



# E-Government-Strategie Stadt Remscheid

29. November 2018

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>2</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>3</b>
<b>1 Ausgangssituation und Zielbeschreibung</b>	<b>4</b>
1.1 Vorgehen	4
1.2 Rechtliche Rahmenbedingungen	8
1.2.1 EU-Ebene	8
1.2.2 Bundesebene	8
1.2.3 Landesebene (NRW)	8
1.3 Lokale Rahmenbedingungen und Ausgangssituation	10
1.3.1 Digitalisierung der Stadtverwaltung – Ausgangslage im Kurzüberblick	10
1.3.2 Finanzieller Rahmen	10
1.3.3 Kooperationen und Förderungen	11
<b>2 Strategische Ziele des E-Governments</b>	<b>12</b>
<b>3 Handlungsfelder der E-Government-Roadmap</b>	<b>14</b>
3.1 E-Government-Gesamtkonzept	14
3.2 Erläuterung und Überblick	15
3.3 Basisbausteine E-Government	18
3.3.1 Basisbaustein 1: „Elektronische Schriftgutverwaltung“	18
3.3.2 Basisbaustein 2: „Digitalisierung städtischer Rechnungsprozesse“	25
3.3.3 Basisbaustein 3: „Bürger-Serviceportal und digitale Bürgerdienste“	30
3.3.4 Basisbaustein 4: „Verwaltungsweites Prozessmanagement“	37
3.3.5 Basisbaustein 5: „Moderne und zukunftsfähige IT“	41
3.4 Umsetzungsbausteine des Veränderungsmanagements	46
3.4.1 Umsetzungsbaustein 1: „Digitales Wissensmanagement“	46
3.4.2 Umsetzungsbaustein 2: „Digitale Kompetenzen“	51
3.4.3 Umsetzungsbaustein 3: „Kommunikation und Beteiligung“	55
<b>4 Organisations- und Projektstruktur</b>	<b>59</b>
4.1 Organisationsstruktur	60
4.1.1 Stabstelle Digitalisierung	60
4.1.2 Digital-Lotsen	61
4.2 Programm-Management	62
4.2.1 Elemente und Rollen des Programm-Managements	62
4.2.2 Dokumentation	63
<b>5 Strategiekreislauf und Evaluation</b>	<b>65</b>
5.1 Strategiekreislauf	65
5.2 Evaluation	66

# Abkürzungsverzeichnis

## A

Abs. Absatz

## B

bspw. beispielsweise

## D

DMS Dokumentenmanagementsystem

DSGVO Datenschutzgrundverordnung

## E

E-Akte elektronische Akte

ECM Enterprise-Content-Management

EGovG E-Government-Gesetz

eIDAS electronic IDentification, Authentication  
and trust Services

EU Europäische Union

evtl. eventuell

## F

FD Fachdienst

FDL Fachdienstleitung

## G

GB Geschäftsbereich

GBL Geschäftsbereichsleitung

ggf. gegebenenfalls, gegebenenfalls

GPO Geschäftsprozessoptimierung

## H

HSP Haushaltssanierungsplan

## I

i. S. d. im Sinne des/der

i. V. m. in Verbindung mit

iKFZ internetbasierte KFZ-Zulassung

inkl. inklusive

insb. insbesondere

IT Informationstechnik

IuK Informations- und  
Kommunikationstechnologie

## K

KGSt. Kommunale Gemeinschaftsstelle für  
Verwaltungsvereinfachung

## N

NRW Nordrhein-Westfalen

## O

o. a. oben angeführt

OZG Online-Zugangsgesetz

## P

PD Partnerschaft Deutschland - Berater der  
öffentlichen Hand GmbH

## R

RPA Rechnungs-Prüfungs-Amt

RVO Rechtsverordnung

## T

TBR Technische Betriebe Remscheid

## V

vgl. vergleich

VUCA volatility, uncertainty, complexity und  
ambiguity

VV Verwaltungsvorschrift

VwVfG Verwaltungsverfahrensgesetz

## Z

z.B. zum Beispiel

zzgl. zuzüglich

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen der Strategieentwicklung	5
Abbildung 2: Chancen der Verwaltungsdigitalisierung aus Perspektive des Verwaltungsvorstands	6
Abbildung 3: Risiken der Verwaltungsdigitalisierung aus Perspektive des Verwaltungsvorstands	7
Abbildung 4: Voraussetzungen der Verwaltungsdigitalisierung aus Perspektive des Verwaltungsvorstands	7
Abbildung 5: Vom strategischen Ziel zur Umsetzung	12
Abbildung 6: Strategische Digitalisierungsziele der Stadt Remscheid	13
Abbildung 7: Schematische Darstellung des E-Government-Gesamtkonzeptes der Stadt Remscheid	14
Abbildung 8: Basis- und Umsetzungsbausteine im Überblick	15
Abbildung 9: Potentiale der E-Rechnung	25
Abbildung 10: Prozessdigitalisierung als notwendiger Baustein des E-Government	38
Abbildung 11: E-Government als organisatorisches Thema	59
Abbildung 12: Aktuelle Zuständigkeit E-Government in der Linienorganisation der Stadt Remscheid	60
Abbildung 13: Empfohlene Verortung des E-Government in der Linienorganisation	61
Abbildung 14: Vorschlag einer Programm-Organisation	62
Abbildung 15: Beispielhafter Projekt-Statusbericht (Excel)	64
Abbildung 16: Strategiekreislauf	65

# 1 Ausgangssituation und Zielbeschreibung

Die Digitalisierung ist ein technologischer Megatrend des 21. Jahrhunderts. Soziale Netzwerke, Online-Plattformen oder Gruppenchats verändern die Lebens- und Arbeitswelt der Bürgerinnen und Bürger bereits heute nachhaltig. Kommunen können – und sollten – sich diesem Trend nicht entziehen: Bürgerinnen und Bürger fordern einen Online-Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen zunehmend ein, und der Gesetzgeber entspricht dieser Erwartungshaltung mit rechtlichen Vorgaben wie beispielsweise dem Online-Zugangsgesetz (OZG) oder den E-Government-Gesetzen Bund und NRW.

Für Kommunalverwaltungen birgt diese Entwicklung Chancen und Herausforderungen gleichermaßen. So lassen sich viele Routineaufgaben mit fortschreitender Digitalisierung deutlich schneller und effizienter bearbeiten. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels kann die Digitalisierung daher einen erheblichen Beitrag dazu leisten, die kommunale Leistungsfähigkeit auch perspektivisch zu sichern. Allerdings lassen sich die Potentiale nicht durch ein einfaches Übersetzen von analogen in digitale Vorgänge heben. Stattdessen müssen Prozesse hinterfragt und ggf. neu ausgerichtet werden.

Dies erfordert ein – in Verwaltungen bislang unübliches bzw. nur in Teilbereichen praktiziertes – Denken und Handeln jenseits von Bereichs- bzw. Dezernatsgrenzen. Hinzu kommt, dass diese Veränderungen bei Mitarbeitenden Ängste auslösen können. Von essentieller Bedeutung ist es daher, die Belegschaft frühzeitig einzubinden, Sorgen aufzugreifen und Mitarbeitende zu qualifizieren. Die Digitalisierung der Kommunalverwaltungen ist also weniger ein IT-technisches als vielmehr ein organisatorisches Thema mit weitreichenden Auswirkungen auf das Selbstverständnis aller Mitarbeitenden ebenso wie aller Führungskräfte. Im Endeffekt löst die Digitalisierung damit einen die gesamte Kommunalverwaltung betreffenden, kurz- mittel- und langfristig wirkenden Kulturwandel aus.

Auch die Stadtverwaltung Remscheid steht vor der Herausforderung, den aus der Digitalisierung resultierenden Anforderungen gerecht zu werden und gleichzeitig die sich hieraus ergebenden Chancen zu nutzen. Die Stadtverwaltung hat in den letzten Jahren diverse Digitalisierungsprojekte angestoßen und teilweise erfolgreich umgesetzt. Neben dem sehr engen finanziellen Rahmen (vgl. Abschnitt 1.3.2) ist dabei aktuell die wesentliche Herausforderung, die einzelnen voneinander losgelösten Fach- und Bereichsinitiativen aufzugreifen, zu bündeln und in einem ganzheitlichen strategischen Ansatz zukunftsfähig auszurichten. Vor diesem Hintergrund wurde PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (PD) beauftragt, eine E-Government-Strategie inkl. Umsetzungsroadmap für die Stadtverwaltung Remscheid zu entwickeln.

## 1.1 Vorgehen

Die vorliegende E-Government-Strategie inkl. Umsetzungsroadmap wurde im Zeitraum Juni bis November 2018 entwickelt. Während der gesamten Projektlaufzeit arbeitete PD intensiv mit dem FD 1.18<sup>1</sup> zusammen.

<sup>1</sup> FD 1.18 (Fachdienst Interne Dienste im Fachdezernat Finanzen und Kultur), hauptsächlich mit dem Leiter des FD 1.18.

Zum 01.01.2021 wurde der vormals eigenständige Fachdienst 1.18 (Informationstechnologie) mit dem Fachdienst 0.19 (Digitalisierung) zum Fachdienst 0.19 (Digitalisierung und Informationstechnologie) zusammengelegt

Dabei sind für die Bestandsaufnahme diverse verwaltungsinterne Vorstandsdrucksachen und Verwaltungsdrucksachen für die Politik herangezogen und verwendet worden, die entweder in Federführung oder unter enger Einbindung des FD 1.18 erstellt worden sind. Auf den Inhalt dieser Drucksachen wird im weiteren Verlauf daher nicht weiter eingegangen.

Das Projekt gliederte sich in drei Phasen:



Abbildung 1: Phasen der Strategieentwicklung

Im Folgenden stellen wir für das weitere Verständnis wesentliche Projektelemente kurz vor:

### Interviews mit Führungskräften

PD führte mit dem Verwaltungsvorstand individuelle, fragenbogengestützte Interviews. Wesentliche Inhalte waren die Grundeinstellung des Verwaltungsvorstands zum Thema Verwaltungsdigitalisierung, die Abfrage der zu priorisierenden strategischen Ziele sowie der notwendigen organisatorischen Voraussetzungen.

### Umfrage Fachdienst- und Geschäftsbereichsleitungen (FDL/GBL)

PD unterstützte den FD 1.18 (Interne Dienste) bei der Durchführung einer schriftlichen Umfrage unter allen Fachdienst- und TBR-Geschäftsbereichsleitungen. PD entwickelte in Abstimmung mit FD 1.18 den Fragebogen. Die Durchführung und Auswertung übernahm FD 1.18.

Wesentliche Inhalte der Umfrage waren die Grundeinstellung der Fachdienst- und TBR-Geschäftsbereichsleitungen sowie der zugeordneten Mitarbeitenden zum Thema Verwaltungsdigitalisierung und die Abfrage von notwendigen Voraussetzungen.

### Strategieworkshop Verwaltungsvorstand

Im Rahmen eines von PD moderierten Workshops einigte sich der Verwaltungsvorstand auf die mit der Digitalisierung zu priorisierenden strategischen Ziele (vgl. Abschnitt 2) sowie eine Anpassung der Organisationsstruktur (vgl. Abschnitt 4).

Die folgenden drei Abbildungen fassen die Diskussionsergebnisse im Hinblick auf Chancen, Risiken und Voraussetzungen der Verwaltungsdigitalisierung aus Perspektive des Verwaltungsvorstands zusammen.

Diskussionsergebnisse

## Der VV sieht die Chancen des E-Governments insbesondere in optimierten Prozessen, modernen Bürgerservices und langfristigen Kosteneinsparungen



Ergebnisse der Diskussion:

- Der Verwaltungsvorstand sieht die Chancen im Bereich E-Government insbesondere in einer verwaltungsweiten **Prozessoptimierung**
- Optimierte Prozesse sollen **Effizienz** und **Transparenz** des Verwaltungshandelns erhöhen
- Kürzere Bearbeitungszeiten sollen verwaltungsinterne **Entscheidungsprozesse beschleunigen**
- Mit E-Government wird die Chance verbunden, den **Kundenservice für BürgerInnen und Unternehmen zu modernisieren** und Dienstleistungen zukünftig mit weniger Personal gleichwertig zur Verfügung zu stellen
- Im Rahmen der Haushaltssicherung sollen erfolgreiche Digitalisierungsprojekte langfristig zur **Kostenreduktion** beitragen

Abbildung 2: Chancen der Verwaltungsdigitalisierung aus Perspektive des Verwaltungsvorstands

Diskussionsergebnisse

## Risiken bestehen insbesondere in der personellen Überforderung, mangelnder Veränderungsbereitschaft und hohen Umsetzungskosten



Ergebnisse der Diskussion:

- Ein Risiko sieht der VV insbesondere im **personellen Mehraufwand** für die MitarbeiterInnen in der Umsetzungsphase
- Die für die Umsetzung **notwendigen finanziellen Ressourcen** stellen eine Herausforderung für die Stadt Remscheid dar und werden dementsprechend als Sorge aufgenommen
- Die Belegschaft muss **„mitgenommen“** werden und darf die Umsetzungsprojekte nicht als reinen Mehraufwand begreifen („jetzt auch das noch“)
- Die **IT-Infrastruktur** muss an die Anforderungen des E-Governments **angepasst** werden
- Im Sinne einer **Multikanalfähigkeit** müssen Angebote für sog. „Digital Natives“ als auch weniger digital-affine BürgerInnen **gleichwertig** zur Verfügung gestellt werden
- Umsetzungsprojekte mit einer **zu langen Laufzeit** drohen zu versanden – Meilensteine sollten eingehalten werden

Abbildung 3: Risiken der Verwaltungsdigitalisierung aus Perspektive des Verwaltungsvorstands

Diskussionsergebnisse

## Notwendige Ressourcen und Investitionen, ein abgestimmtes Gesamtkonzept und die Mitnahme der Belegschaft werden als zentrale Voraussetzungen identifiziert



Ergebnisse der Diskussion:

- Es bedarf **zusätzlicher Finanz- und Personalressourcen**, um die Umsetzung der E-Government-Projekte erfolgreich zu gestalten
- Ein **abgestimmtes, schlüssiges Gesamtkonzept** stellt die **notwendige strategische Grundlage** der zukünftigen Umsetzungsphase dar
- Ein begleitendes **Change-Management** soll die notwendige **Veränderungsbereitschaft** innerhalb der Belegschaft unterstützen
- **Externe Beratung** in der Umsetzung ist notwendig
- **Zentrale Lösungen auf Landes- und Bundesebene** sollten genutzt werden, um Synergieeffekte zu erzielen
- Ein **verwaltungswieites Wissensmanagement** in Form von Schulungen und Fortbildungen ist erfolgsentscheidend
- Der Belegschaft muss die **notwendige technische Infrastruktur** zur Verfügung gestellt werden

Abbildung 4: Voraussetzungen der Verwaltungsdigitalisierung aus Perspektive des Verwaltungsvorstands

## 1.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Wesentlicher Treiber einer zeitnahen Umsetzung zentraler E-Government-Bausteine sind die diversen gesetzgeberischen Entwicklungen auf Landes-, Bundes-, und europäischer Ebene. Im Folgenden werden wichtige gesetzliche Grundlagen kursorisch dargestellt. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass dieser Bereich der Gesetzgebung sehr dynamisch und damit ständigen Veränderungen unterworfen ist.

### 1.2.1 EU-Ebene

Die Kommunen sind nach der in nationales Recht übersetzten EU-Richtlinie 2014/55/EU verpflichtet, ab dem 17. November 2018 elektronische Rechnungen zu empfangen und zu bearbeiten.

Seit Juli 2016 besteht für Kommunen eine weitere Anforderung im Bereich der E-Identifikation durch die europäische eIDAS-Verordnung über elektronische Identifizierung.

Die Europäische Kommission hat zudem die Initiative zur Errichtung eines digitalen Zugangstors (Single Digital Gateway) für Verwaltungsleistungen gestartet; Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen sollen leichteren Zugang zu hochwertigen Informationen, Online-Verwaltungsverfahren und -Hilfsdiensten erhalten. Außerdem sollen nach dem Once-Only-Prinzip bestimmte Standardinformationen von Personen, Unternehmen oder auch Immobilien nur noch einmal mitgeteilt bzw. freigegeben werden müssen und diese dann von den entsprechenden zuständigen Behörden weiterverwendet werden.

### 1.2.2 Bundesebene

Auf Bundesebene setzt insb. das im Dezember 2016 verabschiedete Onlinezugangsgesetz (OZG) neue Maßstäbe für den Ausbau digitaler Verwaltungsleistungen: So verpflichtet das OZG auch die Kommunen als verfassungsrechtliche Teile der Bundesländer, alle rechtlich und tatsächlich geeigneten Verwaltungsleistungen bis zum Jahr 2022 auch online anzubieten und sie über einen gemeinsamen Portalverbund von Bund und Ländern zugänglich zu machen.

Nicht minder kommunalrelevant ist das E-Government-Gesetz des Bundes, konkret bezogen auf die vor Ort zu erfüllenden Auftragsangelegenheiten.

Darüber hinaus sind die Standards und Vorgaben des IT-Planungsrates (IT-Kooperation Bund und Bundesländer) von den Kommunen verpflichtend zu beachten und umzusetzen.

### 1.2.3 Landesebene (NRW)

Mit dem E-Government-Gesetz (EGovG) NRW verfolgt die Landesregierung das Ziel, die medienbruchfreie, elektronische Kommunikation mit der Verwaltung zu erleichtern und es Landes- und Kommunalverwaltungen zu ermöglichen, einfachere, nutzerfreundlichere und effizientere elektronische Verwaltungsdienste zur Verfügung zu stellen. Die aus dem EGovG NRW sowie den dazu erlassenen Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften resultierenden wesentlichen Umsetzungsbestimmungen, die auch für die kommunale Ebene verpflichtend sind, werden im folgenden Abschnitt mit den rechtlichen Rahmenbestimmungen kurz erläutert. Darüber hinaus werden auch nicht zur Umsetzung verpflichtende Inhalte aufgegriffen, die aber der strategischen Orientierung und perspektivischen Implementierung von E-Government Komponenten in Remscheid dienen. Dabei sind evtl. Vorgaben des IT-Kooperationsrates NRW entsprechend zu beachten.

## **Elektronischer Zugang zur Verwaltung**

Nach § 3 Abs. 1 des EGovG NRW in Verbindung mit § 3a Abs. 1 des Verwaltungsverfahrensgesetzes (VwVfG) NRW sind seit Beginn des Jahres 2018 alle Behörden des Landes, einschließlich der Kommunen dazu verpflichtet, neben den üblichen und bereits vorhandenen Verwaltungszugängen auch einen Zugang für die elektronische Kommunikation zu eröffnen. Gemäß § 3a VwVfG NRW ist ein Zugang auf der Homepage der Kommune zu veröffentlichen. Neben der Zugangseröffnung für die elektronische Dokumentenübermittlung sind Kommunen nach § 3a Abs. 2 VwVfG verpflichtet, Dokumente mit qualifizierter elektronischer Signatur anzunehmen und einen absenderbestätigenden DE-Mail-Zugang zur Verfügung zu stellen.

## **Elektronische Verwaltungsverfahren**

Entsprechend § 5 EGovG NRW sollen Kommunen bis spätestens zum 01. Januar 2021 Bürgerinnen und Bürger bzw. Unternehmen eine elektronische Abwicklung sämtlicher Verwaltungsverfahren anbieten. Dabei sind insbesondere die Regelungen § 3a Absatz 2 und Absatz 3 VwVfG NRW zur Schriftform und Signatur zu beachten. Eine Kosten-Nutzen-Abwägung ist dabei zulässig.

## **Elektronische Bezahlmöglichkeiten (E-Payment)**

Nach § 7 EGovG NRW sind alle Kommunen verpflichtet, ab dem 01. Januar 2019 in Verwaltungsverfahren die Einzahlung von anfallenden Gebühren und Forderungen über eine elektronische Bezahlkomponente (E-Payment) zu ermöglichen.

## **Nachweise**

Bei der elektronischen Durchführung von Verwaltungsverfahren können gemäß § 8 Abs. 1 EGovG NRW vorzulegende Nachweise spätestens ab dem 01. Januar 2018 elektronisch eingereicht werden. Darüber hinaus kann die zuständige Kommune die in § 8 Abs. 2 geregelten erforderlichen Nachweise, die von öffentlicher Stelle stammen, unmittelbar bei der ausstellenden öffentlichen Stelle elektronisch einholen, sofern eine Einwilligung des Verfahrensbeteiligten vorliegt. Die Anforderungen in § 8 Abs. 3 müssen bei der Umsetzung beachtet werden.

## **Elektronische Behördenkommunikation und Datenaustausch**

Gemäß § 14 Abs. 1 EGovG NRW soll die Kommunikation zwischen Behörden elektronisch über gesicherte Übertragungswege erfolgen. Sofern die Behörde eine elektronische Aktenführung nutzt, sollen zudem Akten und Unterlagen elektronisch übermittelt werden können. Darüber hinaus schreibt § 14 Abs. 2 EGovG NRW den elektronischen Austausch von Akten zwischen Behörden des Landes und Gemeinden sowie Gemeindeverbänden ab 01. Januar 2022 vor, wobei hierfür ein strukturierter Scan ausreichend ist.

## **Für Kommunen nicht verpflichtend umzusetzende Inhalte**

Bei nicht explizit für die kommunale Ebene verpflichtenden Inhalten nutzt die Stadt Remscheid das EGovG NRW zzgl. erlassener Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften zur Orientierung hinsichtlich perspektivisch zu implementierender E-Government-Komponenten. Dazu gehört unter anderem die in § 9 EGovG NRW geregelte ausschließlich elektronische Aktenführung, die nur verpflichtend für Behörden des Landes umzusetzen ist. Weiter orientiert sich Remscheid auch an § 10 EGovG NRW über die Übertragung und Vernichtung des Papieroriginals. Das ersetzende Scannen nach § 10 Abs. 1 Satz 2 EGovG NRW ist dabei fester Bestandteil der strategischen Orientierung Remscheids.

## 1.3 Lokale Rahmenbedingungen und Ausgangssituation

### 1.3.1 Digitalisierung der Stadtverwaltung – Ausgangslage im Kurzüberblick

Die Stadtverwaltung Remscheid hat zahlreiche Digitalisierungsprojekte initiiert und teilweise erfolgreich umgesetzt. Beispielhaft seien an dieser Stelle genannt: Mit dem Bergischen Servicecenter wurde ein digitales Wissensmanagement in Zusammenarbeit der Städte Remscheid, Solingen und Wuppertal realisiert. Im Bereich Bürgerservices können Bürgerinnen und Bürger Terminbuchungen online vornehmen und mithilfe der Wartezeiten-App des Bürgerbüros flexibel reagieren. Über ein digitales Geodatenportal werden Raumdaten der Stadt online zur Verfügung gestellt. Das digitale Ratsinformationssystem informiert umfassend über die Arbeit des Rates und der Ausschüsse.

Darüber hinaus wurden in diversen Fachbereichen Digitalisierungsprojekte initiiert. So arbeitet derzeit eine interdisziplinäre Projektgruppe unter Leitung des Stadtdirektors und Stadtkämmerers an der Digitalisierung der Rechnungsbearbeitung, zunächst im Bereich der Kreditorenbuchung, sowie der darauf aufsetzenden Einführung der E-Rechnung. Das Baudezernat entwickelt die digitale Fachanwendung ProsozBau zu einem virtuellen Bauamt mit elektronischer Bauakte weiter.

Insgesamt zeigt sich aber, dass den diversen Aktivitäten bislang der strategische Fokus fehlt, ein klares Bekenntnis des gesamten Verwaltungsvorstandes zu den Zielen und Prioritäten der Digitalisierung war ausstehend. Die hieraus resultierende dezentrale Herangehensweise macht die Digitalisierung der Stadtverwaltung abhängig von der Motivation, Qualifikation und verfügbaren Kapazitäten von Einzelpersonen. Insbesondere vor dem Hintergrund der knappen finanziellen Ressourcen und zahlreichen unbesetzten Stellen erweist sich dieses Vorgehen erfahrungsgemäß als nicht zukunftsfähig.

Die Entwicklung eines strategischen sowie organisatorischen Rahmens für die zukünftige Ausrichtung des E-Governments in der Stadtverwaltung Remscheid war daher ein wesentlicher Projektinhalt.

### 1.3.2 Finanzieller Rahmen

Die kreisfreie Stadt Remscheid gehört mit rund 112.000 Einwohnerinnen und Einwohnern zu den fünf größten Städten des Bergischen Landes. Die finanzielle Situation der zum Regierungsbezirk Düsseldorf gehörenden Stadt ist als äußerst angespannt zu bezeichnen. Mit einer Verschuldung von über 7.000 Euro/Einwohnerin/Einwohner zählt Remscheid zu den am höchsten verschuldeten Städten NRWs. Remscheid nimmt daher pflichtig am Stärkungspakt NRW teil und muss mit sich bis zum Jahr 2021 degressiv reduzierenden Landeszuwendungen den Haushaltsausgleich erreichen. Die Stadt ist damit gezwungen, entsprechend dem jährlich fortzuschreibenden Haushalts-sanierungsplan (HSP) massive Konsolidierungsmaßnahmen durchzuführen.

Die angespannte finanzielle Situation hat wesentliche Auswirkungen auf die Digitalisierung der Verwaltung. Zum einen sind die Investitionsmöglichkeiten deutlich eingeschränkt. Zum anderen erhofft sich der Verwaltungsvorstand, dass die Digitalisierung dabei hilft, die Effizienz von Verwaltungsprozessen zu erhöhen und so den sich aus dem HSP ergebenden Stellenabbau zu unterstützen. Die Erwartung ist, dass die Mitarbeitenden durch technisch unterstützte, prozessbezogene Optimierungen in ihren jeweiligen Arbeits-/Aufgabenbereichen entlastet werden (vgl. Abschnitt 2).

### 1.3.3 Kooperationen und Förderungen

Die Stadt Remscheid bemüht sich intensiv darum, die Kosten der Digitalisierung über Kooperationen und Förderungen zu reduzieren. Besonders hervorzuheben ist in diesem Kontext die langjährige Kooperation im sogenannten Bergischen Städtedreieck mit den Städten Wuppertal und Solingen. Während diese interkommunalen Kooperationen grundsätzlich sehr sinnvoll sind, bergen sie auch Herausforderungen. So zeigt die bisherige Erfahrung, dass sich manche Umsetzungsprojekte aufgrund interkommunaler Abstimmungen verzögern. Der Relaunch der Homepage ist hier ein Beispiel (vgl. Abschnitt 3.3.3).

Eine besondere Chance bietet in diesem Zusammenhang das landesweite Förderprojekt „Digitale Modellkommune NRW“, bei dem die Stadt Remscheid gemeinsam mit Wuppertal und Solingen als Modellregion für den Regierungsbezirk Düsseldorf bestimmt worden ist. Das Förderprogramm bietet der Stadt Remscheid die Chance, das digitale Serviceangebot durch förderfähige Projekte gezielt weiterzuentwickeln und zu verbessern. Durch verstärkte Kooperationen und Partnerschaften im Bergischen Städtedreieck sollen die Herausforderungen der Digitalisierung gemeinsam erfolgreich gestaltet und Synergieeffekte genutzt werden. Die vorliegende Umsetzungsroadmap integriert die voraussichtlich förderfähigen Projekte der vom FD 1.18 aufgestellten Remscheider Projektskizzen.

## 2 Strategische Ziele des E-Governments

Wie in der Einleitung erläutert, erschöpft sich die Digitalisierung der Verwaltung nicht in der Anschaffung und Sicherstellung einer modernen IT-Infrastruktur. Vielmehr handelt es sich um einen komplexen Veränderungsprozess, welcher eine Vielzahl organisatorischer Fragen aufwirft und eine Priorisierung verlangt.

Von herausragender Bedeutung für eine erfolgreiche Digitalisierung ist daher die Festlegung strategischer Digitalisierungsziele. Diese Ziele dienen im gesamten Prozess als Leitplanken: Eine Maßnahme wird nur dann umgesetzt, wenn sie der Stadt hilft, den strategischen Zielen näher zu kommen. Entsprechend leiten sich die im Folgenden dargestellten Basisbausteine ebenso wie die Umsetzungsmaßnahmen aus den strategischen Zielen ab. Die folgende Abbildung verdeutlicht dieses Vorgehen:

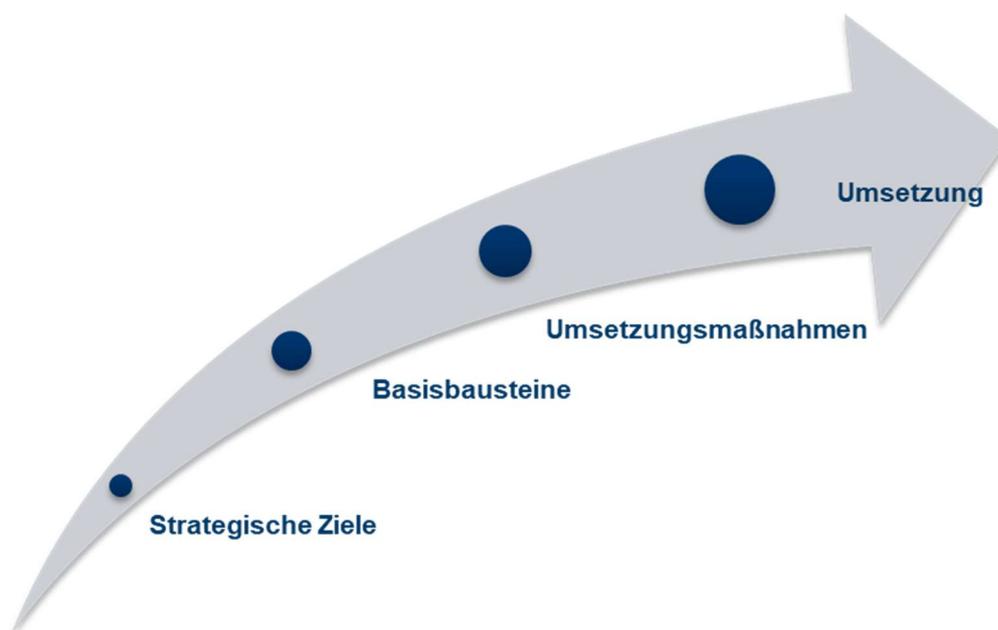


Abbildung 5: Vom strategischen Ziel zur Umsetzung

Die PD hat den Verwaltungsvorstand der Stadt Remscheid bei der Festlegung strategischer Ziele unterstützt. So wurden die Ziele zunächst in individuellen Interviews abgefragt und im Anschluss im Rahmen eines Vorstand-Workshops diskutiert und festgelegt (vgl. Abbildung 6). Dabei hat sich gezeigt, dass der bereits skizzierte enge finanzielle Rahmen der Stadt Remscheid von großer Relevanz ist: Die Digitalisierung soll der Stadtverwaltung helfen, ihren Aufgaben trotz finanzieller Konsolidierung und unvermeidbarem Stellenabbau gerecht zu werden. Die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen ist für den Verwaltungsvorstand eine notwendige Voraussetzung.

Jedoch geht es dem Verwaltungsvorstand der Stadt Remscheid bei der Digitalisierung nicht „nur“ um Effizienzgewinne und Rechtssicherheit. Die Stadtverwaltung versteht sich als Dienstleisterin ihrer Bürgerinnen und Bürger ebenso wie der Remscheider Unternehmen. Als übergeordnetes Ziel hat der Verwaltungsvorstand daher den „Zeitgemäßen Kundenservice“ definiert. Entsprechend ist die Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen niemals ein Selbstzweck, sondern muss immer der Sicherstellung eines zeitgemäßen Service für die Kundinnen und Kunden dienen.

„Zeitgemäß“ muss in diesem Kontext nicht unbedingt „digital“ bedeuten. Wo aus Perspektive der Kundschaft sinnvoll, können analoge Lösungen ganz bewusst gewählt werden. So schließt ein zeitgemäßer Service beispielsweise den persönlichen Kontakt zu Verwaltungs-Mitarbeitenden nicht aus – im Gegenteil: Die Digitalisierung hilft, den persönlichen Kontakt auf die Bereiche bzw. die Bürgerinnen und Bürger bzw. Unternehmen zu konzentrieren, wo dieser aus Perspektive der Kundinnen und Kunden tatsächlich einen Mehrwert bietet.

Die folgende Abbildung stellt die strategischen Ziele der Digitalisierung überblicksartig dar.



Abbildung 6: Strategische Digitalisierungsziele der Stadt Remscheid

### 3 Handlungsfelder der E-Government-Roadmap

#### 3.1 E-Government-Gesamtkonzept

Der Begriff des E-Governments beschreibt die elektronische Abwicklung und Optimierung von Verwaltungsprozessen mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) über elektronische Medien. Neben den Prozessen innerhalb der Verwaltung werden auch Prozesse zwischen Verwaltung und Bevölkerung, Wirtschaft und Non-Profit-Organisationen des sog. Dritten-Sektors einbezogen<sup>2</sup>.

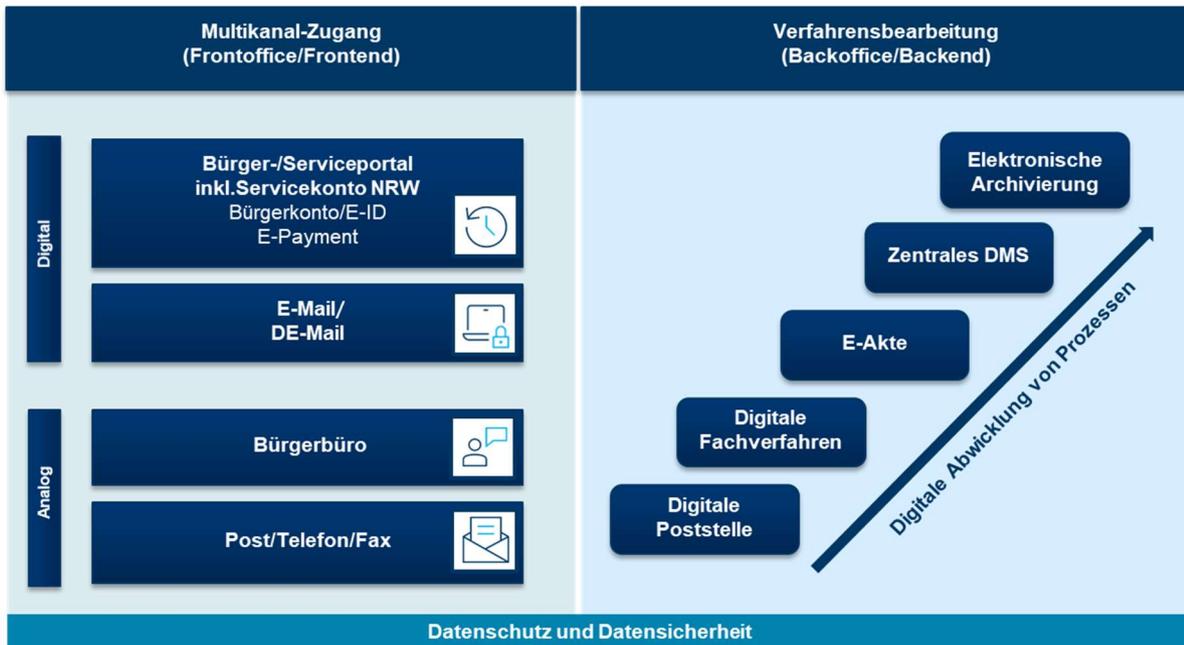


Abbildung 7: Schematische Darstellung des E-Government-Gesamtkonzeptes der Stadt Remscheid

Das E-Government-Gesamtkonzept (vgl. Abbildung 7) geht von einem technisch vollständig umgesetzten Multikanal-Zugang zur Verwaltung aus. Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen können gleichwertig zwischen verschiedenen digitalen und analogen Eingangskanälen auswählen. Digital-affinen Bürgerinnen und Bürgern wird die Möglichkeit eröffnet, über die Homepage der Stadt Remscheid auf das Bürger-/Serviceportal zuzugreifen und Antrags- und Genehmigungsprozesse der Verwaltung medienbruchfrei online über eine Portallösung abzuwickeln. Weniger digital-affine Bürgerinnen und Bürger, oder solche, die das persönliche Gespräch bevorzugen, können nach wie vor auf die analogen Kanäle zugreifen. Mit der fortschreitenden Digitalisierung werden zukünftig weniger Bürgerinnen und Bürger analoge Zugangskanäle in Anspruch nehmen, im Sinne der vollständigen Multikanalfähigkeit sind diese jedoch langfristig vorzuhalten und gleichwertig zur Verfügung zu stellen.

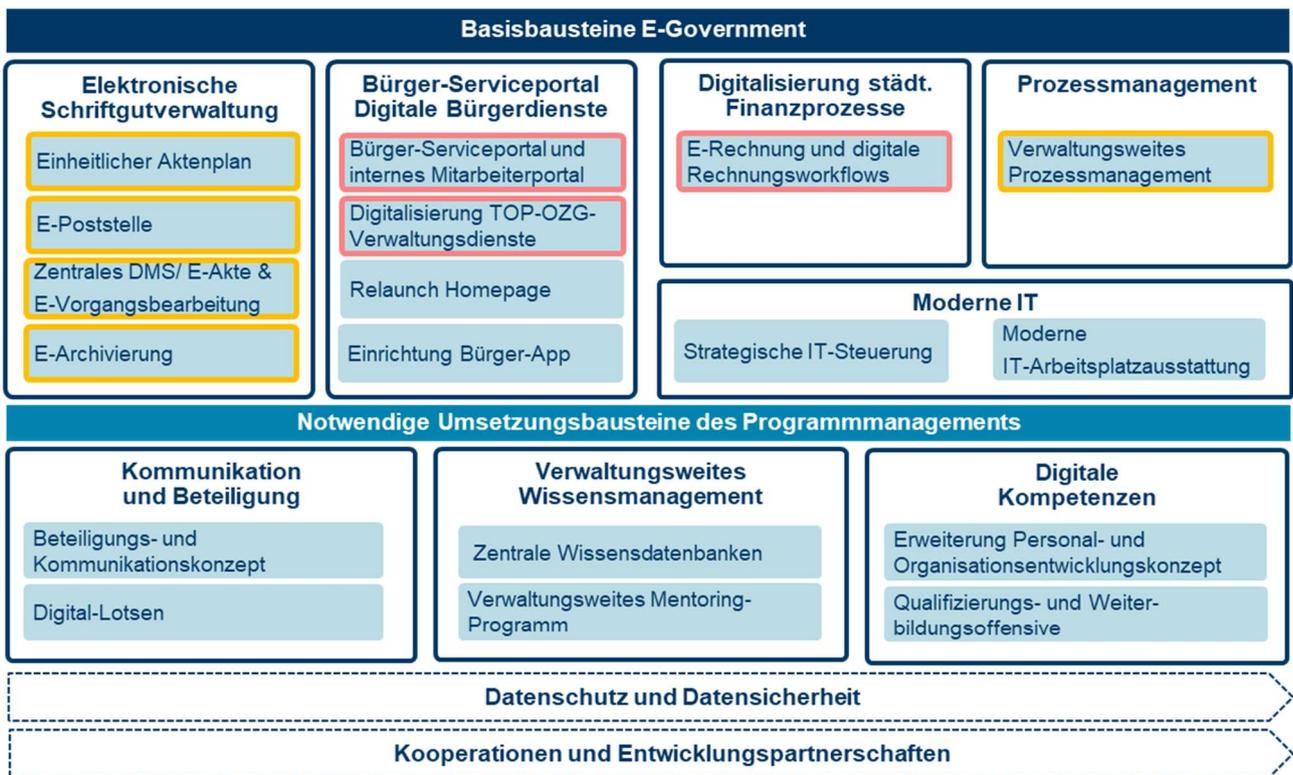
Die digitale Verfahrensbearbeitung im Backend unterstützt die Multikanalfähigkeit im Frontend. Die durchgängig digitale Abwicklung von Prozessen ermöglicht eine medienbruchfreie Vorgangsbearbeitung von der Antragsstellung bis zur Auslösung. Digitalisierte und standardisierte Arbeitsprozesse machen die Verwaltungsabläufe effizienter und kostengünstiger. Gleichzeitig wird der Service für die Kundinnen und Kunden verbessert und die Bearbeitungszeit verkürzt.

<sup>2</sup> Lucke, Jörn von/Reinermann, Heinrich (2002): Speyerer Definition von Electronic Government, in: Heinrich Reinermann/Jörn von Lucke (Hrsg.), Electronic Government in Deutschland. Speyerer Forschungsberichte 226, S. 1-8.

Zur Erreichung der Ziel-Architektur müssen zukünftig verschiedene Handlungsbausteine des E-Governments umgesetzt werden. Die E-Government-Strategie der Stadt Remscheid bildet Grundlage und Ausgangspunkt für einen dauerhaften digitalen Transformationsprozess den die Stadtverwaltung Remscheid in den nächsten Jahren einschlagen wird.

### 3.2 Erläuterung und Überblick

Aus den strategischen Zielen im Bereich des E-Governments wurden zentrale Handlungsbausteine abgeleitet. Jeder identifizierte Handlungsbaustein beinhaltet konkrete Umsetzungsmaßnahmen. Um eine effiziente elektronische Aufgabenerfüllung zu gewährleisten und bundes- und landesrechtliche Vorgaben zu erfüllen, wurden zunächst notwendige Basisbausteine der E-Government-Architektur identifiziert. Neben den prioritär umzusetzenden Basisbausteinen wurden Umsetzungsbausteine des Veränderungsmanagements benannt. Diese unterstützen die erfolgreiche Umsetzung der umfangreichen Digitalisierungsprojekte.



Legende:

- verbindliche Umsetzung für Kommunen
- Orientierung an landes- und bundesrechtlichen Vorgaben

Abbildung 8: Basis- und Umsetzungsbausteine im Überblick

Die einzelnen Bausteine werden in den folgenden Kapiteln beschrieben und die erwarteten Effekte, die Umsetzungspriorität und der Bezug zu den strategischen Zielen für den jeweiligen Umsetzungsbaustein dargestellt.

In einzelnen Umsetzungssteckbriefen werden die wichtigsten Informationen zur Vorbereitung der Umsetzungsphase zusammengefasst und übersichtlich dargestellt:

Name des Basisbausteins	
<b>Beschreibung und Rahmenbedingungen</b>	Kurzbeschreibung des Umsetzungsbausteins und Angabe relevanter Rahmenbedingungen für die Umsetzung.
<b>Bezug zu übergeordneten Zielen</b>	Nennung der strategischen Ziele, zu dessen Erreichung der Umsetzungsbaustein beiträgt.
<b>Status</b>	Angabe des aktuellen Bearbeitungsstandes sowie relevanter Erläuterungen.
<b>Erwartete Effekte</b>	Erwartete Effekte und Auswirkungen des Umsetzungsbausteins in der Stadtverwaltung.
<b>Maßnahmen</b>	Darstellung der zum Handlungsfeld zugehörigen Maßnahmen. Pro Maßnahme existiert ein Steckbrief, der diese detailliert beschreibt.
<b>Kostenklasse</b>	Benennung einer Kostenklasse zur Darstellung des überschlägigen Sachaufwandes für die Jahre 2018 bis 2021

Die Umsetzungsmaßnahmen werden ebenfalls anhand eines Steckbriefs dargestellt, der relevante Details zur Maßnahme zusammenfasst. Die Stadtverwaltung Remscheid sollte diese Umsetzungssteckbriefe im Projektverlauf regelmäßig überprüfen und ggf. anpassen.

Nummerierung und Bezeichnung der Maßnahme	
<b>Beschreibung</b>	Inhaltliche Beschreibung der Maßnahme.
<b>Verantwortliche</b>	Für die Umsetzung verantwortlich/e Person/en oder Fachbereich/e.
<b>Beteiligte</b>	Relevante(r) Person/en oder Fachbereich/e, die an der Umsetzung der Maßnahme mitwirken.
<b>Priorität</b>	Benennung der Priorität zur zeitlichen Umsetzung der Maßnahme: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niedrig</li> <li>- Mittel</li> <li>- Hoch</li> </ul>
<b>Begründung der Priorisierung</b>	Begründung der Priorität und der zeitlichen Einordnung der Maßnahme.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	Angabe des erwarteten Umsetzungszeitraums einer Maßnahme.

Für jeden Handlungsbaustein wird eine überschlägige Kostenschätzung nach Kostenklassen in den Steckbrief aufgenommen. Die überschlägigen Kostenschätzungen<sup>3</sup> beziffern ausdrücklich nur Gesamtkosten für Investitionen und externe Aufwände der einzelnen Handlungsbausteine:

<sup>3</sup> Die Kostenklassen beziffern lediglich grobe Schätzwerte für Investitionen und externe Aufwände. Interne Aufwände wie z.B. Personalaufwände, werden nicht mitberechnet.

Kostenklasse	Betrag in Euro
Kostenklasse 1	bis 100.000 Euro
Kostenklasse 2	100.000 - 200.000 Euro
Kostenklasse 3	200.000 - 500.000 Euro
Kostenklasse 4	500.000 - 800.000 Euro
Kostenklasse 5	800.000 - 1.500.000 Euro

## 3.3 Basisbausteine E-Government

### 3.3.1 Basisbaustein 1: „Elektronische Schriftgutverwaltung“

#### Einleitung

Die Akte bleibt auch in Zukunft das zentrale „Werkzeug“ des täglichen Verwaltungshandelns. Allerdings steht die „Akte der Zukunft“ nicht in Papierform im Schrank, sondern wird digital erstellt, bearbeitet und archiviert. Nur so lassen sich Medienbrüche zwischen Papier und Digital vermeiden und damit die von der Digitalisierung erhofften Effizienzpotentiale vollumfänglich heben. Ein zentrales Dokumentenmanagementsystem (DMS) schafft in Verbindung mit der elektronischen Akte (E-Akte) eine verwaltungsweit einheitliche und verbindliche Ordnungsstruktur und bilden damit das Fundament einer zukunftsfähigen E-Government-Architektur der Stadt Remscheid. Der Basisbaustein „Elektronische Schriftgutverwaltung“ soll dementsprechend prioritär umgesetzt werden.

#### Bezug zu strategischen Zielen und FDL/GBL-Umfrage

Die Notwendigkeit der elektronischen Aktenführung lässt sich direkt aus den vom Verwaltungsvorstand definierten Strategischen Zielen ableiten. So verfolgt der Verwaltungsvorstand der Stadt Remscheid das strategische Ziel, die Leistungsfähigkeit der Verwaltung unter den Rahmenbedingungen der Haushaltssicherung zu erhalten und die Mitarbeitenden bei wachsender Aufgabenfülle durch die Optimierung und Digitalisierung von Arbeitsabläufen zu entlasten (siehe Abschnitt 2). Dieses Ziel lässt sich ohne elektronische Schriftgutverwaltung nicht erreichen.

Auch die von der PD unterstützte FDL/GBL-Umfrage bestätigt die Relevanz dieses Basisbausteins. So wurde das „papierlose Arbeiten“ von den befragten Fachdienst- und Geschäftsbereichsleitungen als vorrangige Hoffnung durchzuführender Digitalisierungsmaßnahmen benannt. Auch die Mitarbeitenden innerhalb der Fachdienste wünschen sich nach Einschätzung der Fachdienst- und Geschäftsbereichsleitungen mehrheitlich reversionssichere elektronische Strukturen unter Einbindung der verschiedenen Eingangs- und Ausgangskanäle.

#### Hintergrund und Vorteile

Die Fortführung der papierbasierten Aktenführung ist keine Option: Die papierbasierte Aktenbearbeitung bindet einen hohen Personalbedarf, erzeugt hohe Sachmittelkosten durch Druck und Versand und bindet erhebliche Raumkapazitäten durch ein stetig wachsendes Archivvolumen. Papierakten produzieren Liege- und Transportzeiten im Geschäftsgang und machen zeitaufwendige Abstimmungsprozesse notwendig, da oftmals keine vollständige Übersicht über den Verfahrensstand vorliegt. Die Einführung eines zentralen DMS in Verbindung mit der E-Akte ermöglicht den elektronischen Entwurf und die Erstellung einer Akte, die Bearbeitung, Ablage und Übergabe an ein Archiv sowie die Zuordnung und Auswertung von Informationen auf Grundlage differenzierter Zugriffs- und Leseberechtigungen.

Darüber hinaus schafft ein zentrales DMS in Verbindung mit der E-Akte die Grundlage zur weiteren Digitalisierung kommunaler Services. Online-Verwaltungsdienstleistungen können mithilfe der E-Akte durchgängig medienbruchfrei bearbeitet werden. Der digitale Austausch zwischen Kommunen und übergeordneten Behörden wird durch die E-Akte ermöglicht. Eine vollständige Digitalisierung von verwaltungsinternen Prozessen im Rahmen der E-Vorgangsbearbeitung baut auf der Implementierung von DMS und E-Akte auf und ermöglicht papierlose, effiziente Geschäftsprozesse auf allen Ebenen der Verwaltung.

## Weiteres Vorgehen

Bestehende Insellösungen der einzelnen Fachdienste innerhalb der Stadtverwaltung sollen schrittweise hin zu einem zentralen DMS konsolidiert werden, wobei die Anbindung der einzelnen Fachverfahren über entsprechende Schnittstellen sicherzustellen ist. Bei der Einführungsstrategie ist eine Pilotierung in ausgewählten Bereichen zu empfehlen und eine Evaluierungsphase anzuschließen. Die Einführung soll sich zunächst bis zum Jahr 2021 auf die Digitalisierung der Hauptakten im Pilotbereich beschränken, bevor in einem weiteren Schritt die einzelnen Nebenakten digitalisiert werden. Langfristig kann dann ein Rollout in weiteren Fachdiensten sukzessive umgesetzt werden. In der Einführungsphase ist eine hybride Aktenführung (Papier- und digitale Akte) nicht vermeidbar. Für eine medienbruchfreie Vorgangsbearbeitung sollte jedoch langfristig die Papierakte vollständig durch die E-Akte abgelöst werden.

Um die Kosten zu senken, sollten interkommunale Kooperationsmöglichkeiten, insbesondere mit den Städten Wuppertal und Solingen, angestrebt werden. Förderungsmöglichkeiten auf Landesebene werden ebenfalls genutzt und in die Planung einbezogen.

Um das Ziel des effizienteren Verwaltungshandelns und der Prozessoptimierung zu erreichen, sind alle Maßnahmen des Basisbausteins „digitale Schriftgutverwaltung“ darauf ausgerichtet, die internen Verwaltungsprozesse möglichst vollständig zu digitalisieren. Folgende Maßnahmen sollen daher prioritär umgesetzt werden:

- Erarbeitung eines einheitlichen, produktorientierten Aktenplans,
- Einführung eines zentralen DMS und Einführung der E-Akte in ausgewählten Pilotbereichen,
- Einführung der E-Poststelle,
- Revisionssichere Langzeitarchivierung elektronischer Dokumente.

<b>Basisbaustein 1: Elektronische Schriftgutverwaltung</b>	
<b>Beschreibung und Rahmenbedingungen</b>	<p>Ein erster wesentlicher Schritt hin zu einer modernen und digitalisierten Stadtverwaltung ist die Ablösung der klassischen Papierakte durch die elektronische Akte (E-Akte).</p> <p>Als grundlegende Infrastrukturkomponente ist dafür die Einführung einer verwaltungsweit einheitlichen Ordnungsstruktur in einem zentralen Dokumentenmanagementsystem (DMS) notwendig. Ein DMS in Verbindung mit der E-Akte garantiert eine vollständige aktenmäßige Speicherung vorhandener Informationen, eine rechts- und revisionssichere Langzeitspeicherung und – in Verbindung mit einer elektronischen Archivlösung – auch die Archivierung. Als Basistechnologie ermöglicht ein DMS zudem die medienbruchfreie Bearbeitung im gesamten Verwaltungsprozess und erlaubt dadurch eine systematische Optimierung zusammenhängender Geschäftsprozesse.</p> <p>Hierfür notwendige Ressourcen (personell, sachlich, finanziell) sind zu prüfen und ggf. zusätzlich bereitzustellen.</p>
<b>Bezug zu übergeordneten Zielen</b>	Zeitgemäßer Service für die Kundinnen und Kunden, Effizienzsteigerung
<b>Status</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aktuell sind kein zentrales DMS und kein digitaler Aktenplan in der Stadtverwaltung vorhanden.</li> <li>– Für die revisionssichere Ablage und Archivierung von Rechnungsbelegen sowie (teilweise) für die Steuerakte wird das ECM-System „enaio“ (Optimal Systems) eingesetzt.</li> <li>– In einzelnen Fachverfahren der Fachdienste bestehen verschiedene Insellösungen.</li> <li>– In einzelnen Fachdiensten werden hybride Akten geführt (papierbasierte und digitale Dokumentenablage).</li> <li>– Es besteht derzeit eine eingeschränkte Transparenz und Informationsweitergabe des Aktenbestandes.</li> </ul>
<b>Erwartete Effekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kürzere Bearbeitungszeiten und flexible Arbeitsmodelle</li> <li>– Reduzierung des Druckvolumens und des Verbrauchsmaterials</li> <li>– Anstoß für verwaltungsinterne Prozessoptimierungen</li> <li>– Optimierte Raumnutzung und verbesserte Raumgestaltung</li> <li>– Erhöhte Revisionssicherheit bei Aufbewahrungs- und Löschfristen</li> <li>– Datensicherheit</li> <li>– Grundlage zur Anbindung weiterer E-Services</li> <li>– Gewährleistung und Sicherstellung der E-Aktenführung und E-Vorgangsbearbeitung i. S. d. E-Gov-Gesetze (zzgl. RVO/VV)</li> <li>– Gewährleistung und Sicherstellung zeitgemäßer Akteneinsicht und zeitgemäßer Aktenaustausch i. S. d. E-Gov-Gesetze</li> <li>– Umsetzung von Standards des IT-Planungsrates und des IT-Kooperationsrates NRW</li> </ul>
<b>Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erarbeitung eines einheitlichen, produktorientierten Aktenplans</li> <li>– Einführung eines zentralen DMS und Einführung der E-Akte in ausgewählten Pilotbereichen</li> <li>– Einführung der E-Poststelle</li> <li>– Revisionssichere Langzeitarchivierung elektronischer Dokumente</li> </ul>
<b>Kostenklasse</b>	Kostenklasse 5: 800.000 – 1.500.000 Euro

**Maßnahme 1A: Erarbeitung eines einheitlichen produktorientierten Aktenplans**

<b>Beschreibung</b>	<p>Der Aktenplan ist ein aufgabenbezogenes, mehrstufiges Ordnungssystem mit hierarchischer Gliederung zur Strukturierung des Aktenbestandes der gesamten Verwaltung. Auch für die elektronische Aktenführung ist die Erarbeitung eines einheitlichen, vollständigen Aktenplans zu empfehlen.</p> <p>Folgende Eigenschaften weist ein Aktenplan auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aufgabenbezogenes, mehrstufiges Ordnungssystem,</li> <li>– Hierarchische Gliederung zur Strukturierung des gesamten Aktenbestandes,</li> <li>– Sachbezogene und systematische Gliederung der Aufgaben,</li> <li>– Einheitlicher Ordnungsrahmen für vorhandenes und anfallendes Schriftgut der Verwaltung.</li> </ul> <p>Die Stadt Remscheid orientierte sich bislang weitestgehend am organisationsbezogenen Aktenplan der KGSt. Zukünftig ist die Umstellung auf eine produktbezogene Aktenplanung entsprechend der neuen KGSt-Empfehlungen geplant.</p> <p>Im Rahmen des Förderprojekts „Digitale Modellregionen NRW“ plant die Stadt Wuppertal die sukzessive, verwaltungsweite Einführung eines digitalen Aktenplans. Um gemeinsame Lösungen zu prüfen und Synergieeffekte zu erzielen, wird der Stadt Remscheid eine Abstimmung mit der Stadt Wuppertal empfohlen.</p>
<b>Verantwortliche</b>	DMS-Koordination i. V. m. Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen), Fachdienst Interne Dienste (Zentrale Steuerungs-/Unterstützungsangelegenheiten) und Fachdienst Personal und Organisation
<b>Beteiligte</b>	Registrierung/en, alle Fachdezernate und Fachdienste (FD), alle TBR-Geschäftsbereiche (GB) und –Bereiche, Projektkernteam
<b>Priorität</b>	Hoch
<b>Begründung der Priorisierung</b>	Der Aktenplan bestimmt die Struktur der digitalen Aktenverwaltung und bildet die organisatorische Grundlage für eine zentrale digitale Dokumentenablage im DMS. Eine strukturierte Ablage elektronischer Dokumente/Unterlagen nach Aktenplan ist auch für die digitale Schriftgutverwaltung zu empfehlen und sollte zu Beginn eines DMS-Einführungsprojekts erarbeitet werden.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	6 Monate (inkl. Bestandsaufnahme, Abgleich und Aktualisierung aktueller Teilaktenpläne und Produkt-/Kostenträgerstruktur der FDs/TBR-GBs)

## Maßnahme 1B: Einführung eines zentralen DMS und der E-Akte in ausgewählten Pilotbereichen

<b>Beschreibung</b>	<p>Ein DMS ist ein dynamisches elektronisches Ablagesystem zur Speicherung und Bearbeitung der gesamten Schriftgutverwaltung und ermöglicht die Vollständigkeit und Transparenz einzelner Sachverhalte von der Erfassung und Bearbeitung bis zur revisionssicheren Langzeitspeicherung. Die E-Akte bündelt alle sachlich zusammengehörenden oder verfahrensgleichen elektronischen Dokumententypen, die im Verlauf eines Verwaltungsvorgangs entstehen. In Verbindung mit einem zentralen DMS ermöglicht die E-Akte eine vollständige aktenmäßige Speicherung vorhandener Informationen und garantiert eine rechts- und revisionssichere Langzeitspeicherung.</p> <p>Die Stadt Remscheid plant im Rahmen der E-Government-Strategie die stufenweise Einführung eines zentralen DMS in der gesamten Stadtverwaltung. Ziel ist es, dass langfristig die elektronische Aktenführung und Vorgangsbearbeitung in allen Bereichen zum Einsatz kommt. Das umfangreiche Einführungsprojekt hat Einfluss auf jeden dokumentenbasierten Prozess der Verwaltung und ist aufgrund der hohen Anzahl von Querschnittsprozessen ein komplexes Organisations- und IT-Projekt. Als Einführungsstrategie ist daher ein Stufenkonzept zu empfehlen und eine Umsetzung in einem oder mehreren ausgewählten Fachdienst/en zu pilotieren.</p> <p>Folgende Kriterien können bei der Auswahl eines Pilotbereichs angelegt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausprägung der Entlastungsnotwendigkeit</li> <li>– Motivation und Unterstützung des jeweiligen Fachdienstes,</li> <li>– Schnittstellen zu anderen Fachdiensten, die bereits mit E-Akten bzw. DMS arbeiten,</li> <li>– Bereits erfolgte GPO-Projekte,</li> <li>– Anbindungsmöglichkeiten des Fachverfahrens an das DMS.</li> </ul>
<b>Verantwortliche</b>	DMS-Koordination i. V. m. Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen, Fachdienst Interne Dienste (Zentrale Steuerungs-/Unterstützungsangelegenheiten) und Fachdienst Personal und Organisation
<b>Beteiligte</b>	Verwaltungsvorstand, Rechnungsprüfung, Personalrat, Datenschutz, IT-Sicherheit, ausgewählte/r Fachdienst/e (Pilotbereich/e), Archiv, Projektkernteam, ggf. externe/e Dienstleister/Kooperationspartner
<b>Priorität</b>	Hoch
<b>Begründung der Priorisierung</b>	Ein verwaltungsweites zentrales DMS und die allgemeine E-Aktenführung innerhalb der jeweiligen fachdienstbezogenen Zuständigkeit besitzen eine fachbereichsübergreifende Querschnittsfunktion. Gemeinsam bilden das DMS und die E-Aktenführung die zentrale Infrastrukturkomponente der E-Government-Architektur. Sie schaffen die Grundvoraussetzung zur Digitalisierung weiterer Services und gewährleisten eine vollständig digitale, medienbruchfreie Vorgangsbearbeitung von der Erstellung eines Dokuments bis zur Aussonderung oder dauerhaften Speicherung und/oder Übergabe an das Archiv.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	24 Monate

## Maßnahme 1C: Einführung der E-Poststelle

<b>Beschreibung</b>	<p>Eine vollständig medienbruchfreie Vorgangsbearbeitung setzt eine Digitalisierung der Posteingangs- und Postausgangsbearbeitung voraus. Auch wenn sich zukünftig immer mehr Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen über digitale Kommunikationskanäle an die Verwaltung wenden werden, wird die Verfahrenskommunikation auf dem papierbasierten Postweg weiterhin (mit schätzungsweise um 20%) fester Bestandteil des Posteingangs bleiben. Um die Sachbearbeitungen in den Fachdiensten von aufwendigen Scanprozessen zu entlasten und eine effiziente Posteingangs- und Postausgangsdigitalisierung zu etablieren, wird die Einrichtung einer zentralen E-Poststelle empfohlen.</p> <p>Durch die Etablierung einer zentralen E-Poststelle kann eingehende Post in großem Umfang digitalisiert und dabei eine adäquat dimensionierte zentrale Scan-Stelle ersetzend gescannt werden (Vernichtung oder Rückgabe der Originale nach Digitalisierung). Organisatorische und technische Fragen des Scanvorgangs sollten vor Einführung des zentralen DMS geklärt und in einer Dienstanweisung geregelt werden. Hinweise zur Ausgestaltung finden sich in der technischen Richtlinie TR-RESISCAN des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik. Die Dienstanweisung sollte als Grundlage für die anzuschaffende technische Ausstattung (Anzahl und Leistungsfähigkeit, Aufstellorte etc.) dienen.</p> <p>Aufgrund des hohen Einführungsaufwandes ist zunächst eine Pilotierung in einem ausgewählten Fachdienst oder bezogen auf einen fachdienstübergreifenden Workflow (bspw. E-Rechnungsworkflow) sinnvoll und empfehlenswert. Dokumente können in der zumeist durch hybride Vorgehensweisen gekennzeichneten Pilotphase zunächst ergänzend gescannt werden.</p> <p>Langfristig sollte jedoch eine zentrale E-Poststelle mit den Vorgaben für das ersetzende Scannen umgesetzt werden, damit Effizienzpotenziale und Kostenvorteile gehoben werden können, durch die sich die zweifelsohne anfänglich notwendigen Investitionen erfahrungsgemäß mittel- bis langfristig amortisieren dürften.</p> <p>Der elektronische Postausgang sollte ebenfalls verbindlich festgeschrieben werden. Geklärt werden muss dabei insbesondere, wie und an wen elektronische Dokumente versendet werden und in welchen Fällen nach wie vor Papierdokumente verschickt werden müssen. Neben den klassischen papiergebundenen Postein- und Postausgängen sowie solcher via klassischer E-Mail sind dabei auch alle Postein- und Postausgänge zu berücksichtigen, die über die nach § 3 EGovG NRW i. V. m. § 3a VwVfG NRW verbindlich sicherzustellenden E- Zugangsmöglichkeiten/-kanäle eingehen bzw. versendet werden (verschlüsselte/signierte E-Mails, DE-Mails, Vorgänge über das Bürger-/Serviceportal unter Einbindung von Fachverfahren). Dies trifft in ebenso gleichem Maße für das DMS und die E-Aktenführung zu.</p>
<b>Verantwortliche</b>	DMS-Koordination i. V. m. Digitalisierungsbeauftragte/r, Fachdienst Interne Dienste (Zentrale Steuerungs-/Unterstützungsangelegenheiten, Post- und Druckzentrum) und Fachdienst Personal und Organisation
<b>Beteiligte</b>	Alle Registraturen, Archiv, alle Fachdezernate und alle Fachdienste, Projektkernteam, ggf. externe Dienstleister/Kooperationspartner
<b>Priorität</b>	Hoch
<b>Begründung der Priorisierung</b>	Der Nutzen und die Effizienzpotenziale eines zentralen DMS in Verbindung mit der E-Akte sind umso höher, je durchgängiger der digitale Prozess ist. Eine frühzeitige Entscheidung über die Posteingangs und -Postausgangsdigitalisierung reduziert die Anzahl an Medienbrüchen und garantiert eine vollständig digitale Aktenbearbeitung über den gesamten Lebenszyklus, die sich aus wirtschaftlicher Sicht mittel- bis langfristig rechnet.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	24 Monate

<b>Maßnahme 1D: Revisionssichere Langzeitarchivierung elektronischer Dokumente</b>	
<b>Beschreibung</b>	<p>Ein zentrales DMS garantiert die elektronische Langzeitspeicherung digitaler Akten und Vorgänge der Verwaltung. Mit Einführung des DMS ist auch die spätere revisionssichere Aufbewahrung digitaler Dokumente und Akten zu betrachten. Sämtliche künftig digital vorliegenden Dateien und digitalen Informationen sind nach entsprechenden Fristen aufzubewahren.</p> <p>Beim Aufbau eines revisionssicheren Archivspeichers sollten landesweite Lösungen wie bspw. das „Digitale Archiv NRW“ über den KDN in die Prüfung einbezogen werden. Im Rahmen des Projekts „Digitale Modellregionen NRW“ ist ebenfalls eine Abstimmung mit der Stadt Wuppertal zu empfehlen, um gemeinsame Lösungen zu prüfen und Synergieeffekte zu erzielen.</p> <p>Darüber hinaus ist die bereits eingesetzte Archivierungssoftware für Rechnungsbelege (enaio) hinsichtlich eines möglichen verwaltungsweiten Einsatzes zu prüfen und ggf. eine Schnittstelle zum zentralen DMS zu schaffen.</p>
<b>Verantwortliche</b>	DMS-Koordination i. V. m. Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen), Fachdienst Interne Dienste (Zentrale Steuerungs- / Unterstützungsangelegenheiten) und Fachdienst Personal und Organisation.
<b>Beteiligte</b>	Verwaltungsvorstand, alle Fachdezernate und Fachdienste (FD), alle TBR-Geschäftsbereiche (GB) und –Bereiche, Rechnungsprüfung, Personalrat, Datenschutz, IT-Sicherheit, ausgewählte/r Fachdienst/e (Pilotbereich/e), Archiv, Projektkernteam, ggf. externe/e Dienstleister/Kooperationspartner
<b>Priorität</b>	Mittel
<b>Begründung der Priorisierung</b>	Die derzeitige fachlich-sachliche und wirtschaftlichkeitsorientierte projektvorbereitende Prüfung sollte in Abstimmung mit Entwicklungen und Lösungen der Stadt Wuppertal weiterverfolgt werden.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	12 Monate

### 3.3.2 Basisbaustein 2: „Digitalisierung städtischer Rechnungsprozesse“

#### Einleitung

Im Bereich der elektronischen Rechnung hat der europäische Gesetzgeber mit der Richtlinie 2014/55/EU die Kommunen – als sogenannte subzentrale Auftraggeber – bis zum 27. November 2019 (30 Monate nach Veröffentlichung) gesetzlich verpflichtet, E-Rechnungen zu empfangen und digital weiterzuverarbeiten (siehe Abschnitt 1.2). Als bundesweit einer der größten Rechnungsempfänger und Rechnungssteller kommt Kommunen und Ländern bei der weiteren Verbreitung der E-Rechnung damit eine wesentliche Rolle zu.

#### Bezug zu Strategischen Zielen und FDL/GBL-Umfrage

Der Verwaltungsvorstand der Stadt Remscheid hat eine Optimierung interner Geschäftsprozesse als strategisches Ziel des E-Governments priorisiert (siehe Abschnitt 2). Der kommunale Rechnungsprozess ist ein Querschnittsprozess, der durch eine hohe Anzahl an Schnittstellen nahezu alle Fachdienste und Dezernate der Stadtverwaltung betrifft. Eine Digitalisierung und Modernisierung des kommunalen Rechnungseingangs und der Rechnungsbearbeitung steht damit im Einklang mit der strategischen Zielsetzung des Verwaltungsvorstands. In der FDL/GBL-Befragung wurde die Digitalisierung des städtischen Rechnungsprozesses explizit als Hoffnung thematisiert.

#### Hintergrund und Vorteile

Innerhalb der Stadtverwaltung wurde bereits mit Wirkung ab dem 01. Juli 2015 ein fachbereichsübergreifendes Projekt unter Leitung des Stadtkämmerers und des FD 1.21 eingerichtet. Ziel des Projekts ist die Umstellung für zunächst manuelle Kreditorenbuchungen auf eine elektronische Vorgangsbearbeitung. Die technische Umstellung wird durch die Firma Infoma begleitet. In der Umsetzung des Rechnungsworkflows wird derzeit die Umsetzung des ersetzenden Scannens durch einen externen Dienstleister erprobt. Dies dient zugleich der Vorbereitung zur notwendigen Vereinheitlichung der Datenformate durch ein E-Rechnungsmanagement.

Aufgrund der rechtlichen Anforderungen durch die europäischen Gesetzgebung und der hohen Modernisierungswirkung der E-Rechnung innerhalb der Stadtverwaltung, stellen die Einführung der E-Rechnung und des elektronischen Rechnungsworkflows einen wichtigen Basisbaustein der E-Government-Architektur dar. Die folgende Abbildung zeigt die Potentiale der E-Rechnung in den drei Dimensionen Qualität, Effizienz und Modernisierung überblicksartig auf.

Potentiale		
Qualität der Rechnungsbearbeitung	Kosten und Dauer der Rechnungsbearbeitung	Modernisierung der Kommunalverwaltung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verringerung Medienbrüche aufgrund durchgängiger digitaler Bearbeitung</li> <li>▪ Fehlerreduktion aufgrund elektronischer Plausibilitätsprüfungen</li> <li>▪ Größere Transparenz und Kontrolle über den Rechnungsprozess</li> <li>▪ Digitale Archivierung und Suche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduzierung der Prozessschrittkosten pro Rechnung</li> <li>▪ Reduzierung der Prozessschrittdauer pro Rechnung</li> <li>▪ Reduzierung der Sachkosten (Lager, Material etc.)</li> <li>▪ Einhaltung der Skontofristen und Vermeidung von Mahnkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Standardisierung der eigenen Geschäftsprozesse</li> <li>▪ Organisatorische Neuaufstellung der eigenen Verwaltung</li> <li>▪ Entlastung der eigenen Mitarbeiter</li> <li>▪ Neuverteilung der frei werdenden finanziellen Mittel möglich</li> </ul>

Abbildung 9: Potentiale der E-Rechnung

Der papierbasierte Rechnungsprozess ist durch lange Transport- und Liegezeiten gekennzeichnet, die den Bearbeitungsprozess verzögern und die Fehleranfälligkeit durch Bearbeitungsstaus oder Adressierung falscher Standorte erhöhen. Eine durchgängig digitale Rechnungsbearbeitung reduziert die Anzahl der genutzten Medien und schließt Medienbrüche im Prozessverlauf aus. Durch eine elektronische Plausibilitätsprüfung werden fehlerhafte Eingaben erkannt und die Fehleranfälligkeit erheblich reduziert. Eine Optimierung des gesamten Rechnungsprozesses entlastet die Mitarbeitenden und schafft zeitliche Kapazitäten, die für bearbeitungsintensive Vorgänge genutzt werden können.

### Weiteres Vorgehen

Ab dem 01.10.2018 soll in den Bereichen Gebäudemanagement und Schulverwaltungsamt zunächst der kreditorische E-Rechnungsworkflow pilotiert werden. Anfang des Jahres 2019 soll der kreditorische E-Rechnungsworkflow dann sukzessive in der Gesamtverwaltung ausgerollt werden. Im Kontext dessen soll dann ebenfalls die Einführung der E-Rechnung erfolgen. Nach Abschluss der genannten Prozesse, voraussichtlich Mitte des Jahres 2019, ist ebenfalls die Einführung des debitorischen E-Rechnungsworkflows in der Stadtverwaltung geplant.

Entsprechend der bereits beschlossenen Projektvorhaben sind folgende Maßnahmen umzusetzen:

- Einführung E-Rechnung & kreditorischer E-Rechnungsworkflow,
- Einführung debitorischer E-Rechnungsworkflow.

## Basisbaustein 2: Digitalisierung städtischer Rechnungsprozesse

<b>Beschreibung und Rahmenbedingungen</b>	<p>Die Bedeutung des Empfanges, der Verarbeitung und des Versandes von elektronischen Rechnungen nimmt branchenübergreifend zu. Die EU-Richtlinie 2014/55/EU verpflichtet die Kommunen – als sogenannte subzentrale Auftraggeber – zum Empfang und zur digitalen Weiterverarbeitung elektronischer Rechnungen bis zum 27. November 2019 (30 Monate nach Veröffentlichung). Der Rechnungsprozess ist ein verwaltungsweiter Querschnittsprozess, der durch eine hohe Anzahl an Schnittstellen nahezu alle Dezernate und Fachdienste betrifft. Dementsprechend ist bei einer Prozessoptimierung von einer hohen Modernisierungswirkung auszugehen.</p> <p>Hierfür notwendige Ressourcen (personell, sachlich, finanziell) sind zu prüfen und ggf. zusätzlich bereitzustellen.</p>
<b>Bezug zu übergeordneten Zielen</b>	<p>Zeitgemäßer Service für Kundinnen und Kunden, Effizienzsteigerung, Rechtskonformität</p>
<b>Status</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mit Wirkung ab dem 01. Juli 2015 wurde ein fachbereichsübergreifendes Projekt unter Leitung des Stadtkämmerers und des FD 1.21 eingerichtet.</li> <li>– Ziel ist die Umstellung für zunächst manuelle Kreditorenbuchungen auf eine elektronische Vorgangsbearbeitung.</li> <li>– Die technische Umstellung wird durch die Firma Infoma begleitet.</li> <li>– In der Umsetzung des Rechnungsworkflows wird aktuell eine Scanstrategie durch einen externen Dienstleister erarbeitet.</li> <li>– Die notwendige Vereinheitlichung der Datenformate wird aktuell durch einen E-Rechnungsmanager vorbereitet.</li> <li>– Eine Schnittstelle zur Archivsoftware Enaio wird geschaffen.</li> <li>– Ab dem 01. Oktober 2018 soll in den Bereichen Gebäudemanagement und Schulverwaltungsamt zunächst der kreditorische E-Rechnungsworkflow pilotiert werden.</li> <li>– Anfang 2019 soll der kreditorische Rechnungsworkflow dann sukzessive in der Gesamtverwaltung ausgerollt werden. Im Kontext dessen wird dann auch die Einführung der E-Rechnung erfolgen.</li> <li>– Nach Abschluss v. g. Prozesse, vermutlich ab Mitte 2019, ist die Einführung des debitorischen E-Rechnungsworkflows geplant.</li> </ul>
<b>Erwartete Effekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einhaltung rechtlicher Fristen</li> <li>– Reduzierung der Sachkosten (Lager, Material etc.)</li> <li>– Leichtere Auffindbarkeit der Dokumente durch zentrale Ablage im DMS</li> <li>– Verringerung von Medienbrüchen aufgrund durchgängiger digitaler Bearbeitung</li> <li>– Einhaltung der Skontofristen und Vermeidung von Mahnkosten</li> <li>– Verkürzung von Liege- und Transportzeiten</li> <li>– Standardisierung und Optimierung der Geschäftsprozesse</li> </ul>
<b>Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einführung E-Rechnung &amp; kreditorischer E-Rechnungsworkflow</li> <li>– Einführung debitorischer E-Rechnungsworkflow</li> </ul>
<b>Kostenklasse</b>	<p>Kostenklasse 2: 100.000 – 200.000 Euro</p>

<b>Maßnahme 2A: Einführung E-Rechnung &amp; kreditorischer E-Rechnungsworkflow</b>	
<b>Beschreibung</b>	Die Implementierung der E-Rechnung und des dafür erforderlichen kreditorischen E-Rechnungsworkflows ist Voraussetzung für eine medienbruchfreie Annahme und Verarbeitung von E-Rechnungen durch die Stadt Remscheid.
<b>Verantwortliche</b>	Stadtkämmerer (Vertretung: Leiter FD Steuern und Finanzbuchhaltung)
<b>Beteiligte</b>	Projektgruppe „E-Rechnungsworkflow“, Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen). Verwaltungsvorstand, alle Fachdezernate und Fachdienste (FD).
<b>Priorität</b>	Hoch
<b>Begründung der Priorisierung</b>	Aufgrund der gesetzlichen Vorgaben zur Annahme und Weiterverarbeitung elektronischer Rechnungen ist die Umsetzung des Projekts bis zum 27. November 2019 abzuschließen und sollte dementsprechend mit ranghoher Priorität fortgesetzt und vorangetrieben werden.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	9 Monate

**Maßnahme 2B: Einführung debitorischer E-Rechnungsworkflow**

<b>Beschreibung</b>	Die nachfolgende Implementierung des debitorischen E-Rechnungsworkflows ist zwingend erforderlich, um sämtliche E-Rechnungsprozesse zu digitalisieren und möglichst ohne Medienbrüche automatisiert ablaufen zu lassen.
<b>Verantwortliche</b>	Stadtkämmerer (Vertretung: Leiter FD Steuern und Finanzbuchhaltung)
<b>Beteiligte</b>	Projektgruppe „E-Rechnungsworkflow“, Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen). Verwaltungsvorstand, alle Fachdezernate und Fachdienste (FD).
<b>Priorität</b>	Hoch
<b>Begründung der Priorisierung</b>	Vgl. Beschreibung der Maßnahme und Begründung von Maßnahme 2A.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	24 Monate

### 3.3.3 Basisbaustein 3: „Bürger-Serviceportal und digitale Bürgerdienste“

#### Einleitung

Viele Bürgerinnen und Bürger greifen im Alltag vermehrt auf digitale Dienstleistungen wie Paket- und Lieferdienste zurück. Services und Produkte der Privatwirtschaft können nahezu flächendeckend medienbruchfrei über das Internet ortsungebunden und rund um die Uhr bestellt, bezahlt und zugestellt werden. Damit steigt auch die Anspruchshaltung gegenüber der Verwaltung. Bürgerinnen und Bürger aller Altersgruppen wollen zunehmend Verwaltungsleistungen möglichst medienbruchfrei beantragen und sich den zeitaufwendigen Gang ins Bürgeramt sparen. Gleichzeitig muss die öffentliche Hand – anders als eine kommerzielle Online-Plattform – auch weniger digital-affinen Bürgerinnen und Bürger einen Zugang zur Verwaltung gewähren. Auch zukünftig wird die Stadt Remscheid daher sowohl den digitalen wie auch den persönlichen Verwaltungskontakt anbieten (Multikanalfähigkeit).

#### Bezug zu strategischen Zielen und FDL/GBL-Umfrage

Der Verwaltungsvorstand der Stadt Remscheid verfolgt das strategische Ziel, einen zeitgemäßen Service für Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen sicherzustellen (siehe Abschnitt 2). Verwaltungsdienstleistungen sollen den Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen öffnungszeitenunabhängig, schnell, digital und automatisiert angeboten werden. Um die knappen Ressourcen der Stadt zielgerichtet einsetzen zu können, soll der Bearbeitungsprozess von der Auslösung bis zur Inanspruchnahme der Verwaltungsdienstleistung möglichst vollständig digital und medienbruchfrei abgewickelt werden. Der Papiereinsatz wird auf Prozesse reduziert, bei denen der Gesetzgeber die Schriftform vorschreibt. Durch die Orientierung am „Once-Only“-Prinzip strebt die Stadt Remscheid an, dass Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen Daten für die Online-Dienste nur einmalig eingeben müssen.

In der FDL/GBL-Umfrage wurde „Besserer Bürgerservice“ als vorrangige Hoffnung umzusetzender Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich des E-Governments genannt. Das Ergebnis verdeutlicht, dass die Mehrheit der befragten Fachdienst- und Geschäftsbereichsleitungen das grundlegende Dienstleistungsverständnis des Verwaltungsvorstands der Stadt Remscheid teilen. Einzuführende Digitalisierungsinstrumente und -maßnahmen sollen zur stetigen Verbesserung und Optimierung digitaler Services und Angebote genutzt werden.

#### Hintergrund und Vorteile

Das EGovG NRW verpflichtet die Kommunen bis spätestens 01. Januar 2021 ihren Zielgruppen Verwaltungsverfahren elektronisch bereitzustellen (siehe Abschnitt 1.2). Die Einrichtung eines zentralen Bürger-Serviceportals soll einen einheitlichen rechtskonformen Zugangskanal schaffen und die zeitgerechte Umsetzung landes- und bundesweiter Rechtsvorgaben (OZG, E-Gov.-Gesetze Bund und Land NRW) gewährleisten.

Zur Auswahl prioritär zu digitalisierender Verwaltungsdienste wird eine Orientierung an zentralen Kriterien empfohlen. Dazu gehören u.a. die Häufigkeit der Nutzung (Fallzahl), erwartete Effizienzsteigerungen im Prozessablauf und der erwartete Mehrwert für Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen. Eine geplante Geschäftsprozessenerhebung und -optimierung im Bereich „Bürger, Sicherheit und Ordnung“ sollte vorrangig diejenigen Prozesse berücksichtigen, die prioritär im Bürger-/Serviceportal zur Verfügung gestellt werden. Perspektivisch können die Online-Dienste der Stadtverwaltung auch um die Angebote kommunaler Unternehmen und öffentlicher Institutionen ergänzt werden.

Das Serviceportal soll zukünftig über die Homepage der Stadt Remscheid aufgerufen werden. Um den gesamten Internetauftritt kundengerecht und zeitgemäß auszugestalten, soll die Homepage mit neuer Technik und neuem Design erneuert werden. Ein modernes, responsives Design verbessert das individuelle Nutz-enderenerlebnis und ermöglicht den Besuchenden anhand klarer Strukturen einen schnellen Zugriff auf alle notwendigen Informationen. Mit der Einführung einer Remscheider Bürger-App können alle Informationen über verschiedene Medien, wie Smartphones oder Tablets, jederzeit gebündelt abgerufen werden. Neue Kommunikationswege ermöglichen einen verstärkten Austausch zwischen Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und der Verwaltung.

### Weiteres Vorgehen

Im Rahmen des Förderprogramms „Digitale Modellregionen NRW“ und in Abstimmung der Städte Wuppertal und Solingen, ist als gemeinsame Vorgehensweise die Umsetzung einer einheitlichen Portallösung über den KDN festgelegt worden. Gleiche Produkte und Prozessstandards schaffen identische Grundlagen für die weitergehende Projektarbeit und ermöglichen eine vertiefte Zusammenarbeit innerhalb der Modellregion. Der Relaunch des Webauftritts befindet sich bereits in der Umsetzung und wird inhaltlich-übergreifend durch den Fachdienst 4.41 – Kulturmanagement und Stadtmarketing, koordiniert. Über ein Contentmanagement-System und einen digitalen Formularserver soll der Relaunch in Kooperation mit der Stadt Wuppertal umgesetzt werden. Im Rahmen dessen wird auch die Übernahme der Wuppertaler App für Remscheider Zwecke (alternativ ggf. auch die Umsetzung der sog. Cas-App)<sup>4</sup> ebenso wie ein gemeinsamer Ausbau hin zu einer „Bergischen App“ geprüft. Eine Kooperation im Bereich Bürger-App ist auch deshalb begrüßenswert, weil die Pflege und Aktualisierung einer App mit hohem Aufwand verbunden ist, welchen die Stadt Remscheid vor dem Hintergrund ihrer knappen Ressourcen vor Herausforderungen stellen dürfte.

Folgende Maßnahmen sollen prioritär umgesetzt werden:

- Einrichtung eines zentralen „Bürger/-Serviceportals“,
- Digitalisierung TOP-OZG-Verwaltungsdienste,
- Relaunch der Homepage,
- Einführung einer „Bürger-App“.

<sup>4</sup> Offizielle App der Stadt Castrop-Rauxel, weitere Informationen unter URL: [https://www.castrop-rauxel.de/Inhalte/Buergerservice/Cas-APP/index.php?A\\_highmain=9&A\\_highsub=0&A\\_highsubsub=0](https://www.castrop-rauxel.de/Inhalte/Buergerservice/Cas-APP/index.php?A_highmain=9&A_highsub=0&A_highsubsub=0) (zuletzt abgerufen am 10.10.2018).

<b>Handlungsfeld 3: Bürger-/Serviceportal und digitale Bürgerdienste</b>	
<b>Beschreibung und Rahmenbedingungen</b>	<p>Das EGovG NRW verpflichtet Kommunen einen sicheren elektronischen Zugang zur Verwaltung zu eröffnen. Um die rechtlichen Anforderungen zu erfüllen, ist eine Portallösung als separates Anwendungs- und Prozesssteuerungssystem umzusetzen, dass aus dem Remscheider Internetauftritt aufgerufen werden kann. Ein zentrales Bürger-Serviceportal soll zukünftig möglichst viele Verwaltungsleistungen digital zur Verfügung stellen. In einem gestuften Umsetzungskonzept wurde zunächst die internetbasierte Fahrzeugzulassung (iKFZ) als Online-Verwaltungsdienstleistung realisiert. Auf der nächsten Ausbaustufe sollen dann sukzessive weitere Leistungsangebote eingebunden werden.</p> <p>Hierfür notwendige Ressourcen (personell, sachlich, finanziell) sind zu prüfen und ggf. zusätzlich bereitzustellen.</p>
<b>Bezug zu übergeordneten Zielen</b>	Zeitgemäßer Service für die Kundinnen und Kunden, Effizienzsteigerung, Rechtskonformität
<b>Status</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die iKFZ Stufe 1 (internetbasierte KFZ-Außerbetriebssetzung) ist bereits zum 01. Januar 2015 mit der Online-Abmeldung gestartet.</li> <li>– Aktuell wird eine E-Payment-Lösung im Bereich iKFZ getestet.</li> <li>– Die erforderlichen Konfigurationseinstellungen der Software EPayBL werden geschaffen.</li> <li>– Verschiedene Online-Dienste können über die städtische Homepage bereits in Anspruch genommen werden, sind aber zumeist etwas verstreut und dadurch schwer auffindbar sowie zumeist nicht medienbruchfrei nutzbar.</li> <li>– Online gestellte Formulare können teilweise elektronisch ausgefüllt, ausgedruckt und bei der Stadt Remscheid eingereicht werden.</li> </ul>
<b>Erwartete Effekte</b>	<p><b>Mehrwehrt für Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ortsungebundener Zugriff,</li> <li>– Rundum-Erreichbarkeit angebotener Verwaltungsdienstleistungen,</li> <li>– Vermeidung von Mehrfachangaben,</li> <li>– Jederzeit einsehbare Bearbeitungsstände,</li> <li>– Sichere Kommunikation mit der Stadtverwaltung.</li> </ul> <p><b>Mehrwehrt für die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Durchgängig automatisierte und medienbruchfreie Vorgangsbearbeitung (soweit ein zentrales DMS nebst E-Akte realisiert ist),</li> <li>– Reduzierung von Medienbrüchen durch händische Übertragung von Daten in Fachverfahren,</li> <li>– Entlastung knapper Ressourcen,</li> <li>– Erfüllung der Vorgaben des E-Government-Gesetzes NRW.</li> </ul>
<b>Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einrichtung eines zentralen „Bürger-/Serviceportals“ inkl. Servicekonto NRW</li> <li>– Digitalisierung TOP-OZG-Verwaltungsdienste</li> <li>– Relaunch der Homepage,</li> <li>– Einrichtung einer „Bürger-App“.</li> </ul>
<b>Kostenklasse</b>	Kostenklasse 3: 200.000 – 500.000 Euro

## Maßnahme 3A: Einrichtung eines zentralen Bürger-/Serviceportals inkl. Servicekonto NRW

<b>Beschreibung</b>	<p>Mit der Implementierung eines Bürger-/Serviceportals als grundlegenden Basisbaustein des E-Governments sollen die Rahmen gebenden Voraussetzungen geschaffen werden, um den Bürgerinnen und Bürger Verwaltungsdienstleistungen öffnungszeitenunabhängig, schnell, digital und automatisiert (inkl. Bezahlverfahren) anzubieten bzw. bereitzustellen (digitaler Bürgerservice). Dies dient zugleich auch der Gewährleistung einer konformen und zeitgerechten Umsetzung von Vorgaben insbesondere des OZG, der E-Gov.-Gesetze Bund und Land NRW, in Orientierung an den landesweit erlassenen Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften im Sinne einheitlicher Standards. Darüber hinaus ist die Realisierung des Verbundes von Bürger-/Serviceportalen des Bundes, der Bundesländer und der Kommunen vorgegeben. Dies setzt wiederum ein auf kommunaler Ebene vorhandenes (zentrales) Portal voraus, in welchem die kommunalen Geschäfts-/Prozesse und Verwaltungsdienstleistungen nach den gesetzlichen/rechtlichen Vorgaben ablaufen und diese erfüllen.</p> <p>Das zentrale Bürger-/Serviceportal soll über die Homepage der Stadt Remscheid aufrufbar sein. Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen können dann über eine Online-Plattform gebündelt auf elektronische Verwaltungsdienstleistungen zugreifen. Nach Implementierung der Portallösung werden Verwaltungsdienste (auf Basis vorheriger ablaufbezogener Optimierungen) sukzessive digital über die neue Portallösung zur Verfügung gestellt.</p> <p>Das Bürger-/Serviceportal stellt im Wesentlichen die Basisfunktionen Authentifizierung (über das Servicekonto.NRW), E-Payment (Bezahlfunktion), Kommunikation mit der Verwaltung und Dokumentenaustausch bereit.</p> <p>Über das Bürger-/Serviceportal können Online-Verwaltungsdienste digital in Anspruch genommen werden</p>
<b>Verantwortliche</b>	Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen) i. V. m. Fachdienst Interne Dienste (Zentrale Steuerungs-/Unterstützungsangelegenheiten) und Fachdienst Personal und Organisation
<b>Beteiligte</b>	Fachdezernat Finanzen und Kultur (DV-Finanzkoordination), Fachdezernat Ordnung, Sicherheit und Recht (DV-Koordination), Projektkernteam: Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Datenschutz, Fachdienst Personal und Organisation, Rechnungsprüfung, Fachdienst Interne Dienste (IT), Fachdienst Steuern und Finanzbuchhaltung (zu E-Payment), Fachdienst Kulturmanagement und Stadtmarketing (Verbindung Internet und Portal), Fachdienst Kämmerei (bei Bedarf)
<b>Priorität</b>	Hoch
<b>Begründung</b>	Im bestehenden Internetauftritt der Stadt Remscheid können die nach dem EGovG NRW geforderten Rahmenbedingungen derzeit nicht abgebildet werden. Aus IT-fachlicher und –technischer Sicht sind die gesetzlichen Anforderungen nur durch eine Portallösung technisch umsetzbar. Im Rahmen des Förderprogramms „digitale Modellkommunen NRW“ soll die Einführung eines zentralen „Bürger-Serviceportals“ als vorrangig priorisierter Basisbaustein zeitnah umgesetzt werden.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	12 Monate

## Maßnahme 3B: Digitalisierung Top-OZG-Verwaltungsdienste

<b>Beschreibung</b>	<p>Die Maßnahme 3B „Digitalisierung TOP-OZG-Verwaltungsdienste“ korrespondiert mit Maßnahme 3A „Einführung eines zentralen Bürger-Serviceportals“. Über eine zentrale Portallösung sollen Online-Verwaltungsdienste zukünftig digital zur Verfügung gestellt und abgerufen werden können. Bei der Auswahl prioritär zu digitalisierender Verwaltungsdienste ist eine Orientierung an zentralen Kriterien sinnvoll. Mögliche Auswahlkriterien können beispielsweise die Häufigkeit der Nutzung (Fallzahl), erwartete Effizienzsteigerungen und der erwartete Mehrwert für Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen sein.</p> <p>Parallel dazu ist die Weiterentwicklung der direkt oder indirekt verbindlichen Gesetzes- und Rechtslage (OZG, E-Government-Gesetze Bund und Land NRW, konkretisierende Rechtsverordnungen, Verwaltungsvorschriften o.ä.) sowie der bindenden Standardisierungen und Vorgaben des IT-Planungsrates und des IT-Kooperationsrates NRW zu berücksichtigen. Auch der mit externer Unterstützung entwickelte OZG-Umsetzungskatalog ist zu berücksichtigen, im Rahmen derer auch Prioritäten zuerst umzusetzender Leistungen gesetzt worden sind. Folgende Leistungen sind mit ranghoher, digitaler Umsetzungspriorität in den TOP 40 sowie verschiedener OZG-Querschnittsleistungen versehen worden (Ausschnitt):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Geburtsurkunde und -bescheinigung, Geburtsanzeige, Bescheinigung über Registereinträge,</li> <li>– Kraftfahrzeugzulassung, -um- und -abmeldung,</li> <li>– Meldebestätigung und -registrauskunft,</li> <li>– Personalausweis,</li> <li>– Unternehmensanmeldung und -genehmigung,</li> <li>– Wohnsitzmeldungen,</li> <li>– Feinstaubplakette,</li> <li>– Führerschein,</li> <li>– Führungszeugnis,</li> <li>– Gewerberegisterauszug,</li> <li>– Auskünfte aus Gewerbezentralregister,</li> <li>– Kraftfahrzeugkennzeichen,</li> <li>– Parkausweise und Zufahrtsberechtigungen,</li> <li>– Sondernutzung von Straßen und Verkehrsraumeinschränkung,</li> <li>– Wahlschein und Briefwahl,</li> <li>– Zulassungsbescheinigung.</li> </ul>
<b>Verantwortliche</b>	Digitalisierungsbeauftragte/e (neu einzurichten und neu zu benennen),
<b>Beteiligte</b>	Verwaltungsvorstand, Fachdienst Personal und Organisation, Fachdezernat Ordnung, Sicherheit und Recht (DV-Koord.), Fachdienst Bürger, Sicherheit und Ordnung, Rechnungsprüfung, Personalrat, Projektkernteam, ggf. externe/r Dienstleister/Kooperationspartner
<b>Priorität</b>	Hoch
<b>Begründung</b>	Eine gezielte Auswahl und Digitalisierung von Verwaltungsdiensten anhand definierter Kriterien kann die Akzeptanz und den Bekanntheitsgrad der neuen Portallösung erhöhen. Eine hohe Nutzung digitaler Services durch Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen stärkt die Akzeptanz weiterer E-Government-Projekte innerhalb der Verwaltung und in der Stadtgesellschaft.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	12 Monate

<b>Maßnahme 3C: Relaunch der Homepage</b>	
<b>Beschreibung</b>	<p>Neben dem neuen Bürger-Serviceportal plant die Stadt Remscheid den gesamten Internetauftritt mit neuer Technik und neuem Design zu überarbeiten und zu erneuern. Ein modernes, responsives Design soll das individuelle Nutzendenerlebnis verbessern und den Besuchenden anhand klarer Strukturen einen schnellen Zugriff auf alle notwendigen Informationen ermöglichen.</p> <p>Der Relaunch des Webauftritts befindet sich bereits in der Umsetzung und wird inhaltlich-übergreifend durch den Fachdienst 4.41 – Kulturmanagement und Stadtmarketing, koordiniert. Über ein Contentmanagement-System der Firma Sitepark und dem Formularserver der Firma FormSolutions soll der Relaunch in Kooperation mit der Stadt Wuppertal umgesetzt werden.</p>
<b>Verantwortliche</b>	Fachdienst Kulturmanagement und Stadtmarketing (inhaltliche Koordination/Zuständigkeit für Internetauftritt und Internetredaktion)
<b>Beteiligte</b>	Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen), Verwaltungsvorstand, alle Fachdezernate und Fachdienste, Projektkernteam, ggf. externe/e Dienstleister/Kooperationspartner
<b>Priorität</b>	Hoch
<b>Begründung</b>	Ein zeitgemäßer und moderner Internetauftritt schafft Nähe zu den Bürgerinnen und Bürgern und unterstützt die Außendarstellung der Stadt Remscheid als moderne und digitale Stadtverwaltung. Über ein responsives Design lassen sich alle Informationen über verschiedene mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablets abrufen. In Verbindung mit der Einführung des zentralen Bürger-Serviceportals soll der Relaunch der Homepage bis Ende 2019 prioritär umgesetzt werden.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	15 Monate

<b>Maßnahme 3D: Einführung einer Bürger-App</b>	
<b>Beschreibung</b>	<p>Die Maßnahme 3D „Einführung einer Bürger-App“, korrespondiert mit der Maßnahme 3C „Relaunch der Homepage“. Zusätzlich zum Internetaufruf plant die Stadt Remscheid die Einführung einer Bürger-App. Informationen aus dem Rathaus und Veranstaltungshinweise sind somit jederzeit bequem über das Smartphone abrufbar.</p> <p>Im Rahmen des Homepage-Relaunches wird die Übernahme der Wuppertaler App für Remscheider Zwecke bzw. ein gemeinsamer Ausbau hin zu einer „Bergischen App“ geprüft.</p> <p>Bei der Prüfung sollte der durchaus erhebliche Aufwand bzgl. Pflege und Aktualisierung der App beachtet werden.</p>
<b>Verantwortliche</b>	Fachdienst Kulturmanagement und Stadtmarketing (inhaltliche Koordination/Zuständigkeit für Internetauftritt und Internetredaktion)
<b>Beteiligte</b>	Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen), Verwaltungsvorstand, alle Fachdezernate und Fachdienste, Projektkernteam, ggf. externe/e Dienstleister/Kooperationspartner
<b>Priorität</b>	Hoch
<b>Begründung</b>	Die Prüfung einer Übernahme der Wuppertaler App für Remscheider Zwecke, bzw. der Ausbau hin zu einer „Bergischen App“ bietet die Möglichkeit, Informationen der Stadtverwaltung zusätzlich zur Homepage und dem zukünftigen Bürger-/Serviceportal ortsungebunden und mobil zur Verfügung zu stellen.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	15 Monate

### 3.3.4 Basisbaustein 4: „Verwaltungsweites Prozessmanagement“

#### Einleitung

Infolge der Digitalisierung werden die Arbeitsabläufe der Verwaltung zunehmend komplexer und machen eine fachdienstübergreifende Prozessbearbeitung notwendig. Gleichzeitig treibt die digitale Transformation die Automatisierung von Prozessen weiter voran. Bevor Arbeitsprozesse digitalisiert werden, sollte daher stets eine Prozesserhebung, -analyse und -optimierung erfolgen. Für eine strukturierte Prozessoptimierung und -digitalisierung ist zunächst ein Überblick über vorhandene Prozesse der Stadtverwaltung notwendig. Eine systematische Aufnahme der Prozesse sollte mithilfe eines verwaltungsweiten Prozessmanagements strukturiert werden. Anstatt einen Arbeitsprozess nur einmalig zu öffnen und zu optimieren, empfiehlt es sich, durch die Etablierung eines verwaltungsweiten Prozessmanagements eine langfristige Prozessorientierung innerhalb der Verwaltung zu verankern. Ein verwaltungsweites Prozessmanagement bezieht sowohl technische Aspekte als auch die strategische Ausrichtung in die Optimierung ein. Somit werden eine dauerhafte Prozessoptimierung und eine nachhaltige Prozesssteuerung sichergestellt.

#### Bezug zu strategischen Zielen und FDL-Umfrage

*„Meines Erachtens muss darauf geachtet werden, dass Dinge, die in der analogen Welt heutzutage bei uns in der Verwaltung schon nicht optimal laufen, zunächst hinsichtlich der Prozesse optimiert werden, damit sich diese Probleme nicht in der digitalen Welt wiederholen“.*

Das Zitat aus der FDL/GBL-Umfrage verdeutlicht die hohe Relevanz der Optimierung von Verwaltungsprozessen als zentralen Bestandteil der Einführung von E-Government-Komponenten. Prozessoptimierung wurde seitens der befragten Fachdienst- und Geschäftsbereichsleitungen als ranghöchste Hoffnung in Verbindung mit der Digitalisierung im jeweiligen Fachdienst/Geschäftsbereich benannt. Die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen sollte dementsprechend als Startpunkt genutzt werden, um gewohnte Strukturen und Abläufe auf den Prüfstand zu stellen und kritisch zu hinterfragen. *„Das haben wir schon immer so gemacht“* darf keine Begründung für eine Überführung ineffizienter analoger Arbeitsweisen in die digitale Welt sein. Der Verwaltungsvorstand teilt den Grundsatz *„Organisieren vor Digitalisieren“* und hat das strategische Ziel des Effizienzgewinns durch eine systematische Optimierung verwaltungsweiter Prozesse hochrangig priorisiert (siehe Abschnitt 2).

#### Hintergrund und Vorteile

In der Stadt Remscheid soll die Erhebung ausgewählter Prozesse im Bereich „Bürger, Sicherheit und Ordnung“ als Pilotierungsphase für die Einführung eines strategischen und operativen Prozessmanagements genutzt werden. Im Pilotbereich werden Prozesse nach der PICTURE-Methode analysiert, nach vorher festgelegten Zielvorgaben optimiert und kontinuierlich evaluiert und angepasst. Ziel ist es, zukünftig ein standardisiertes Prozessmanagement über den Pilotbereich hinaus eigenständig fortzuführen. Ein verwaltungsweites Prozessmanagement hilft langfristig, Effizienzpotenziale systematisch zu heben und die Transparenz mithilfe einer verwaltungsweiten Prozessdatenbank zu erhöhen. Der Verwaltungsvorstand profitiert von einer verbesserten Steuerung anhand konkreter Kennzahlen. Einheitliche Vorgaben ermöglichen eine Standardbearbeitung im Prozess und die Vergleichbarkeit zwischen Fachdiensten und Kommunen wird verbessert.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Vorgehensweise einer systematischen Prozessanalyse, -optimierung und anschließender Digitalisierung:

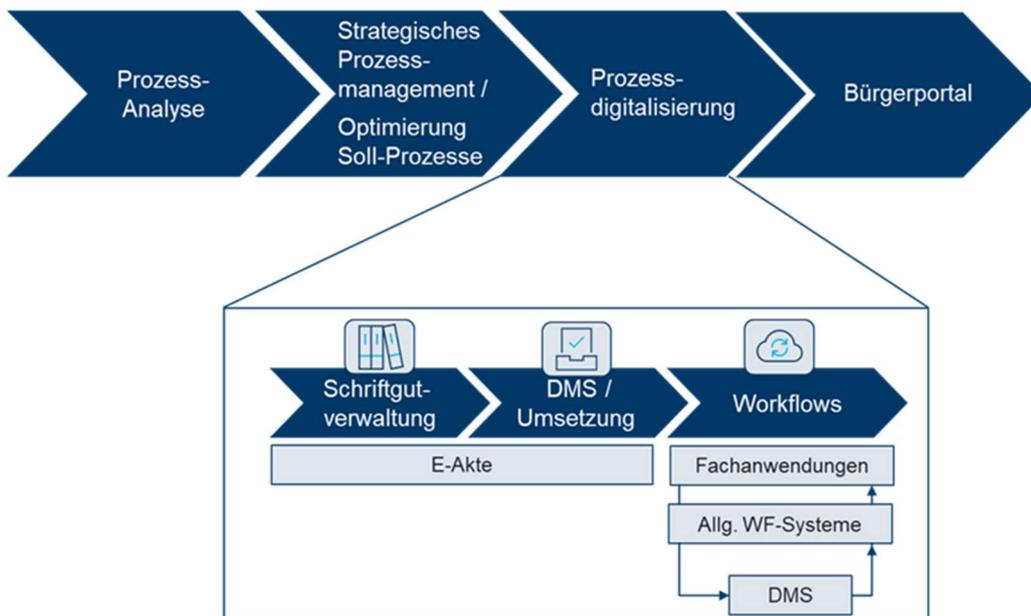


Abbildung 10: Prozessdigitalisierung als notwendiger Baustein des E-Government

### Weiteres Vorgehen

Da der überwiegende Anteil an Serviceleistungen für Bürgerinnen und Bürger im Bereich „Bürger, Sicherheit und Ordnung“ gebündelt und erbracht werden, ist eine Implementierung und Verstärkung eines einheitlichen Prozessstandards auf Basis der schwerpunktmäßig im Jahr 2016 erfolgten Organisationsuntersuchung durch die Firma Picture GmbH im Rahmen des Projekts „Digitale Modellregionen NRW“ geplant.

Die sukzessive weitere und nachhaltige Einführung und Etablierung des verwaltungsweiten Prozessmanagements sollte in einem weiteren Schritt bspw. pilotiert auf sämtliche Bereiche des FD „Bürger, Sicherheit und Ordnung“ ausgedehnt werden.

Folgende Maßnahme soll prioritär umgesetzt werden:

- Etablierung und Etablierung eines verwaltungsweiten Prozessmanagements

<b>Basisbaustein 4: Prozessmanagement</b>	
<b>Beschreibung und Rahmenbedingungen</b>	<p>Bevor Verwaltungsdienste digitalisiert werden, soll innerhalb der Stadtverwaltung Remscheid eine detaillierte Prozessanalyse erfolgen, um mögliche Optimierungspotenziale zu realisieren. Ein einheitliches Prozessmanagement schafft die Grundlage, um Verwaltungsabläufe durch Prozessdokumentation und -analyse zu optimieren und zu standardisieren.</p> <p>Insbesondere vor dem Hintergrund steigender Anforderungen bei gleichzeitiger Ressourcenknappheit und Personalkonsolidierung kann durch ein standardisiertes Prozessmanagement ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess interner Arbeitsabläufe etabliert werden.</p> <p>Hierfür notwendige Ressourcen (personell, sachlich, finanziell) sind zu prüfen und ggf. zusätzlich bereitzustellen.</p>
<b>Bezug zu übergeordneten Zielen</b>	Zeitgemäßer Kundenservice, Effizienzsteigerung
<b>Status</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aktuell wird kein einheitlicher Prozessstandard innerhalb der Stadtverwaltung Remscheid angewendet.</li> <li>– Im Bereich Bürgerservices wurden bereits erfolgreich Prozesse identifiziert, dokumentiert und optimiert.</li> <li>– Im Zuge des Projekts „digitale Modellregionen NRW“ wird eine Prozesserhebung im Bereich Bürgerservices unter Anwendung der PICTURE-Methode im Zusammenhang mit der Implementierung einer Bürger-Serviceportal-Lösung geprüft.</li> </ul>
<b>Erwartete Effekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hebung von Effizienzpotenzialen,</li> <li>– Erhöhung der Transparenz,</li> <li>– verbesserte Steuerung anhand von Kennzahlen,</li> <li>– festgelegte Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Prozess,</li> <li>– einheitliche Vorgaben für Standardbearbeitung im Prozess,</li> <li>– bessere Vergleichbarkeit durch Benchmarking.</li> </ul>
<b>Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Etablierung und Etablierung eines verwaltungsweiten Prozessmanagements</li> </ul>
<b>Kostenklasse</b>	Kostenklasse 5: 800.000 – 1.500.000 Euro

## Maßnahme 4A: Etablierung eines verwaltungsweiten Prozessmanagements

<b>Beschreibung</b>	<p>Ein verwaltungsweites Prozessmanagement schafft die Voraussetzung, um Prozesse im Rahmen der Digitalisierung nach einheitlichen Standards analysieren, beschreiben, visualisieren und optimieren zu können. In der Stadt Remscheid soll die Erhebung ausgewählter Prozesse im Bereich „Bürger, Sicherheit und Ordnung“ als Startpunkt für die Einführung eines strategischen und operativen Prozessmanagements genutzt werden. Im Pilotbereich werden Prozesse nach der PICTURE-Methode analysiert, nach vorher festgelegten Zielvorgaben optimiert und kontinuierlich evaluiert und angepasst. Ziel ist es, zukünftig ein standardisiertes Prozessmanagement über den Pilotbereich hinaus eigenständig fortzuführen. Die Maßnahme 4A „Etablierung eines verwaltungsweiten Prozessmanagements“ korrespondiert mit Maßnahme 3B „Digitalisierung TOP-OZG-Verwaltungsdienste“. Insoweit kann die sukzessive weitere und nachhaltige Einführung und Etablierung des Prozessmanagements in einem weiteren Schritt bspw. pilotiert auf sämtliche Bereiche des FD Bürger, Sicherheit und Ordnung ausgedehnt werden.</p> <p>Ein verwaltungsweites Prozessmanagement umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Definition einheitlicher Prozessstandards (Bspw. PICTURE-Methode),</li> <li>– Beschreibung der Tätigkeiten zur Prozessidentifikation, -priorisierung, -modellierung und -optimierung für ein standardisiertes Vorgehen zur Prozesserhebung,</li> <li>– Konzept zur Definition von Aufgaben, Rollen, Verantwortlichkeiten auf zentraler Ebene und Fachebene zur organisatorischen Verankerung des Prozessmanagements,</li> <li>– zentrale Organisationsstruktur (Ansprechpartner, Verantwortlichkeiten).</li> </ul> <p>Die Organisation des Prozessmanagements (Verantwortlichkeiten, Rahmenvorgaben) kann in einer Dienstanweisung festgelegt werden.</p>
<b>Verantwortliche</b>	Fachdienst Personal und Organisation
<b>Beteiligte</b>	Verwaltungsvorstand, alle Fachdezernate und Fachdienste, Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen), Fachdezernat Ordnung, Sicherheit und Recht (DV-Koordination), FD Bürger, Sicherheit und Ordnung, Rechnungsprüfung, Personalrat, Projektkernteam, ggf. externe/r Dienstleister/Kooperationspartner
<b>Priorität</b>	Hoch
<b>Begründung</b>	Im Rahmen des Förderprogramms „Digitale Modellregionen NRW“ soll in einem ersten förderfähigen Umsetzungsprojekt eine Prozessaufnahme im Bereich „Bürger, Sicherheit und Ordnung“ durch die Firma PICTURE durchgeführt werden. Das Teilprojekt sollte genutzt werden, um ein verwaltungsweites Prozessmanagement über den Pilotbereich hinaus zukünftig eigenständig fortzuführen.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	12-24 Monate (nur Pilotbereich)

### 3.3.5 Basisbaustein 5: „Moderne und zukunftsfähige IT“

#### Einleitung

Um die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten und geplante E-Government-Maßnahmen umzusetzen, ist eine moderne und leistungsfähige IT unerlässlich. Sie stellt die Basis für umfassende Transformationsprojekte der Verwaltung dar. Vor dem Hintergrund der steigenden Komplexität der informationstechnischen Infrastruktur und der Folgen des demographischen Wandels ist eine strategische Ausrichtung der kommunalen IT zwingend notwendig. Die kommunale IT unterstützt die verwaltungsweiten Kernprozesse und folgt der Gesamtstrategie der Kommune. Die IT-Strategie sollte dementsprechend aus der E-Government-Strategie abgeleitet werden. Anforderungen von Anspruchsgruppen und strategische Ziele des E-Governments werden in Ziele übersetzt, die mittels IT umgesetzt werden sollen.

#### Bezug zu strategischen Zielen und FDL/GBL-Umfrage

Im Rahmen der FDL/GBL-Umfrage wurde deutlich, dass die IT-Ausstattung und IT-Infrastruktur ebenso wie die Beratung und Unterstützung durch die zentrale IT-Abteilung als unzureichend bewertet werden. Eine mangelhafte Hard- und Software-Ausstattung ist ein sehr ernstzunehmendes Hindernis für eine erfolgreiche Digitalisierung und wird seitens der Fachdienst- und Geschäftsbereichsleitungen mit entsprechender Sorge gesehen. Auch der Verwaltungsvorstand sieht in der IT-Infrastruktur eine notwendige Voraussetzung der erfolgreichen Verwaltungsdigitalisierung (vgl. Abbildung 4). Um die Forderung nach einer besseren und nachhaltigen IT-Ausstattung und IT-Infrastruktur in Verbindung mit einer besseren Beratung und Unterstützung durch die zentrale IT-Abteilung zu erfüllen, möchte der Verwaltungsvorstand die kommunale IT im Rahmen einer Strategieentwicklung zukunftsfähig ausrichten.

#### Ausgangslage und Vorteile

Derzeit verfügt die Stadt Remscheid über keine ganzheitliche kommunale IT-Strategie. Dezernatsübergreifende Angelegenheiten sowie strategische Empfehlungen zur jährlichen IT-Maßnahmenplanung, werden in einer multiprofessionell zusammengesetzten DV-Lenkungsgruppe behandelt. Die IT-Ausstattung erfolgt anhand definierter und abgestimmter Standards, unter Berücksichtigung ggf. dienstlich notwendiger und gesondert begründeter Softwareausstattungen.

Mithilfe einer IT-Strategie können Anforderungen an die Verwaltung aufgegriffen und ein nachhaltiger Umsetzungsplan für deren Erfüllung durch den Einsatz von IT erarbeitet werden.

Mit der IT-Strategie beantwortet die IT-Organisation Fragen zum:

- Leistungs- und Produktportfolio, insbesondere der IT-Aufbau- und IT-Ablauforganisation sowie der Auslagerung von IT-Dienstleistungen,
- zur IT-Infrastruktur-Roadmap (Enterprise Architektur Management),
- zu technisch einzuhaltenden Standards (Zuordnung, an denen sich die IT der Stadt orientiert),
- zur Hersteller- und Partnerpolitik,
- zur Anwendungslandschaft,
- zum Notfallmanagement,
- zu den Zuständigkeiten und zur Einbindung des Datenschutzes (DSGVO) und der Informationssicherheit und
- zu den in den Fachbereichen selbst betriebenen bzw. entwickelten IT-Systemen.

Die IT-Strategie ist als ein dynamischer, fortlaufender Prozess anzusehen, der in der Verantwortung des CIO liegen sollte.

## Weiteres Vorgehen

Die E-Government-Strategie soll mittelfristig um eine kommunale IT-Strategie mit einem Umsetzungshorizont von maximal fünf Jahren (jährliche Fortschreibung) ergänzt werden.

Folgende Maßnahmen sollen umgesetzt werden:

- Erarbeitung einer ganzheitlichen kommunalen IT-Strategie,
- Schaffung einer modernen IT-Arbeitsplatzausstattung in Bezug auf Hard- und Software.

## Basisbaustein 5: Moderne und zukunftsfähige IT

<b>Beschreibung und Rahmenbedingungen</b>	<p>Die digitale Transformation verändert die Anforderungen an kommunale IT-Systeme und macht eine strategische Ausrichtung notwendig. Mithilfe einer strategischen Ausrichtung der kommunalen IT können Anforderungen an die Verwaltung aufgegriffen und ein nachhaltiger Umsetzungsplan für deren Erfüllung durch den Einsatz von IT erarbeitet werden.</p> <p>Hierfür notwendige Ressourcen (personell, sachlich, finanziell) sind zu prüfen und ggf. zusätzlich bereitzustellen.</p>
<b>Bezug zu übergeordneten Zielen</b>	Zeitgemäßer Kundenservice, Effizienzsteigerung, Rechtskonformität
<b>Status</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Stadt Remscheid verfügt derzeit über keine ganzheitliche kommunale IT-Strategie. Gleichwohl erfolgt die Behandlung der Handlungsfelder der IT-Strategie sukzessive und bedarfsorientiert über separate Beschlussvorlagen des Verwaltungsvorstandes und/oder der örtlichen Politik (bspw. WLAN/Freifunk, IT-Sicherheit etc.).</li> <li>– Die IT-Ausstattung erfolgt derzeit anhand definierter und abgestimmter Standards, unter Berücksichtigung ggf. dienstlich notwendiger und gesondert begründeter Sonderausstattung, die sich an den Rahmenbedingungen des Haushaltes/der Finanzierbarkeit bzw. der Wirtschaftlichkeit ausrichten. Gleiches gilt analog auch für die IT-Infrastruktur.</li> <li>– Dezernatsübergreifende Angelegenheiten sowie strategische Empfehlungen, auch zur jährlichen IT-Maßnahmenplanung, werden in der multiprofessionell zusammengesetzten DV-Lenkungsgruppe behandelt.</li> </ul>
<b>Erwartete Effekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Moderne Arbeitsplatzausstattung erhöht die Zufriedenheit und fördert effizientes Verwaltungshandeln,</li> <li>– flexible und ortsungebundene Arbeitsstrukturen werden ermöglicht,</li> <li>– Nutzung von zukunftssicheren und standardisierten Lösungen,</li> <li>– Zukunftsfähige und professionelle IT-Steuerung.</li> </ul>
<b>Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erarbeitung einer IT-Strategie</li> <li>– Schaffung einer modernen IT-Arbeitsplatzausstattung in Bezug auf Hard- und Software</li> <li>–</li> </ul>
<b>Kostenklasse</b>	Kostenklasse 1: Bis 100.000 Euro

<b>Maßnahme 5A: Erarbeitung einer IT-Strategie</b>	
<b>Beschreibung</b>	<p>Die Erarbeitung einer IT-Strategie macht einen umfangreichen Strategieprozess notwendig und sollte in enger Abstimmung mit dem Verwaltungsvorstand erarbeitet werden. Wie bei jedem Strategieprozess sind zunächst strategische Ziele der kommunalen IT zu erarbeiten. Dabei sollten die Erwartungen aller Dezernate und Fachdienste einbezogen werden.</p> <p>Mit der IT-Strategie beantwortet die IT-Organisation Fragen zum/zu/zur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Leistungs- und Produktportfolio, insbesondere der IT-Aufbau- und IT-Ablauforganisation sowie der Auslagerung von IT-Dienstleistungen,</li> <li>– IT-Infrastruktur-Roadmap (Enterprise Architektur Management),</li> <li>– technisch einzuhaltenden Standards (Zuordnung, an denen sich die IT der Stadt orientiert),</li> <li>– Hersteller- und Partnerpolitik,</li> <li>– Anwendungslandschaft,</li> <li>– Notfallmanagement,</li> <li>– Zuständigkeiten und Einbindung des Datenschutzes (DSGVO) und der Informationssicherheit und</li> <li>– den in den Fachbereichen selbst betriebenen bzw. entwickelten IT-Systemen.</li> </ul> <p>Die IT-Strategie wird für einen Umsetzungshorizont von maximal fünf Jahren (jährliche Fortschreibung) erarbeitet.</p>
<b>Verantwortliche</b>	Beauftragte/r für Informationstechnik i. V. m. IT-Steuerungsbeauftragte/n und IT-Betriebsleitung
<b>Beteiligte</b>	Verwaltungsvorstand, alle Fachdezernate und Fachdienste, Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen), Fachdienst Interne Dienste (IT), DV-Lenkungsgruppe, dezentrale DV-Koordination, ggf. externe/r Dienstleister/Kooperationspartner
<b>Priorität</b>	Mittel
<b>Begründung</b>	Die Erarbeitung der IT-Strategie ist als mittelfristiges Umsetzungsprojekt angelegt und wird daher zeitlich etwas nachrangiger priorisiert.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	6 Monate

<b>Maßnahme 5B: Schaffung einer modernen IT-Arbeitsplatzausstattung in Bezug auf Hard- und</b>	
<b>Beschreibung</b>	<p>Die IT-Ausstattung erfolgt anhand definierter und abgestimmter Standards. Dabei sollen dienstlich notwendige und gesondert begründete Sonderausstattungen, die sich an den Rahmenbedingungen des Haushaltes/der Finanzierbarkeit ausrichten, berücksichtigt werden.</p> <p>Die bestehende IT-Arbeitsplatzausstattung der Arbeitsplätze wird im Rahmen der Einführung des zentralen DMS und der E-Akte kontinuierlich ausgebaut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Regelmäßige Hard-und Software-Updates,</li> <li>– Schaffung einer modernen Hardware-Umgebung (PCs, Mobile Devices, Telefonie, Druckersysteme, Medientechnik),</li> <li>– Orientierung am neusten Stand der Technik und Standards anderer Städte und Kommunen.</li> </ul>
<b>Verantwortliche</b>	Beauftragte/r für Informationstechnik i. V. m. IT-Steuerungsbeauftragte/n und IT-Betriebsleitung
<b>Beteiligte</b>	Verwaltungsvorstand, alle Fachdezernate und Fachdienste, Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen), DV-Lenkungsgruppe, dezentrale DV-Koordination, ggf. externe/r Dienstleister/Kooperationspartner
<b>Priorität</b>	Mittel
<b>Begründung</b>	In einer zukünftigen IT-Strategie der Stadt Remscheid sollten Bedarfe an eine zukunftsfähige IT-Ausstattung aufgenommen und entsprechend der strategischen Ziele kontinuierlich ausgebaut werden.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	<p>6 Monate (für Erhebung, Überprüfung und Anpassung Standards - unter Berücksichtigung DMS/E-Akte, Bereitstellung erforderlicher Ressourcen, Neuausrichtung IT-Betrieb)</p> <p>Fortlaufend</p>

## 3.4 Umsetzungsbausteine des Veränderungsmanagements

Mit der digitalen Transformation der Verwaltung verändert sich das gewohnte Arbeitsumfeld sehr vieler Mitarbeitenden. Von elementarer Bedeutung ist es daher, die Mitarbeitenden frühzeitig einzubinden. Die Vorteile der Digitalisierung müssen kommuniziert werden, gleichzeitig gilt es Ängste und Sorgen offen zu adressieren. Der Verwaltungsvorstand muss auch in schwierigen Situationen hinter dem Projekt stehen, sämtliche Führungskräfte müssen sich zu dem Projekt bekennen.

Die Interviews mit dem Verwaltungsvorstand ebenso wie die FDL/GBL-Umfrage zeigen, dass die Führung dem Thema E-Government grundsätzlich positiv bis sehr positiv gegenübersteht. Einzelne, tendenziell kritische Fachdienstleitungen sollten in Bezug auf ihre Vorbehalte individuell abgeholt werden.

Des Weiteren zeigen sowohl Interviews, der Strategieworkshop (vgl. Abbildung 3 und Abbildung 4) wie auch die FDL/GBL-Umfrage, dass ein systematisches Veränderungsmanagement wesentlich für den Gesamtprojekterfolg sein wird: Eine Überforderung der Mitarbeitenden durch neue technologische Anforderungen und durch sich ändernde Arbeitsabläufe werden als Projektrisiken ebenso genannt wie die Gefahr, dass Mitarbeitenden die notwendigen Umsetzungsprojekte als reinen Mehraufwand betrachten.

Die folgenden Umsetzungsbausteine sollen die Stadt Remscheid bei der Etablierung eines verwaltungsweiten Veränderungsmanagements unterstützen.

### 3.4.1 Umsetzungsbaustein 1: „Digitales Wissensmanagement“

#### Einleitung

Aufgrund des demographischen Wandels werden in den nächsten Jahren langjährige und erfahrene Mitarbeitende aus der Verwaltung ausscheiden. Wenn vorhandenes Fachwissen nicht systematisch dokumentiert und erhalten wird, geht wertvolles Know-how verloren. Gleichzeitig bietet die Digitalisierung der Stadtverwaltung Remscheid die Chance, Wissen auf neuem Wege zu bündeln, aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen. Die Stadtverwaltung ist ein riesiger Wissenspool mit zahlreichen Expertisen und Erfahrungen in unterschiedlichsten Themen- und Aufgabenbereichen. Ziel sollte es sein, effiziente Strukturen zu schaffen, damit alle Mitarbeitenden von diesem Wissen profitieren können.

#### Bezug zu strategischen Zielen und FDL/GBL-Umfrage

Der Umsetzungsbaustein „Digitales Wissensmanagement“ steht in enger Verbindung mit Basisbaustein 4 „verwaltungsweites Prozessmanagement“. Der Verwaltungsvorstand der Stadt Remscheid verfolgt das strategische Ziel, die Arbeitsprozesse der Verwaltung zu optimieren und sukzessive vollständig zu digitalisieren. Das digitale Wissensmanagement stellt die aufbereiteten Informationen übersichtlich dar und unterstützt die verwaltungsweite Standardisierung von Arbeitsabläufen.

#### Hintergrund und Vorteile

Das verwaltungsinterne Wissensmanagement wird derzeit in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität und in Kombination unterschiedlicher Medien, -Ablage und Kommunikationsmöglichkeiten angewendet.

Ein digitales Wissensmanagement für die Gesamtverwaltung soll das vorhandene Wissen strukturieren, bündeln und Informationen schnell und direkt für alle Mitarbeitenden verfügbar machen. Digitale Plattformen und Netzwerke sollen den verwaltungsweiten Dialog fördern und Wissen in Form digitaler Nachschlagewerke visualisieren. Digitale Instrumentarien des Wissensmanagements können den Verwaltungsvorstand dabei unterstützen, den internen Wissensfluss zu verbessern, die Vernetzung zwischen den Fachdiensten/Geschäftsbereichen zu erhöhen und Wissen systematisch zu sammeln und an zentraler Stelle zu dokumentieren, zu pflegen und zur Verfügung zu stellen.

### Weiteres Vorgehen

Über einheitliche digitale Wissensplattformen wird übergeordnet vorzuhaltendes Wissen nach bestimmten Ordnungskriterien eingespeist und gepflegt. Ähnlich wie bei der E-Akte ist die Anlage fachdienst-/geschäftsbereichsbezogener Sparten für das fachaufgabenbezogene konkrete Spezial-/Wissen denkbar.

Der Baustein „Einarbeitungs- und Willkommenskultur“ des Personal- und Organisationsentwicklungskonzeptes wird um ein Mentoring-Programm ergänzt. In ausgewählten Fachdiensten/Geschäftsbereichen werden in einer ersten Pilotierungsphase erfahrene, in Führungsposition stehende Personen (Mentorinnen und Mentoren) die berufliche Entwicklung neuer Mitarbeitenden durch Anleitung, Förderung und Beratung unterstützen. Zukünftig kann das Mentoring-Programm nach erfolgter Evaluation auf die Gesamtverwaltung ausgerollt werden.

Folgende Maßnahmen sollen mittelfristig umgesetzt werden:

- Einführung einheitlicher digitaler Wissensplattformen,
- Einführung eines verwaltungsweiten Mentoring-Programms zur Digitalisierung.

## Umsetzungsbaustein 1: Verwaltungsweites Wissensmanagement

<b>Beschreibung und Rahmenbedingungen</b>	<p>Wissensmanagement gewinnt innerhalb der Stadtverwaltung Remscheid insbesondere aufgrund des demographischen Wandels und der notwendigen Haushaltssicherung an Bedeutung. Vor dem Hintergrund der personellen Konsolidierung können – neben der Prozessoptimierung/dem Prozessmanagement – digitale Instrumentarien des Wissensmanagements die Verwaltung unterstützen, den internen Wissensfluss zu verbessern, die Vernetzung zwischen den Fachdiensten/Geschäftsbereichen zu erhöhen und Wissen systematisch zu sammeln und an zentraler Stelle (für die Gesamtverwaltung – insbesondere zur übergreifenden Angelegenheiten oder Querschnittsaufgaben) oder für den jeweiligen Fachdienst/ Geschäftsbereich) zu dokumentieren, zu pflegen und zur Verfügung zu stellen.</p> <p>Hierfür notwendige Ressourcen (personell, sachlich, finanziell) sind zu prüfen und ggf. zusätzlich bereitzustellen.</p>
<b>Bezug zu übergeordneten Zielen</b>	<p>Zeitgemäßer Service für Kundinnen und Kunden, Effizienzsteigerung</p>
<b>Status</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wissensmanagement wird derzeit in den Fachdiensten/Geschäftsbereichen in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität betrieben.</li> <li>– Für die Kernverwaltung dient das verwaltungsweite Intranet den Fachdiensten derzeit überwiegend als Plattform für Bekanntmachung und Bereitstellung von Information im eigenen Verantwortungs-/Zuständigkeitsbereich.</li> <li>– Die Software „MediaWiki“ steht zur Verfügung.</li> </ul>
<b>Erwartete Effekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transparenter und fachbereichsübergreifender Zugang zu vorhandenem Wissen der Verwaltung,</li> <li>– Arbeitsplatz- und aufgabenübergreifender Wissenszugriff,</li> <li>– Systematische Wissensentwicklung,</li> <li>– Erarbeitung und Analyse von „Lessons Learned“,</li> <li>– Fortlaufende Pflege und Aktualisierung von Wissensdatenbanken unter einheitlichen Standards.</li> </ul>
<b>Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einführung einheitlicher digitaler Wissensplattformen</li> <li>– Einführung eines verwaltungsweiten Mentoring-Programms zur Digitalisierung</li> <li>–</li> </ul>
<b>Kostenklasse</b>	<p>Keine externen Kosten</p>

## Maßnahme 1A: Einführung einheitlicher digitaler Wissensplattformen

<b>Beschreibung</b>	<p>Digitale Wissensplattformen, wie bspw. „Media-Wiki“ oder eine Intranet-Plattform (bspw. ein Intranet-Auftritt und/oder ein Mitarbeitendenportal), eignen sich, um organisationales Wissen der Verwaltung nach einheitlichen und verbindlichen Standards zu erfassen und verwaltungsweit bzw. bereichsbezogen (je nach Zielgruppe des Wissensmanagements) verfügbar zu machen und nachhaltig verfügbar zu halten. Digitale Wissensformate und -plattformen machen Wissen für alle Mitarbeitenden digital verfügbar, fördern den verwaltungsweiten Dialog über organisatorische Grenzen und/oder Zuständigkeitsschranken hinweg und visualisieren vorhandenes Wissen in Form eines oder mehrerer digitalen/r Nachschlagewerke/s.</p> <p>Mithilfe von E-Learning-Angeboten können wichtige Lerninhalte gezielt aufbereitet werden. So lassen sich z. B. wichtige Basiskomponenten des E-Government kompakt vermitteln.</p> <p>Ähnlich wie beim DMS wäre eine zentrale Wissensdatenbank denkbar, in der übergeordnet vorzuhaltendes Wissen nach bestimmten Ordnungskriterien eingespeist und gepflegt wird. Ähnlich wie bei der E-Akte ist die Anlegung fachdienst-/geschäftsbereichsbezogener Sparten für das fachaufgabenbezogene konkrete Spezial-/Wissen vorstellbar.</p>
<b>Verantwortliche</b>	Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen) i. V. m. Verwaltungsvorstand
<b>Beteiligte</b>	Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, alle Fachdezernate und Fachdienste bzw. TBR-Geschäftsbereiche und –Bereiche, Projektkernteam E-Government, ggf. externe/r Dienstleister/Kooperationspartner
<b>Priorität</b>	Mittel
<b>Begründung der Priorisierung</b>	Im Hinblick auf den altersbedingten Stellen- und Personalabbau und das dadurch verloren gehende Erfahrungs- und Handlungswissen ist eine mittelfristige zeitliche Umsetzung einer verwaltungsweiten digitalen Wissensplattformen zu empfehlen. Die sukzessive Umsetzung sollte zunächst pilotiert und im Anschluss verwaltungsweit erfolgen.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	36 Monate

## Maßnahme 1B: Einführung eines verwaltungsweiten Mentoring-Programms zur Digitalisierung

<b>Beschreibung</b>	<p>Das verwaltungsinterne Mentoring kann als eine auf Dauer angelegte Fördermaßnahme organisiert werden, bei der eine erfahrene, in Führungsposition stehende Person (Mentorin oder Mentor) die berufliche Entwicklung neuer Mitarbeitenden durch Anleitung, Förderung und Beratung unterstützt.</p> <p>Durch das Mentoring-Programm soll die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden erleichtert und der Wissenstransfer verbessert werden.</p> <p>Hier bietet die Digitalisierung die Möglichkeit, sowohl den bereits vorhandenen Baustein „Einarbeitungs- und Willkommenskultur“ des Personal- und Organisationsentwicklungskonzeptes anzureichern als auch generell für die Gesamtverwaltung in ein Mentoring-Programm einzusteigen, das sich zunächst auf die Digitalisierung konzentriert und mit ausgewählten Fachdiensten/Geschäftsbereichen getestet wird. Denkbar wäre die Entwicklung eines dementsprechenden, zusätzlichen Bausteins zum Personal- und Organisationsentwicklungskonzept. In diesem Sinne besteht ein korrespondierender Zusammenhang zwischen dieser Maßnahme und der Maßnahme 6 B „Benennung von Digital-Lotsen“.</p> <p>Insoweit weitere Bausteine zum Personal- und Organisationsentwicklungskonzept benannt bzw. erforderlich sind, unterliegen deren Priorisierung und Durchführung den noch erforderlichen Abstimmungen und Beratungen im Verwaltungsvorstand zum bausteinbezogenen Gesamtportfolio.</p>
<b>Verantwortliche</b>	Fachdienst Personal und Organisation
<b>Beteiligte</b>	Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen), alle Fachdezernate und Fachdienste, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, alle Fachdezernate und Fachdienste, Projektkernteam E-Government, ggf. externe/r Dienstleister/Kooperationspartner
<b>Priorität</b>	Mittel
<b>Begründung der Priorisierung</b>	<p>Das Mentoring-Programm soll das verwaltungsweite Wissensmanagement ergänzen und kann daher in ebenso zeitlich mittelfristiger Perspektive umgesetzt werden.</p> <p>Wobei der neue Baustein an sich als Grundlage für alle weiteren digitalisierungsbezogenen Mentoring-Maßnahmen möglichst zeitnah zu konzipieren und als fester Bestandteil des Personal- und Organisationsentwicklungskonzeptes zu verankern ist. Ebenso die evtl. Ergänzung des o. a. bereits bestehenden Bausteins.</p>
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	<p>4 Monate (Baustein „Mentoring-Programm“ mit Teilbaustein Digitalisierung, ggf. Anreicherung des vorhandenen Bausteins „Einarbeitungs- und Willkommenskultur“)</p> <p>Fortlaufend</p>

## 3.4.2 Umsetzungsbaustein 2: „Digitale Kompetenzen“

### Einleitung

Die Digitalisierung stellt die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Remscheid in der täglichen Verwaltungsarbeit vor neue Herausforderungen. Veränderte technische Anforderungen erfordern ein digitales Grundlagenwissen und den sicheren Umgang mit moderner Hard- und Software am Arbeitsplatz. Eine sichere Handlungskompetenz setzt grundlegende digitale Fähigkeiten der gesamten Belegschaft voraus. Alle Mitarbeitenden sind unterschiedlich intensiv vom Einsatz neuer Technologien betroffen. Dementsprechend muss sich die gesamte Belegschaft mit den sich stetig und in hohem Tempo weiterentwickelnden Technologien auseinandersetzen.

### Bezug zu strategischen Zielen und FDL/GBL-Umfrage

Die FDL/GBL-Umfrage zeigt auf, dass die Fachdienst- und Geschäftsbereichsleitung eine Überforderung durch neue Arbeitsabläufe und Prozesse befürchtet. Nach Einschätzung der Fachdienst- und Geschäftsbereichsleitungen wird die Angst vor technischer Überforderung und fehlender digitaler Kompetenz als erhebliche Sorge der Mitarbeitenden wahrgenommen. Die Ergebnisse verdeutlichen die Notwendigkeit begleitender und bedarfsgerechter Fortbildungen, Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen. Nur wenn digitale Systeme und optimierte Prozesse als selbstverständliche Verwaltungspraxis gelebt und in der täglichen Anwendung beherrscht werden, kann die Umsetzung der einzelnen E-Government-Bausteine gelingen. Der Qualifizierung der Führungskräfte und der Mitarbeitenden kommt damit eine Schlüsselrolle in der Umsetzungsphase digitaler Einführungsprojekte zu.

### Hintergrund und Vorteile

Die Stadtverwaltung Remscheid verfügt bereits über ein Personal- und Organisationsentwicklungskonzept. Der Baustein „Digitalisierung/digitale Kompetenzen“ soll das bestehende Konzept ergänzen und bedarfsgerecht erweitern. Durch den sicheren Umgang mit digitalen Medien und IT-Systemen wird die Akzeptanz der elektronischen Vorgangsbearbeitung erhöht und eine erfolgreiche Umsetzung digitaler Einführungsprojekte unterstützt.

### Weiteres Vorgehen

In einem ersten Schritt soll zunächst eine umfassende Bestandsaufnahme derzeitiger Kompetenzen durchgeführt werden (Ist-Aufnahme). In einem zweiten Schritt sollen darauf aufbauend die benötigten Kompetenzen der jeweiligen Dezernate und Fachdienste abgeleitet werden (Soll-Planung). In einem dritten Schritt ermöglicht ein Soll-Ist-Abgleich eine Identifizierung bestehender Kompetenzbedarfe und -lücken. Die Personalentwicklungsmaßnahmen werden im Rahmen einer verwaltungsweiten „Qualifizierungs- und Weiterbildungsoffensive Digitalisierung“ in einem festgelegten Zeitrahmen umgesetzt.

Zeitnah umzusetzende Digitalisierungsprojekte sollten gemeinsam mit dem ausgewählten DMS-Anbietenden in die Planung einbezogen werden. Für die Einführung eines zentralen DMS in Verbindung mit der E-Akte ist bspw. ein umfassendes Schulungskonzept notwendig, das den Aufbau notwendiger Kompetenzen im Projektverlauf sicherstellt.

### Folgende Maßnahmen sollen zeitnah umgesetzt werden:

- Erarbeitung eines Bausteins „Digitalisierung/digitale Kompetenzen zum Personal- und Organisationsentwicklungskonzept,
- Durchführung einer „Qualifizierungs- und Weiterbildungsoffensive Digitalisierung“.

<b>Umsetzungsbaustein 2: Digitale Kompetenzen</b>	
<b>Beschreibung und Rahmenbedingungen</b>	<p>Die Umsetzung der E-Government-Projekte kann nur gelingen, wenn alle Führungskräfte und Mitarbeitenden aktiv befähigt werden, neue Anforderungen veränderter Arbeitsprozesse in der täglichen Verwaltungstätigkeit erfolgreich und zielgerecht umzusetzen.</p> <p>Durch bedarfsgerechte Qualifizierung und ein verwaltungsweites Wissensmanagement können digitale Kompetenzen aufgebaut und gestärkt sowie vorhandene Potenziale erkannt und gefördert werden.</p> <p>Hierfür notwendige Ressourcen (personell, sachlich, finanziell) sind zu prüfen und ggf. zusätzlich bereitzustellen.</p> <p>Insoweit weitere Bausteine zum Personal- und Organisationsentwicklungskonzept benannt bzw. erforderlich sind, unterliegen deren Priorisierung und Durchführung den noch erforderlichen Abstimmungen und Beratungen im Verwaltungsvorstand zum bausteinbezogenen Gesamtportfolio.</p>
<b>Bezug zu übergeordneten Zielen</b>	Zeitgemäßer Service für Kundinnen und Kunden, Effizienzsteigerung
<b>Status</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ein auf den Bedarf der Digitalisierung bzw. digitaler Kompetenzen zugeschnittener, zusätzlicher Baustein der Personal- und Organisationsentwicklung liegt derzeit nicht vor.</li> <li>– Ein verwaltungsinternes Wissensmanagement wird in differenziert strukturierter Ausprägung und Intensität sowie in Kombination mehrerer Medien-, Ablage-, und Informations-/Kommunikationsmöglichkeiten betrieben.</li> </ul>
<b>Erwartete Effekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aufbau digitaler Kompetenzen entsprechend der zeitlichen Projektplanung, mit dem Ziel der nachhaltigen Verankerung und Verstetigung,</li> <li>– Vermittlung einer digitalen Grundlagenbildung für alle Mitarbeitenden, verbunden mit fortlaufenden Schulungen sowie dienstlich notwendiger Aufbau-/Erweiterungs-Qualifizierungen,</li> <li>– Kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeitenden in fachbezogenen Schlüsselkompetenzen,</li> <li>– Transparenter und fachbereichsübergreifender Zugang zu vorhandenem und permanent gepflegtem Wissen der Verwaltung.</li> </ul>
<b>Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erarbeitung eines Bausteins „Digitalisierung / digitale Kompetenzen“ zum Personal- und Organisationsentwicklungskonzept</li> <li>– Durchführung einer Qualifizierungs- und Weiterbildungsoffensive Digitalisierung</li> </ul>
<b>Kostenklasse</b>	Keine externen Kosten

## Maßnahme 2A: Erarbeitung eines Bausteins „Digitalisierung/digitale Kompetenzen“ zum Personal- und Organisationsentwicklungskonzept

<b>Beschreibung</b>	Zur Erarbeitung eines zusätzlichen Bausteins „Digitalisierung / digitale Kompetenzen“ zum bestehenden Personal- und Organisationsentwicklungskonzepts ist zunächst eine Bestandsaufnahme derzeitiger Kompetenzen durchzuführen (Ist-Aufnahme). Vor dem Hintergrund der geplanten Digitalisierungsprojekte sind darauf aufbauend die benötigten Kompetenzen abzuleiten (Soll-Planung). In einem Soll-Ist-Abgleich lassen sich bestehende Kompetenzbedarfe und -lücken identifizieren. Auf Basis der Bestandsaufnahme können die notwendigen Maßnahmen des Kompetenzaufbaus inhaltlich, zeitlich und organisatorisch geplant und anschließend durchgeführt werden (Schulungen, Fortbildungen, gezielte Personaleinstellungen etc.).
<b>Verantwortliche</b>	Fachdienst Personal und Organisation i V m Verwaltungsvorstand
<b>Beteiligte</b>	Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen), alle Fachdezernatsleitungen und Fachdienstleitungen, TBR-Geschäftsbereichsleitungen und –Bereichsleitungen, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Fachdienst Personal und Organisation, Projektkernteam E-Government, ggf. externe/r Dienstleister/Kooperationspartner
<b>Priorität</b>	Mittel
<b>Begründung der Priorisierung</b>	Langfristig sollte der gezielte Aufbau notwendiger digitaler Fähigkeiten und Kompetenzen in strukturierter Form durchgeführt werden. Als fortlaufendes Langzeitprojekt wird keine vorrangige zeitliche Priorisierung vorgenommen. Der Baustein an sich sollte als Grundlage für alle weiteren digitalisierungsbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen möglichst zeitnah konzipiert und als fester Bestandteil des Personal- und Organisationsentwicklungskonzeptes verankert werden.  Auch sind erste Maßnahmen im konkreten Bezug digitaler Projekte kurzfristig zumindest anzustoßen (siehe Maßnahme 7B).
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	4 Monate (Baustein „Digitalisierung / digitale Kompetenzen“)  Fortlaufend

## Maßnahme 2B: Durchführung einer Qualifizierungs- und Weiterbildungsoffensive Digitalisierung

<p><b>Beschreibung</b></p>	<p>Die Durchführung einer Qualifizierungs- und Weiterbildungsoffensive leitet sich aus der Maßnahme 2A „Erarbeitung eines Bausteins „Digitalisierung/digitale Kompetenzen“ zum Personal- und Organisationsentwicklungskonzept“ ab. Im Anschluss an den Planungsprozess werden konkrete digitale Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt.</p> <p>Folgende Maßnahmen kann eine Qualifizierungs- und Weiterbildungsoffensive umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Basis-Schulungsmaßnahmen als Angebot für die Mitarbeitenden,</li> <li>– Gezielte Schulungsmaßnahmen in Schwerpunktbereichen oder für ausgewählte Fachanwenderinnen und Fachanwender,</li> <li>– Train-the-Trainer-Formate,</li> <li>– Interne Mentoring-Angebote.</li> </ul> <p>Neben geplanten Maßnahmen sind auch im Rahmen der Einführung neuer Software (DMS, E-Akte) ad-hoc-Schulungen für Mitarbeitende zu berücksichtigen.</p>
<p><b>Verantwortliche</b></p>	<p>Fachdienst Personal und Organisation i.V.m. Verwaltungsvorstand</p>
<p><b>Beteiligte</b></p>	<p>Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen), Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, alle Fachdezernate und Fachdienste bzw. TBR-Geschäftsbereiche und –Bereiche, Projektteam E-Government, ggf. externe/r Dienstleister/Kooperationspartner</p>
<p><b>Priorität</b></p>	<p>Mittel</p>
<p><b>Begründung der Priorisierung</b></p>	<p>Die Qualifizierungs- und Weiterbildungsoffensive sollte nach Erarbeitung des zusätzlichen Bausteins „Digitalisierung/digitale Kompetenzen“ zum bestehenden Personal- und Organisationsentwicklungskonzept umgesetzt werden.</p>
<p><b>Vorauss. Projektlaufzeit</b></p>	<p>24 Monate und fortlaufend</p>

### 3.4.3 Umsetzungsbaustein 3: „Kommunikation und Beteiligung“

Infolge der Digitalisierung wird sich die Arbeit der Verwaltungsmitarbeitenden ändern: Gewohnte Arbeitsabläufe und Verfahren fallen weg, neue Prozesse und technische Komponenten kommen hinzu. Die Verwaltungsarbeit wird agiler, durchlässiger und schneller. Ohne die Akzeptanz neuer Arbeitsweisen und Abläufe kann die Digitalisierung nicht gelingen. Sie stellt einen zentralen Erfolgsfaktor digitaler Einführungsprojekte dar. Wenn Veränderungen nicht erklärt und langfristige Vorteile glaubhaft dargestellt werden, versanden Projekte in der Umsetzung und scheitern. Kommunikationsmaßnahmen müssen dementsprechend gezielt geplant und zum geeigneten Zeitpunkt umgesetzt werden.

#### Bezug zu strategischen Zielen und FDL/GBL-Umfrage

Die Umfrage der Fachdienst- und Geschäftsbereichsleitungen unterstreicht die Notwendigkeit einer verwaltungsweiten Kommunikation und Beteiligung der gesamten Belegschaft. Die Maßnahme „Ängste aufnehmen und adressieren“ wird von einem Großteil der FDL/GBL als Voraussetzung benannt, um das Engagement für die Digitalisierung zu erhöhen bzw. zu stärken. Das „Mitnehmen der Mitarbeitenden“ ist auch ein vom Verwaltungsvorstand als wesentlich eingestuft Punkt (siehe Abbildung 3). Eine offene und transparente Kommunikation über anstehende Digitalisierungsprojekte im Vorfeld der Umsetzung und eine regelmäßige Information über erzielte Meilensteine und Projektergebnisse muss durch geeignete Formate und Strukturen sichergestellt werden.

#### Hintergrund und Vorteile

Für die erfolgreiche Umsetzung der einzelnen E-Government Basisbausteine ist die Zustimmung der Belegschaft entscheidend. Ohne Mitwirkung und Begeisterung der Mitarbeitenden reduzieren sich die Digitalisierungsprojekte auf eine alleinig vom Verwaltungsvorstand getragene Initiative. Um Veränderungsbereitschaft frühzeitig sicherzustellen, sollte den Projektverantwortlichen zu Beginn des ersten Umsetzungsprojekts ein Beteiligungs- und Kommunikationskonzept zur Verfügung gestellt werden. „Digital-Lotsen“ in den Fachdiensten sollen die dezentrale Projektumsetzung unterstützen und kurze Informationswege ermöglichen.

#### Weiteres Vorgehen

In einem ersten Schritt soll ein Beteiligungs- und Kommunikationskonzept in Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsvorstand erarbeitet werden. Das Beteiligungs- und Kommunikationskonzept beinhaltet einen strukturierten Handlungsleitfaden zur Umsetzung einzelner Kommunikations- und Beteiligungsformate und -instrumente. Das Gesamtkonzept soll die verschiedenen Einzelmaßnahmen wie bspw. Dialogformate (Mitarbeitendenversammlung, Fach- und Geschäftsbereichsleitungsrunde) strukturieren und eine systematische Einbindung der gesamten Belegschaft sicherstellen.

Darüber hinaus sollen digital-affine Mitarbeitenden innerhalb jedes Fachdienstes/Geschäftsbereiches die Möglichkeiten gegeben werden, sich freiwillig als „Digital-Lotsen“ zur Verfügung zu stellen. Eine Benennung der „Digital-Lotsen“ zu Beginn der Umsetzungsphase stellt die frühzeitige Einbindung der Belegschaft sicher. Durch kurze Kommunikationswege können Ideen, Verbesserungsvorschläge und Kritik schnell und unkompliziert adressiert und an den Verwaltungsvorstand weitergeleitet werden.

Folgende Maßnahmen sollen dementsprechend zeitnah umgesetzt werden:

- Entwicklung eines Beteiligungs- und Kommunikationskonzepts,
- Benennung von „Digital-Lotsen“.

<b>Umsetzungsbaustein 3: Kommunikation und Beteiligung</b>	
<b>Beschreibung und Rahmenbedingungen</b>	<p>Bei der erfolgreichen Umsetzung digitaler Transformationsprojekte stellt die Akzeptanz neuer Arbeitsweisen und Abläufe einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Eine einheitliche Kommunikation über den Verfahrensstand und die Projektergebnisse sind notwendig, um die frühzeitige Unterstützung der Belegschaft für digitale Veränderungsprozesse zu gewährleisten. Um eine aktive Beteiligung im Projektverlauf sicherzustellen, sollten die Mitarbeitenden frühzeitig in die Umsetzung einbezogen werden.</p> <p>Hierfür notwendige Ressourcen (personell, sachlich, finanziell) sind zu prüfen und ggf. zusätzlich bereitzustellen.</p>
<b>Bezug zu übergeordneten Zielen</b>	Effizienzsteigerung
<b>Status</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Derzeit ist der Leiter des Fachdienstes Interne Dienste als zentraler Ansprechkontakt für E-Government bei der Stadt Remscheid (Prozessbeauftragter) benannt. Darüber hinaus stehen beim Fachdienst Interne Dienste keine finanziellen und personellen Kapazitäten für E-Government (und Digitalisierung) zur Verfügung.</li> <li>– Die Führungskräfte und Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Remscheid wurden über die Erarbeitung einer E-Government-Strategie über ausgewählte hausinterne Formate und IuK-Kanäle informiert.</li> <li>– Im Rahmen des Strategieprozesses wurden die FDLs/GBLs hinsichtlich der Erwartungen, Chancen und Risiken der sowie erforderlicher Maßnahmen zum erfolgreichen Gelingen der Digitalisierung befragt, mit differenzierten Ergebnissen.</li> <li>– Ein umfassendes Beteiligungs- und Kommunikationskonzept liegt nicht vor.</li> <li>– „Digital-Lotsen“ in den einzelnen Fachdiensten/TBR-Geschäftsbereichen (dezentrale Ansprechkontakte) wurden nicht benannt.</li> </ul>
<b>Erwartete Effekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einheitlicher Wissensstand innerhalb der gesamten Belegschaft über Verfahrensstand und Projektergebnisse,</li> <li>– Positive Einstellung gegenüber den Umsetzungsvorhaben,</li> <li>– Aufnahme von Ideen und Verbesserungsvorschlägen,</li> <li>– Zentrale, kompetente Ansprechpersonen in den Fachdiensten /TBR-Geschäftsbereichen zur Digitalisierung,</li> <li>– Weiterentwicklung der Gesamtorganisation und der Verwaltungskultur.</li> </ul>
<b>Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entwicklung eines Beteiligungs- und Kommunikationskonzepts</li> <li>– Benennung von „Digital-Lotsen“</li> </ul>
<b>Kostenklasse</b>	Keine externen Kosten

## Maßnahme 3A: Entwicklung eines Beteiligungs- und Kommunikationskonzepts

<b>Beschreibung</b>	<p>Ein Beteiligungs- und Kommunikationskonzept dient als strukturierter Handlungsleitfaden. Alle Mitarbeitenden sollten anhand eines abgestimmten Vorgehens frühzeitig in komplexe Digitalisierungsprojekte einbezogen werden. Über den gesamten Projektverlauf ist eine umfassende Information über erfolgte Prozessschritte und erreichte Meilensteine sicherzustellen.</p> <p>Verschiedene Maßnahmen zur Kommunikation und Beteiligung der Belegschaft werden in einem abgestimmten Gesamtkonzept strukturiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dialogformate (Mitarbeitendenversammlung, Fachdienstleitungs- runde),</li> <li>– Strukturierte Einbeziehung der gesamten Belegschaft,</li> <li>– Einrichtung von Projektarbeitsgruppen,</li> <li>– Situationsgerechte Information über unterschiedliche hausinterne Formate (Newsletter Digitalisierung, Intranet, schwarzes Brett,</li> <li>– Etablierung neuer Informationsformate,</li> </ul>
<b>Verantwortliche</b>	Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen) i.V.m. Verwaltungsvorstand
<b>Beteiligte</b>	Büro des Oberbürgermeisters, Pressereferat, Personalrat, Gleichstellungs- beauftragte, Fachdienst Personal und Organisation, alle Fachdezernate und Fachdienste, Projektkernteam E-Government, ggf. externe/r Dienst- leister/Kooperationspartner
<b>Priorität</b>	Hoch
<b>Begründung</b>	Für die erfolgreiche Umsetzung der einzelnen E-Government Basisbau- steine ist die Zustimmung der Belegschaft entscheidend. Ohne Mitwirkun- gen und Begeisterung der Mitarbeitenden reduzieren sich die Digitalisie- rungsprojekte auf eine alleinig vom Verwaltungsvorstand getragene Initiative. Um Veränderungsbereitschaft frühzeitig sicherzustellen, sollte das Beteiligungs- und Kommunikationskonzept zu Beginn des ersten Um- setzungsprojekts den Projektverantwortlichen zur Verfügung gestellt wer- den.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	2 Monate (rein bezogen auf das Konzept)  Fortlaufend (konzeptbasierende Beteiligung und Kommunikation)

<b>Maßnahme 3B: Benennung von Digital-Lotsen</b>	
<b>Beschreibung</b>	<p>Um eine dezentrale Projektumsetzung in den einzelnen Fachdezernaten und Fachdiensten der Stadtverwaltung sicherzustellen und kurze Informationswege zu ermöglichen, sollten sich digital-affine Mitarbeitende innerhalb jedes Fachdienstes/Geschäftsbereiches freiwillig als „Digital-Lotsen“ zur Verfügung stellen.</p> <p>Folgende Aufgabe werden von den „Digital-Lotsen“ übernommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zentrale Ansprechpersonen und Multiplikatorin und Multiplikator für die Kolleginnen und Kollegen im jeweiligen Fachdienst/Geschäftsbereich,</li> <li>– Information über laufende oder in der Planung und Vorbereitung befindliche Digitalisierungsprojekte,</li> <li>– Transport digitalen Denkens in alle Fachdienste/Geschäftsbereiche,</li> <li>– Unterstützung bei der Anwendung neuer Programme und Services,</li> <li>– Aufnahme von Bedarfs- und Verbesserungsvorschlägen.</li> </ul>
<b>Verantwortliche</b>	Digitalisierungsbeauftragte/r (neu einzurichten und neu zu benennen)
<b>Beteiligte</b>	Fachdienst Personal und Organisation, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, alle Fachdezernate und Fachdienste, Projektkernteam E-Government, ggf. externe/r Dienstleister/Kooperationspartner
<b>Priorität</b>	Hoch
<b>Begründung der Priorisierung</b>	Die „Digital-Lotsen“ sollten bereits zu Beginn der Umsetzungsphase benannt werden, um eine frühzeitige Einbindung der Belegschaft sicherzustellen und eine umfassende Kommunikation und Beteiligung über den gesamten Projektverlauf zu gewährleisten.
<b>Vorauss. Projektlaufzeit</b>	1 Monat

## 4 Organisations- und Projektstruktur

Auch wenn es bei E-Government im Kern um den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien geht, handelt es sich – anders als man vordergründig denken könnte – weniger um ein technisches als ein organisatorisches Thema (vgl. auch Abschnitt 3.4). Des Weiteren zeigt die Erfahrung, dass E-Government nur mit Hilfe eines professionellen (Multi-) Projektmanagements erfolgreich eingeführt werden kann.

Hintergrund ist, dass sich E-Government auf sämtliche Verwaltungsbereiche auswirkt. Das in Verwaltungen häufig vorherrschende Bereichs- bzw. „Silodenken“ ist hier daher kontraproduktiv: Die Einführung von E-Government bedingt eine interdisziplinäre Zusammenarbeit von Verwaltungsvorstand, zahlreichen Querschnittsbereichen wie Personal, IT, Recht und Öffentlichkeitsarbeit, der Personalvertretung und den entsprechend zuständigen fachlichen Einheiten wie beispielsweise Finanzen.

Die Interviews mit dem Verwaltungsvorstand der Stadt Remscheid zeigen, dass der Vorstand diese Einschätzung teilt. Auf die Frage, inwieweit E-Government eher ein technisches oder eher ein organisatorisches Thema sei (Skala 1 bis 10) positioniert sich der Verwaltungsvorstand klar in Richtung Organisation (vgl. Abbildung 11).



Abbildung 11: E-Government als organisatorisches Thema

## 4.1 Organisationsstruktur

### 4.1.1 Stabstelle Digitalisierung

Aktuell hat die Stadt Remscheid das Thema E-Government im Fachdezernat „Finanzen und Kultur“, Fachdienst „Interne Dienste“ und dort derzeit beim Leiter des Fachdienstes selbst verortet, welcher u. a. auch das Thema IT verantwortet (vgl. Abbildung 12). Eine Verankerung des E-Government im Bereich IT bedingt erfahrungsgemäß einen starken Fokus auf die technologischen Aspekte des E-Government, organisatorische bzw. prozessuale Aspekte werden weniger priorität bearbeitet. Durch die Verortung in der Linienfunktion auf Fachdienstebene kann zudem weder eine strategische Orientierung, noch ein Durchgriff auf Fachdienste anderer Dezernate erwartet werden. Problematisch sind auch derzeit nicht vorhandene Ressourcen für E-Government und die nahezu alleinige Aufgabenwahrnehmung durch die Fachdienstleitung.

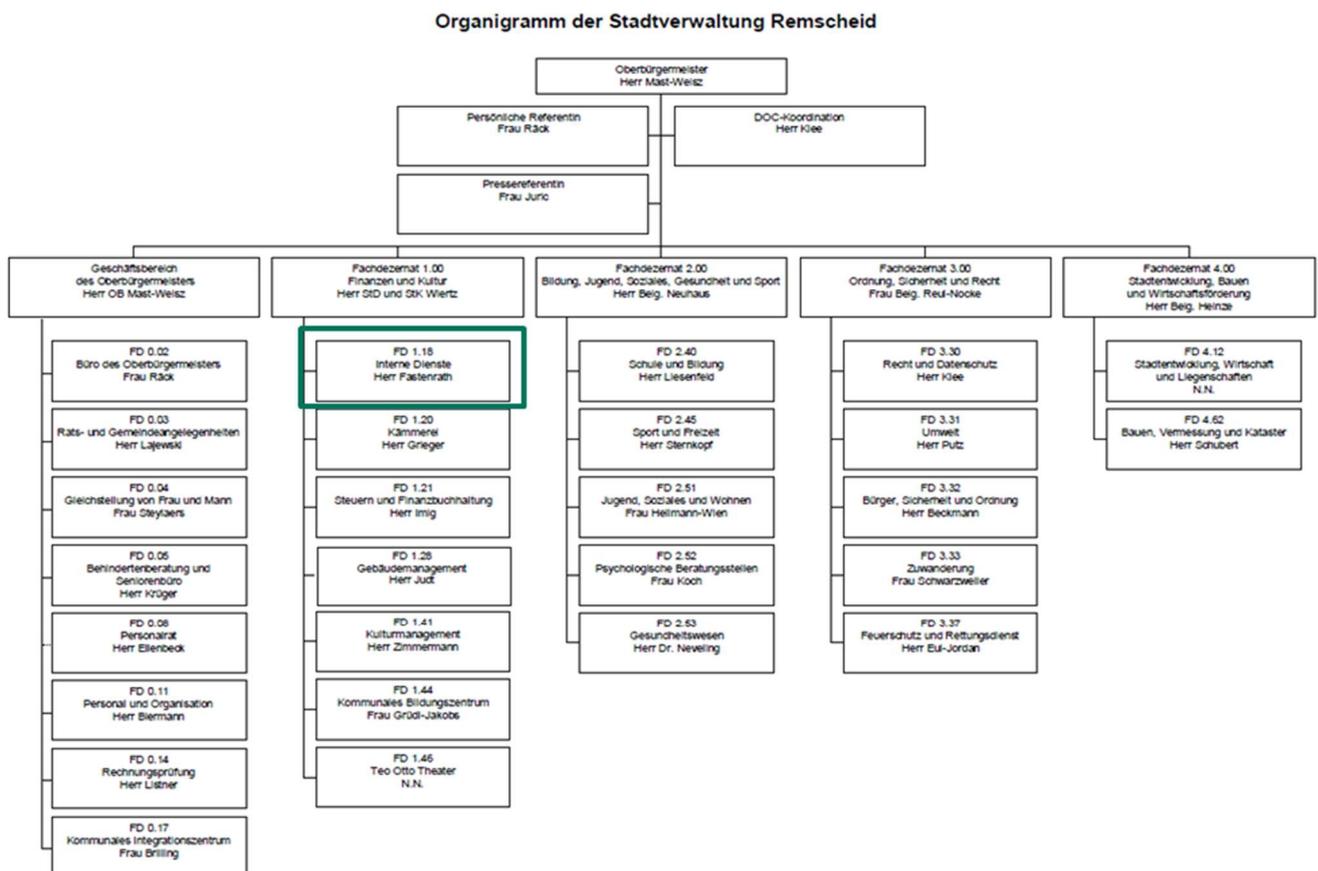


Abbildung 12: Aktuelle Zuständigkeit E-Government in der Linienorganisation der Stadt Remscheid

Vor dem Hintergrund, dass der Verwaltungsvorstand das E-Government zukünftig stark strategisch aufstellen und aus organisatorisch/prozessualer Perspektive bearbeiten möchte, empfiehlt es sich, die E-Government-Koordination in einer bei dem Oberbürgermeister angesiedelten Stabstelle zu verankern (vgl. Abbildung 13). Als „Digitalisierungsbeauftragte/r“ wäre die neu zu schaffende Stelle für die Koordinierung aller E-Government-Aktivitäten zuständig, insb. obliegt ihm/ihr das Programm-Management (vgl. Abschnitt 4.2). Bei der Ausschreibung und Besetzung der neu zu schaffenden Stelle ist auf eine ausreichende Qualifikation und Erfahrung in Bezug auf die Themen Projektmanagement und E-Government zu achten. Die Stelle sollte entsprechend dieser Qualifikationsanforderung vergütet werden.

Sollte die Stadt Remscheid weitere, über die Verwaltung hinausgehende, strategische Digitalisierungsmaßnahmen im Sinne einer "Smart City" erwägen, könnte es sinnvoll sein die Verantwortung hierfür ebenfalls bei der Stabstelle Digitalisierung anzusiedeln. In diesem Falle wären die Ressourcen der Stabstelle entsprechend zu erweitern.

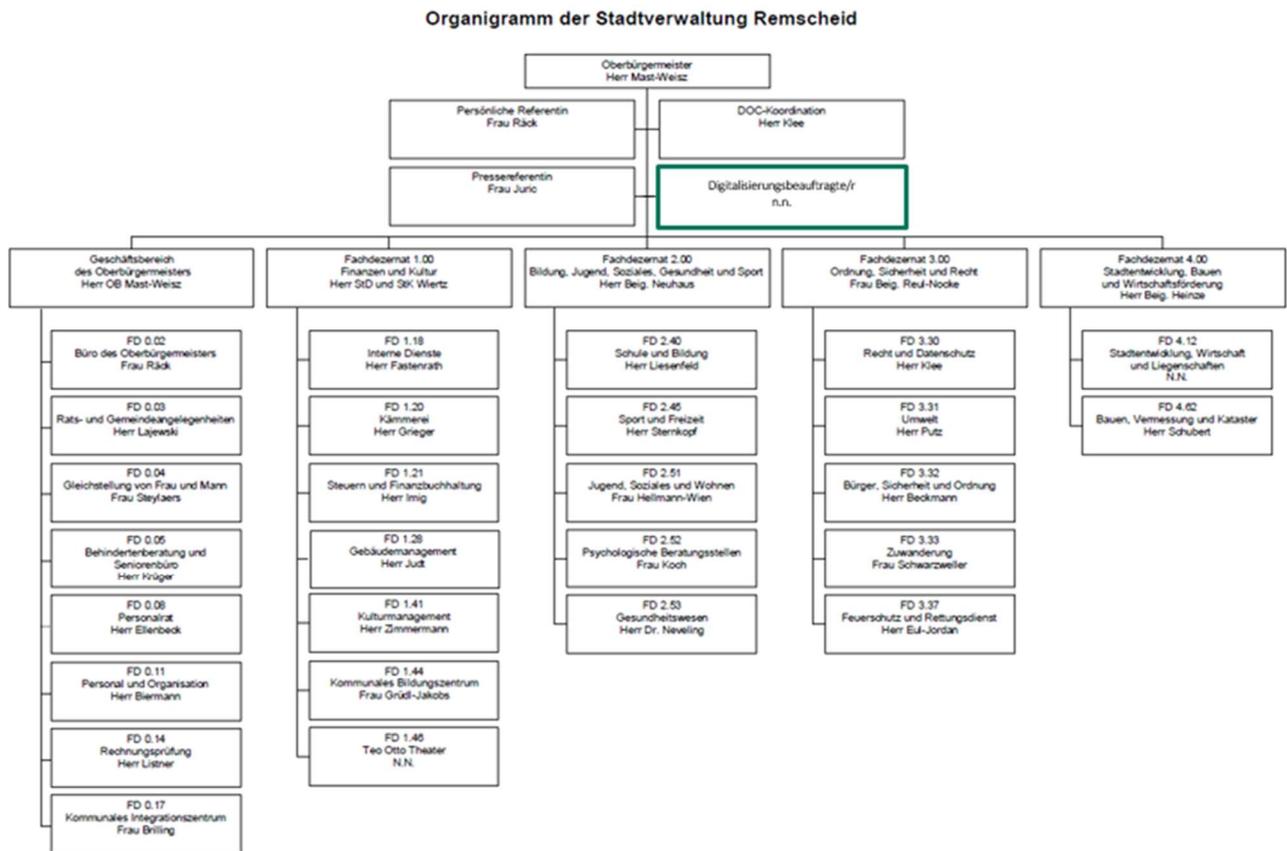


Abbildung 13: Empfohlene Verortung des E-Government in der Linienorganisation

### 4.1.2 Digital-Lotsen

Neben der Verankerung des Themas E-Government in der Linienorganisation empfiehlt es sich, in den einzelnen Fachdiensten sogenannte „Digital-Lotsen“ zu benennen. Idealtypisch handelt es sich hierbei um digital-affine Mitarbeitenden, welche diese Aufgabe freiwillig übernehmen. Wichtig dabei ist, dass den „Digital-Lotsen“ ein ausreichendes Zeitkontingent für die Erfüllung die Tätigkeit zur Verfügung steht (z.B. 10 Prozent der Regelarbeitszeit). Weitere Informationen bzgl. der konkreten Aufgaben der „Digital-Lotsen“ finden sich im Umsetzungssteckbrief der Maßnahme 6 B.

## 4.2 Programm-Management

Die Umsetzung der E-Government-Strategie erfordert ein professionelles Multi-Projektmanagement, oder Programm-Management. Mit dem Programm-Management werden die verschiedenen Teilprojekte übergreifend gesteuert und koordiniert, sowie Fortschritte und der Ressourcenverbrauch kontrolliert. Eine professionelle Dokumentation auf Basis definierter Phasen und Meilensteine sichert die Transparenz des Projektfortschritts.

Ein wesentliches Element des Programm-Managements ist die Entwicklung und kontinuierliche Fortschreibung des Zeitplans. Als Grundlage des Zeitplans können die in allen Steckbriefen genannten Umsetzungszeiträume genutzt werden. Bei komplexen Projekten sind Zeitpläne kontinuierlich zu validieren und zu aktualisieren, wobei insbesondere Abhängigkeiten von (Teil-) Projekten zu beachten sind.

### 4.2.1 Elemente und Rollen des Programm-Managements

Wesentliche Elemente eines professionellen Programm-Managements sind:

- **Programmorganisation:** Beschreibung der Programm-Organisation, Berichtswege und Eskalationsstufen im Konfliktfall.
- **Rollen und Verantwortlichkeiten:** Benennung der Beteiligten und ihrer Rolle im Programm.
- **Detaillierung der Projektinhalte:** Detailplanung für die diversen Umsetzungsmaßnahmen.
- **Zeit- und Meilensteinplanung:** Detaillierung, Validierung und kontinuierliche Fortschreibung des Zeit- und Meilensteinplans vor dem Hintergrund der lokalen Voraussetzungen (insb. personelle Kapazitäten).
- **Projekt- und Erfolgscontrolling:** Abstimmung und Festlegung der Key-Performance-Indikatoren für die fortlaufende Projektsteuerung sowie kontinuierliche Risikoanalyse.
- **Kommunikation und Zusammenarbeit:** Abstimmung der zeitlichen Verfügbarkeiten, Klärung von Art und Häufigkeit der Kommunikation und Verabredung von Regeln der Zusammenarbeit.

Im Folgenden ist die sich für die Umsetzungsphase eignende Programmorganisation schematisch dargestellt. Die sich aus diesem Aufbau ergebenden Rollen und Verantwortlichkeiten werden nachfolgend im Detail näher erläutert.

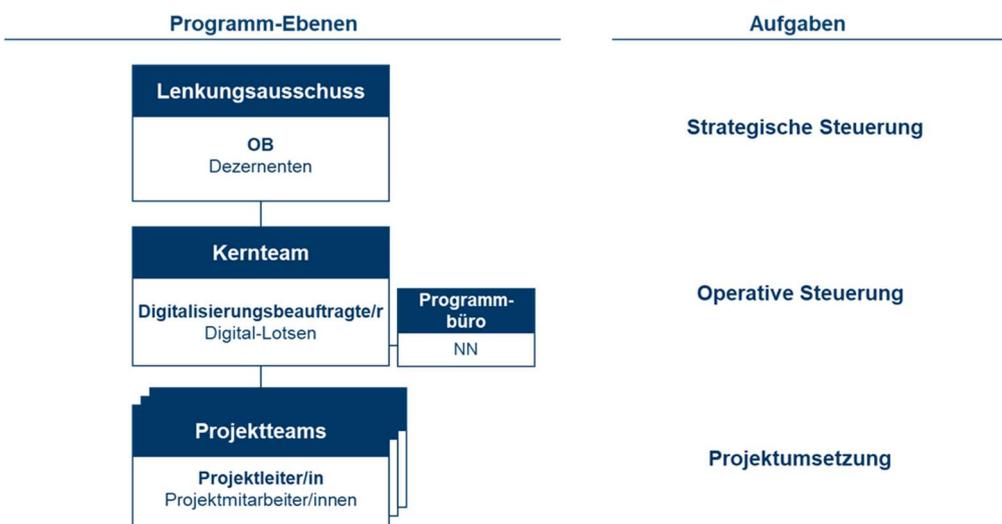


Abbildung 14: Vorschlag einer Programm-Organisation

Der Lenkungsausschuss ist das Gremium, das über die grundsätzliche, strategische Ausrichtung des Projekts entscheidet. Es legt die Leitplanken für die nachgelagerte operative Umsetzung der Programminhalte fest. Zudem ist es die höchste Eskalationsstufe für etwaige Konflikte, Unklarheiten oder im Falle von unvorhergesehenen Änderungen des Projektumfelds. Im Lenkungsausschuss ist der gesamte Verwaltungsvorstand (Oberbürgermeister und Dezernatsleitungen) vertreten, der/die Digitalisierungsbeauftragte sollte beratend und berichtserstattend mit hinzugezogen werden. Über die Einbindung der Politik auf strategischer Ebene ist zu entscheiden.

Das Kernteam steuert und verantwortet die Umsetzung der Arbeitspakete operativ. Diese Aufgabe sollte die/der neu zu benennende Digitalisierungsbeauftragte/r (vgl. Absatz 4.1.1) federführend übernehmen. Die „Digital-Lotsen“ sind unterstützend im Kernteam vertreten. Sie können so Programm-Informationen in die Fachdienste und umgekehrt für das Programm wesentliche Informationen zum Digitalisierungsbeauftragten tragen. Aufgabe des Kernteams ist es, die strategischen Ziele in die praktische Umsetzung zu übersetzen und regelmäßig an den Lenkungsausschuss zu berichten. Zudem stellt das Kernteam die Abstimmung zwischen den Teilprojekten sicher, erkennt mögliche Synergien und ist erste Eskalationsstufe für Konflikte, Unklarheiten oder Änderungen innerhalb der Teilprojekte. Die/der Digitalisierungsbeauftragte/r verantwortet die Einhaltung von zentralen Vorgaben in Bezug auf Zeit, Qualität und Kosten.

Das Projektbüro entlastet das Kernteam bei den administrativen Tätigkeiten der operativen Programmsteuerung. Hierzu gehören unter anderem die regelmäßige Zusammenstellung der Berichte, die Erstellung von Vorlagen und Dokumenten sowie die kontinuierliche Durchführung der Programmfortschrittskontrolle.

Auf operativer Ebene setzt sich das Programm aus den diversen Umsetzungsprojekten wie zum Beispiel Einführung E-Rechnung zusammen. Diese werden von den Projektteams verantwortet. Jedes Projektteam entwickelt einen eigenen, mit der Gesamtprojektleitung abgestimmten Projektplan, der im Rahmen der Ziele, der Zeitplanung und der Budgetvorgaben des Gesamtprojekts liegt. Die Projektleitung berichtet regelmäßig an die/den Digitalisierungsbeauftragte/n bzw. das Kernteam.

Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Behindertenvertretung und Datenschutzbeauftragter werden von dem/der Digitalisierungsbeauftragten/m regelmäßig konsultiert, um sicherzustellen, dass diese Anspruchsgruppen ausreichend berücksichtigt werden und von Beginn an die Umsetzung begleiten.

#### **4.2.2 Dokumentation**

Im Rahmen der Programmumsetzung sichert eine professionelle Dokumentation sowohl auf Projekt- wie auch auf Programmebene, dass das Programm im abgestimmten Rahmen (Zeit, Ressourcen, Qualität) bearbeitet wird. So erstellt jedes Projektteam in regelmäßigen Abständen (z.B. monatlich) einen Projektstatusbericht. Der Projektstatusbericht ist das zentrale Berichtsdokument auf Projektebene. Der Projektstatusbericht hat zum Ziel, alle für die Projektsteuerung relevanten Informationen kompakt darzustellen und notwendige Entscheidungsbedarfe für das Kernteam zu dokumentieren (vgl. Abbildung 15).

Die Projektberichte werden vom Programm-Büro konsolidiert und dem Kernteam zur Verfügung gestellt. Quartalsweise erhält außerdem der Lenkungsausschuss einen Programm-Bericht mit Informationen zum Status der einzelnen Projekte und den wesentlichen Risiken. Sollten Entscheidungen des Verwaltungsvorstands notwendig sein, werden diese ebenfalls im Programm-Bericht dokumentiert und dem Verwaltungsvorstand zur Beratung und Entscheidung vorgelegt.

Projekt-Statusbericht			
<b>Maßnahme</b>	<b>Bezeichnung</b>	<b>Umsetzungsbaustein</b>	<b>Bezeichnung</b>
Verantwortlicher	Herr/Frau Name	Datum	TT.MM.JJJJ
<b>Status</b>	<b>Status</b>	<b>Begründung</b>	
		Texteingabe (Inwieweit wird der nächste Meilenstein bzgl. der Vorgaben zu Zeitplan, Ressourcenverbrauch und Qualität erreicht)	
<b>Risiken</b>	Wesentliche Risiken, über die das Kernteam zu informieren ist		
<b>Entscheidungsbedarfe für Kernteam</b>	<b>Beschreibung</b>		<b>Termin</b>
	Texteingabe		TT.MM.JJJJ
<b>Wesentliche Aktivitäten im Berichtsmonat</b>	Texteingabe		
<b>Nächster Meilenstein</b>	<b>Meilensteinbeschreibung</b>	<b>Phase</b>	<b>Termin</b>
	MSxx: Bezeichnung	Bezeichnung	TT.MM.JJJJ
<b>Nächste Aktivitäten</b>	Texteingabe		

Abbildung 15: Beispielhafter Projekt-Statusbericht (Excel)

## 5 Strategiekreislauf und Evaluation

### 5.1 Strategiekreislauf

Infolge der digitalen Transformation ändert sich das Umfeld, in dem Verwaltung agiert. Arbeitsprozesse und Entscheidungen sind zunehmend von Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) geprägt. Das klassische Verständnis von Zielen und Planung in langzeitlichen Zyklen, standardisierten Modellen und Prozessen, die geschäftsmäßig angewendet werden, können den Anforderungen der „VUCA Welt“ nicht mehr gerecht werden. Die Strategieentwicklung und -umsetzung folgt dementsprechend keinem linearen Ablauf, sondern wird als Kreislauf sich wiederholender Phasen verstanden. Vor diesem Hintergrund wird der Stadt Remscheid folgendes Vorgehen in Bezug auf die Strategieentwicklung und -umsetzung empfohlen:



Abbildung 16: Strategiekreislauf

In der Analysephase wurden die Ausgangssituation der Stadt Remscheid analysiert und relevante Trends und Entwicklungen abgeleitet. Unter Bezugnahme der unter Abschnitt 1.1 benannten Drucksachen ist eine Standortbestimmung des Ist-Zustandes der Stadt Remscheid im Bereich der Digitalisierung vorgenommen worden.

Nach Abschluss der Analysephase wurden in einem gemeinsamen Workshop mit dem Verwaltungsvorstand die übergeordneten strategischen Ziele formuliert.

Aus den strategischen Zielen im Bereich des E-Governments wurden zentrale Basisbausteine sowie notwendige Umsetzungsbausteine des E-Governments identifiziert und durch den Verwaltungsvorstand validiert. Zwischen einigen Bausteinen können Interdependenzen und Abhängigkeiten auftreten, sodass auch eine parallele Einführung möglich ist. Auf Basis der Handlungsbausteine erfolgt in der Phase der Strategieumsetzung die Festlegung und Detaillierung der benannten Maßnahmen und der zugehörigen Zeit- und Budgetplanung.

## 5.2 Evaluation

Im Sinne des Kreislaufmodells endet die Strategieentwicklung nicht mit der Umsetzungsphase, sondern setzt sich mit einer Evaluation der umgesetzten Maßnahmen fort. In der Umsetzungsphase von Digitalisierungsprojekten können stets unbeabsichtigte interne und externe Faktoren Einfluss auf den Projektverlauf nehmen. Eine interne Evaluation anhand vordefinierter Meilensteine und festgelegter Erfolgskriterien sollte genutzt werden, um Verbesserungen vorzunehmen und eine aktive Fehlerprävention zu betreiben. Durch eine Dokumentation der Evaluationsergebnisse lässt sich Transparenz über bereits durchgeführte und noch zu planende Umsetzungsmaßnahmen herstellen. Anhand festgelegter Erfolgskriterien lässt sich die Wirksamkeit einzelner Umsetzungsmaßnahmen bewerten und eine etwaige Anpassung und Neujustierung vornehmen.

In der letzten Phase des Kreislaufmodells, der Adaptionphase, wird die Strategie bei Bedarf angepasst und es beginnt ein neuer Strategiekreislauf.