassung

Die Inhalte der Digitalisierungsstrategie der Stadt Greven beruhen auf gesetzlichen Vorgaben. Beispiele hierfür sind Forderungen aus dem E-Government- bzw. dem Onlinezugangsgesetz, wie der elektronische Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen oder die Digitalisierung der Aktenführung.

Die Umsetzung der mit der Digitalisierungsstrategie erarbeiteten Maßnahmenpläne stellt für die Stadt Greven ein Mehrjahresprojekt dar. Das Verfolgen der Strategie erfordert ein begleitendes, proaktives Veränderungsmanagement bei allen Beteiligten, da sich Verwaltungsabläufe/-prozesse sowohl intern als auch extern in Richtung der Wirtschaft und der Gesellschaft ändern werden. Dafür ist eine entsprechende Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten notwendig, damit Handlungsbedarfe rechtzeitig erkannt, realistische Ziele definiert und effektive Prozesse gestalten werden können. Darüber hinaus ist ein Einsatz zusätzlicher finanzieller Mittel notwendig. Als Beispiel sei der konsequente Ausbau des Dokumenten-Management-Systems (DMS) inkl. der Einführung intelligenter Workflows genannt, um somit medienbruchfreie Arbeitsabläufe zu realisieren.

Die zeitgerechte Umsetzung der Inhalte der Digitalisierungsstrategie bzw. der gesetzlichen Vorgaben erfordert zusätzliche Unterstützungsleistungen im Bereich der IT und der Organisation. Hier wurden für die Stadtverwaltung Greven zusätzliche Personalaufwände prognostiziert. Seit dem Beginn zur Erstellung der Digitalisierungsstrategie hat die Stadt Greven an diesem Thema erfolgreich gearbeitet und kann inzwischen auf weitere Personalressourcen zurückgreifen. Da ausreichende Personalressourcen ein wesentliches Element für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie sind, wird diesem Bereich eine besondere Beachtung geschenkt.

Die vorgefundenen Voraussetzungen in der Stadt Greven zwecks erfolgreicher Umsetzung der Digitalisierungsstrategie in den nächsten Jahren sind aufgrund der technischen Ausstattung sowie des vorhandenen Fachwissens als grundsätzlich „gut“ zu bewerten.

Gleichwohl unterliegt die Stadt Greven – wie alle Kommunen – bei der Weiterentwicklung und Zurverfügungstellung medienbruchfreier Online-Dienstleistungen, wie im Onlinezugangsgesetz verankert, nach wie vor rechtlichen Restriktionen und Hemmnissen. Diese haben ihre Ursache insbesondere im Erfordernis der Schriftform oder des persönlichen Erscheinens in der weit überwiegenden Zahl von Verwaltungsverfahren. Zwar hat der Bund im Rahmen eines Normenscreenings geprüft, inwieweit auf die Schriftform oder das persönliche Erscheinen verzichtet werden kann; die bislang erzielten Ergebnisse sind jedoch ernüchternd.

Die Überprüfung von 2.872 Vorschriften zur Schriftform hat ergeben, dass die Anordnung der Schriftform nach Ansicht der Bundesressorts

- in 3% (86) der überprüften Vorschriften ersatzlos entfallen kann,
- in 17% (488) der überprüften Vorschriften zugunsten De-Mail, eID oder einer Mail mit QES verzichtbar ist,
- in 80% (2.297) der überprüften Vorschriften nicht sofort verzichtbar ist und

die Anordnung des persönlichen Erscheinens in 2 der 112 Rechtsvorschriften zugunsten einer elektronischen Identifikation verzichtbar ist.

Das Normenscreening des Landes NRW ist noch nicht abgeschlossen.

Die Stadt Greven hat im Zuge ihrer laufenden Digitalisierungsanstrengungen nötige Maßnahmen bereits umgesetzt bzw. bereitet deren kurz- und mittelfristige Umsetzung vor. Künftige

Maßnahmen hängen nicht zuletzt auch von der Beseitigung der skizzierten Hemmnisse durch die Gesetzgeber ab.

Weitere Herausforderungen sind in den geprüften Bereichen des Prozess- und Wissensmanagements zu finden, wo die Weiterführung der begonnenen Dokumentation sowie die kontinuierliche Verbesserung der Verwaltungsprozesse auch zukünftig im Fokus stehen muss.

Ebenso ist ein nachhaltiges Veränderungsmanagement der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben. Die Schaffung von Transparenz im Handeln, die zeitnahe Mitnahme der betroffenen Beteiligten sowie weiterhin klare, positive Signale des Verwaltungsvorstands und der Führungskräfte sind wichtige Bestandteile. Auch hier sind entsprechende Maßnahmen in der Umsetzungsplanung integriert. Die aufgeführten Empfehlungen bilden die Voraussetzungen, um die digitale Transformation, auch gerne in enger Zusammenarbeit mit dem Zweckverband KAAW, in den nächsten Jahren erfolgreich und kontinuierlich zu etablieren. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) geht davon aus, dass in rund 80 Prozent der identifizierten Kernprozesse Kosteneinsparungen durch Prozessoptimierung mithilfe von E-Government von 20 bis 40 Prozent möglich sind. Hier steht die Effizienzschaffung im Fokus, da sich die Arbeitsabläufe der Beschäftigten wesentlich ändern, aber die Aufgabenvielfalt/-menge nicht abnehmen wird. Auch gilt es hier, dem demografischen Wandel mit Effizienzsteigerung entgegenzuwirken.



Wir entwickeln Lösungen

Auch bei der Frage, inwieweit E-Government Optimierungspotenziale in diesen Kernprozessen bietet, zeichnet sich ein ähnliches Bild. Rund 80 Prozent der identifizierten Kernprozesse haben ein signifikantes E-Government-Potenzial.

Detaillierte Analysen im Rahmen der Studie haben für diese 80 Prozent ein Kosteneinsparpotenzial durch Prozessoptimierung mittels E-Government von 20 bis 40 Prozent identifiziert.

Abbildung 16: KGSt-Einschätzung E-Government-Potenziale

Was in Bezug auf das Kosteneinsparpotenzial aber ganz klar gesagt werden muss, hat der DGB NRW sehr treffend wie folgt zusammengefasst:

Digitalisierung darf nicht zum Synonym für Stellenabbau im öffentlichen Dienst verkommen. Klar ist: Gerade für den Transformationsprozess wird deutlich mehr Personal gebraucht. Übersteigerte Effizienzerwartungen oder eine voreilige Realisierung einer angeblichen Dividende werden das Ziel einer effektiven Verwaltung vereiteln. Kommt es am Ende zu Effizienzgewinnen, müssen diese zur Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit ins System „Öffentlicher Dienst“ reinvestiert werden. [1]

¹ Quelle: <http://nrw.dgb.de/oeffentlicher-dienst/digitalisierung> Stand: März 2019



Empfehlung 9:

Maßnahmen:

- Rechtzeitige Überprüfung der Inhalte und der Fortschritte der Digitalisierungsstrategie mindestens einmal jährlich im Haupt-/Finanz- und Wirtschaftsausschuss (HFWA)
- Soll-Ist Abgleich (Nachweis der Mittelverwendung)

Kennzahl(en):

- Anzahl strategischer Abstimmtermine mit dem Verwaltungsvorstand
- Soll-Ist Abweichungen der Mittel

8 Freigabe/Abnahme des Dokuments

Die hier dokumentierte Durchführung des Projekts und das Ergebnis erfüllen die Erwartungen des Auftraggebers. Das dokumentierte Ergebnis gilt mit Unterzeichnung als abgenommen.

Freigabe durch den FB 1:	26.05.2023
Freigabe durch den Verwaltungsvorstand:	31.05.2023

9 Glossar

Begriff	Bedeutung
Cloud (Computing)	Cloud Computing (deutsch Rechnerwolke oder Datenwolke) beschreibt die Bereitstellung von IT-Infrastruktur wie beispielsweise Speicherplatz , Rechenleistung oder Anwendungssoftware als Dienstleistung über das Internet . Technischer formuliert umschreibt das Cloud Computing den Ansatz, IT-Infrastrukturen über ein Rechnernetz zur Verfügung zu stellen, ohne dass diese auf dem lokalen Rechner installiert sein müssen.
Demografischer Wandel	Der demografische Wandel beschreibt die demografisch beschreibbare Bevölkerungsentwicklung in Bezug auf die Gesamtzahl ihrer Mitglieder ihre zahlenmäßige Struktur nach Altersgruppen dem Verhältnis von Geschlechtern
DMS	<p>Der Begriff Dokumentenmanagement (auch Dokumenten-Verwaltungs-System) bezeichnet die datenbankgestützte Verwaltung elektronischer Dokumente. Dabei ist in der deutschen Sprache auch die Verwaltung digitalisierter, ursprünglich papiergebundener Schriftstücke in elektronischen Systemen gemeint und wird in einem erweiterten Sinn auch als Branchenbezeichnung verwendet.</p> <p>Bei der Verwaltung von Papierdokumenten spricht man von Schriftgutverwaltung. Zur besseren Unterscheidung wird häufig auch der Begriff elektronisches Dokumentenmanagement (englisch electronic document management, EDM) verwendet. Als Software werden Dokumenten-Management-Systeme (engl. document management system, DMS) eingesetzt.</p>
E-Government	<p>Unter E-Government (dt. E-Regierung) bzw. eGovernment im weiteren Sinn versteht man die Vereinfachung und Durchführung von Prozessen zur Information, Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen staatlichen, kommunalen und sonstigen behördlichen Institutionen sowie zwischen diesen Institutionen und Bürgern bzw. Unternehmen durch den Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien.</p> <p>E-Government fasst somit E-Administration und E-Democracy zusammen. Rechtliche Grundlage ist in Deutschland für Bundesbehörden das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung (EGovG). Auf Ebene der Bundesländer gibt es z. T. eigene E-Government Gesetze</p>
eIDAS	eIDAS (e lectronic I dentification, A uthentication and trust S ervices), in Deutschland auch IVT , bezeichnet die Verordnung (EU) Nr. 910/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates über elektronische I dentifizierung und V ertrauensdienste

	für elektronische <u>T</u> ransaktionen im Binnenmarkt und zur Aufhebung der Richtlinie 1999/93/EG (Signaturrichtlinie).
GIS	Geoinformationssysteme, Geographische Informationssysteme (GIS) oder Räumliche Informationssysteme (RIS) sind Informationssysteme zur Erfassung, Bearbeitung, Organisation, Analyse und Präsentation räumlicher Daten. Geoinformationssysteme umfassen die dazu benötigte Hardware, Software, Daten und Anwendungen.
IT	Informationstechnik ist ein Oberbegriff für die Informations- und Datenverarbeitung auf Basis dafür bereitgestellter technischer Services und Funktionen. Diese werden auf einer dahinterliegenden technischen IT-Infrastruktur bereitgestellt. Es spielt dabei keine Rolle, ob die Services und Funktionen als auch die technische IT-Infrastruktur physisch vor Ort oder virtuell oder über Netzwerke bereitgestellt werden.
ITSM	IT-Service-Management (ITSM) bezeichnet die Gesamtheit von Maßnahmen und Methoden, die nötig sind, um die bestmögliche Unterstützung von Geschäftsprozessen (GP) durch die IT-Organisation zu erreichen. ITSM beschreibt insofern den Wandel der Informationstechnik zur Kunden- und Serviceorientierung.
KAAW	Die Kommunale ADV-Anwendergemeinschaft West (KAAW) ist ein kommunaler Zweckverband mit Sitz in Ibbenbüren.
KGSt	Die Einrichtung Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) ist ein von Städten , Gemeinden und Landkreisen gemeinsam getragener Fachverband für kommunales Management mit Sitz in Köln .
OZG	Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz - am 18.8.2017 in Kraft getreten). Zur Umsetzung hat der Bund im Kontext der Neuordnung der Bund-Länder-Finanzbeziehungen durch eine Grundgesetzänderung (Art. 91 c Abs. 5 GG) eine ausschließliche Gesetzgebungskompetenz zur Ausgestaltung des Zugangs zu den Verwaltungsdienstleistungen von Bund und Ländern (einschließlich Kommunen) erhalten; das notwendige Miteinander von Bund und Ländern wird über die Zustimmungspflicht im Bundesrat gesichert. Das Onlinezugangsgesetz (OZG), regelt die weitere Ausgestaltung dieser verfassungsrechtlichen Vorgaben. Das OZG verpflichtet Bund und Länder (einschließlich Kommunen), alle rechtlich und tatsächlich geeigneten Verwaltungsleistungen binnen fünf Jahren auch online anzubieten.
SWOT-Analyse	Die SWOT -Analyse (engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Thre-

	<p>ats (Bedrohungen)) ist ein Instrument der strategischen Planung. Sie dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung von Unternehmen und anderen Organisationen.</p>
--	--