

Unsere Strategie 2025 zur Verwaltungsdigitalisierung



STADTRHEINE

*Unsere Strategie 2025 zur
Verwaltungsdigitalisierung*

KAAW

Verantwortlich	Verwaltungsvorstand Stadt Rheine		Freigabe am:	
Dateiname	KAAW_DigitaleStrategie_Rheine_V0.9			
Seitenanzahl	43	Status: Qualitätssicherung	Klassifizierung	intern

Historie der Dokumentversionen

Version	Datum	Autor	Änderungsgrund / Bemerkungen
0.1	20.11.2017	Volkmann, Joerg	Erstellung Rohfassung
0.2	25.06.2021	Lazic, Simonida	Bearbeitung nach dem 1. Workshop
0.3	30.06.2021	Lazic, Simonida	Bearbeitung nach dem 1. Workshop
0.4	24.08.2021	Lazic, Simonida	Einbringen weiterer Informationen und Grafiken
0.5	26.08.2021	Lazic, Simonida	Bearbeitung nach dem 2. Workshop
0.6	01.09.2021	Lazic, Simonida	Weitere Ergänzungen
0.7	20.09.2021	Lazic, Simonida	Anpassung Grafiken und weitere Bearbeitungen
0.8	23.09.2021	Lazic, Simonida	Finale Bearbeitung
0.9	10.11.2021	Lazic, Simonida	Abschluss und Bereitstellung zur QS durch Kunde
1.0	17.11.2021	Vogelsang, Michael	Bereitstellung finale Version 1.0
1.1	18.01.2022	Vogelsang, Michael	Vom Haupt-, Digital- und Finanzausschuss sowie vom Rat der Stadt Rheine verabschiedetes Strategiepapier

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
1.1	Warum wird eine Digitalisierungsstrategie für die Stadtverwaltung Rheine benötigt?	5
1.2	Warum ist eine individuelle Digitalisierungsstrategie notwendig?	5
1.3	Wie wird die individuelle Digitalisierungsstrategie nach der Erstellung umgesetzt? ...	6
1.4	Was sind die Inhalte einer individuellen Digitalisierungsstrategie?.....	7
2	Projektstammdaten	8
2.1	Projektauftrag.....	8
2.2	Projektgruppe und Mitwirkende	9
2.3	Geltungsbereich	10
2.4	Vorgehensmodell	11
3	Ausgangslage	12
	Strategieentwicklung im Kontext	13
4	Digitale Strategie	15
4.1	Begriffsbestimmung Verwaltungsdigitalisierung	15
4.2	Robuste Bewertung	16
4.2.1	Systemlandschaft und IT-Organisation der Stadtverwaltung Rheine.....	16
4.2.2	E-Government-Architektur der Stadt Rheine.....	17
4.2.3	Betrachtung relevanter Prozessgruppen zur Reifegradbestimmung	19
4.2.4	Demografie-Analyse.....	20
4.2.5	Ressourcen-/Umweltanalyse.....	22
4.3	Herausforderungen	23
4.4	Unsere Strategie 2025 zur Verwaltungsdigitalisierung (Kernziele)	23
	Kernziele und deren Aussagen.....	24
5	Lösungsbausteine	26
	Lösungsbaustein 1:	27
	Lösungsbaustein 2:	29
	Lösungsbaustein 3:	30
	Lösungsbaustein 4:	31
6	Konzept zur Umsetzung	32
6.1	Operative Maßnahmenplanung.....	32
6.2	Rahmenfinanzplan	37
7	Fazit / Zusammenfassung	39
8	Freigabe/Abnahme des Dokuments	41
9	Glossar	42

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenfassung Digitale Strategie Stadtverwaltung Rheine.....	7
Abbildung 2: Leistungsabgrenzung Kooperationsmodell "Interkommunales IT-Service-Management"	8
Abbildung 3: Leistungsabgrenzung Inhalte einer kommunalen Digitalisierungsstrategie	10
Abbildung 4: Vision der Stadtverwaltung Rheine.....	10
Abbildung 5: Vorgehensmodell der Erstellung einer Digitalisierungsstrategie	11
Abbildung 6: Bestandteile einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie.....	13
Abbildung 7: Definition des Begriffs "Digitalisierung"	15
Abbildung 8: E-Government-Architektur der Stadt Rheine	17
Abbildung 9: Kompetenzspinne der Stadt Rheine „Digitalisierungsstrategie“.....	19
Abbildung 10: Altersstruktur der Beschäftigten der Stadtverwaltung Rheine	20
Abbildung 11: Ressourcen-/Umweltanalyse	22
Abbildung 12: Herausforderungen.....	23
Abbildung 13: Unsere Strategie 2025 zur Verwaltungsdigitalisierung.....	23
Abbildung 14: Lösungsbausteine der Digitalisierungsstrategie	26
Abbildung 15: Change-Management	33
Abbildung 16: E-Government/Infrastruktur/OZG-Prozesse	34
Abbildung 17: Elektronische Aktenführung.....	35
Abbildung 18: Fachverfahren/E-Governmentarchitektur	36
Abbildung 19: Rahmenfinanzplan	38
Abbildung 20: KGSt-Einschätzung E-Government-Potenziale	40

1 Einleitung

1.1 Warum wird eine Digitalisierungsstrategie für die Stadtverwaltung Rheine benötigt?

Der digitale Wandel wird in den kommenden Jahren die Gesellschaft rasant verändern, was unweigerlich zur Folge haben wird, dass die Vielzahl der kommunalen Verwaltungsprozesse modifiziert werden müssen. Dieser unaufhaltsame Veränderungsprozess bedingt die Reformierung der gesamten Verwaltung und wird alle Fach- und Sonderbereiche, deren Beschäftigte, Bürger/-innen sowie die Wirtschaft betreffen.

Aktuelle Gesetzgebungen, wie z. B. das E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen oder das Onlinezugangsgesetz, verstärken zudem die zunehmende Digitalisierung von kommunalen, behördenübergreifenden Leistungen. Das Online-Zugangsgesetz verpflichtet die Kommunen, sämtliche Verwaltungsleistungen auch digital anzubieten. Diese Leistungen müssen über Portale interoperabel abrufbar sein.

Gemeinsam mit dem Zweckverband „Kommunale ADV-Anwendergemeinschaft West“ (kurz: KAAW) hat die Stadt Rheine im Zeitraum 06.2021 bis 11.2021 eine individuelle Strategie zur Digitalisierung der Verwaltung erstellt.

1.2 Warum ist eine individuelle Digitalisierungsstrategie notwendig?

Der Bund, das Land Nordrhein-Westfalen aber auch der Kreis Steinfurt sind in Sachen Digitalisierung nicht untätig gewesen und stellen vereinzelt digitale Lösung zur Verfügung. Diese werden, soweit sie adaptierbar sind, eins zu eins umgesetzt und über die städtische Homepage verfügbar gemacht.

Da das Onlinezugangsgesetz (OZG) Bund, Länder und Kommunen verpflichtet, Verwaltungsleistungen schon bis Ende des Jahres 2022 digital bereitzustellen, ist das arbeitsteilige, zeitsparende Vorgehen nach dem Prinzip „Einer für Alle“ (EfA) besonders wichtig. Digitalisierungslabore, Länder oder Allianzen aus mehreren Ländern entwickeln aktuell arbeitsteilig Lösungen nach diesem Motto. So können einmal programmierte Leistungen nachgenutzt werden und nicht jeder Online-Prozess muss nochmal selbst entwickelt werden. Das spart Zeit, Ressourcen und Kosten. Die Anbindung dieser Lösungen an die lokalen Fachverfahren ist dann die Aufgabe der Stadt Rheine.

Nicht jede Lösung kann und muss von der Kommune übernommen werden. Um hierüber Klarheit zu schaffen braucht es eine auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Digitalisierungsstrategie, die

- zur Lebenswirklichkeit vor Ort passt (z. B. Wohnen, Bildung, Arbeit und Wirtschaft, Mobilität, Freizeit, Kultur und Sport) und
- alle Interessenten und lokalen Bedürfnisse (z. B. Bürger-Services) berücksichtigt.

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

1.3 Wie wird die individuelle Digitalisierungsstrategie nach der Erstellung umgesetzt?

Die KAAW hat im Jahr 2017 ein Gemeinschaftsprojekt mit zahlreichen Kommunen etabliert, um in enger Kooperation zwischen der Kommune und der KAAW sowie behördenübergreifend in den nächsten Jahren die Digitalisierungsstrategie nachhaltig umzusetzen. Die Teilnahme an diesem Kooperationsmodell basiert auf dem Freiwilligkeitsprinzip.

Bei Bedarf wird durch die regelmäßige Vor-Ort-Präsenz einer/eines versierten Fachexpertin/Fachexperten sowie der kontinuierlichen Pflege eines Reifegradmodells bzw. des operativen Maßnahmenplans sichergestellt, dass gesetzliche Regelungen fristgerecht umgesetzt und die geplanten Vorhaben in die Praxis überführt werden. Alternativ besteht die Möglichkeit, die Inhalte der individuellen Digitalisierungsstrategie in Eigenregie mit einem sogenannten "Lokalen E-Government-Koordinator" umzusetzen. Eine interkommunale, enge Zusammenarbeit empfiehlt sich jedoch weiterhin.

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

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

1.4 Was sind die Inhalte einer individuellen Digitalisierungsstrategie?

Die wesentlichen Ergebnisse der Workshops sind:

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

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

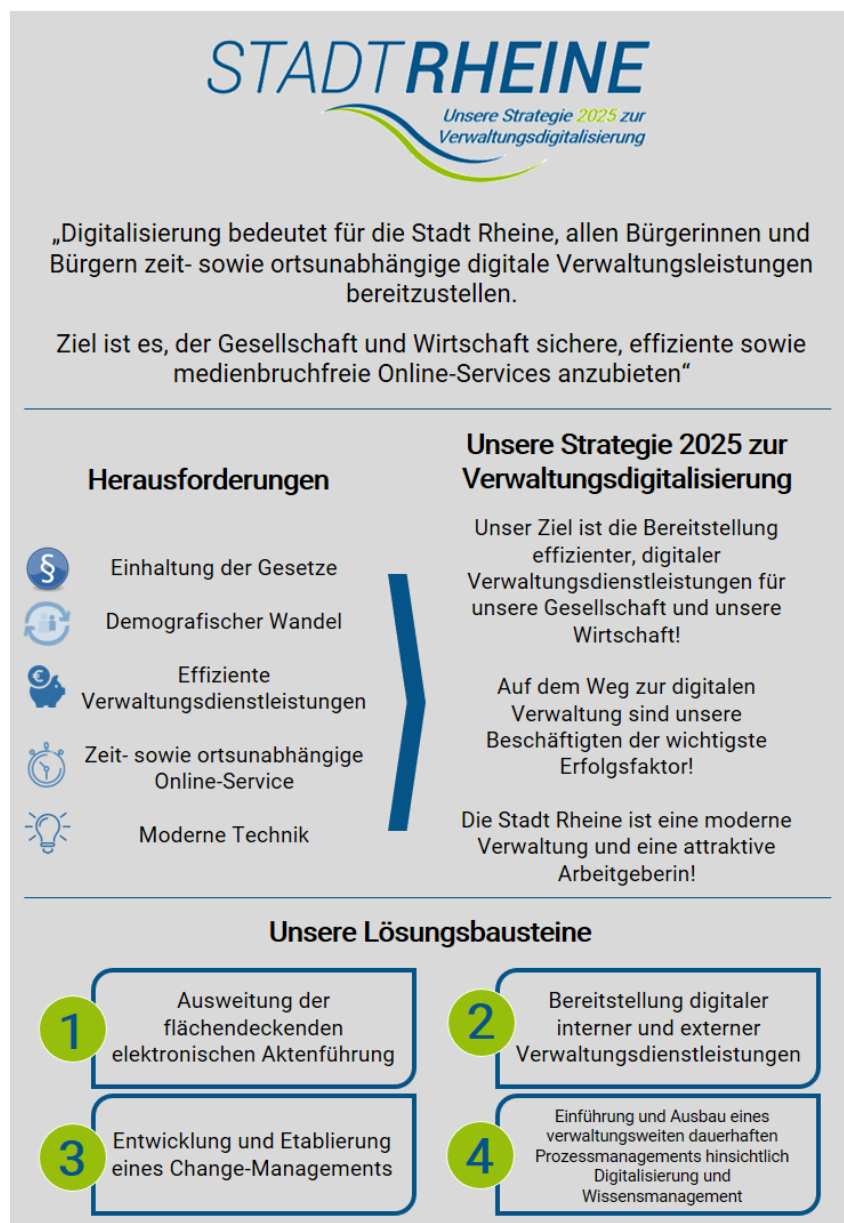


Abbildung 1: Zusammenfassung Digitale Strategie Stadtverwaltung Rheine

2 Projektstammdaten

2.1 Projektauftrag

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

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

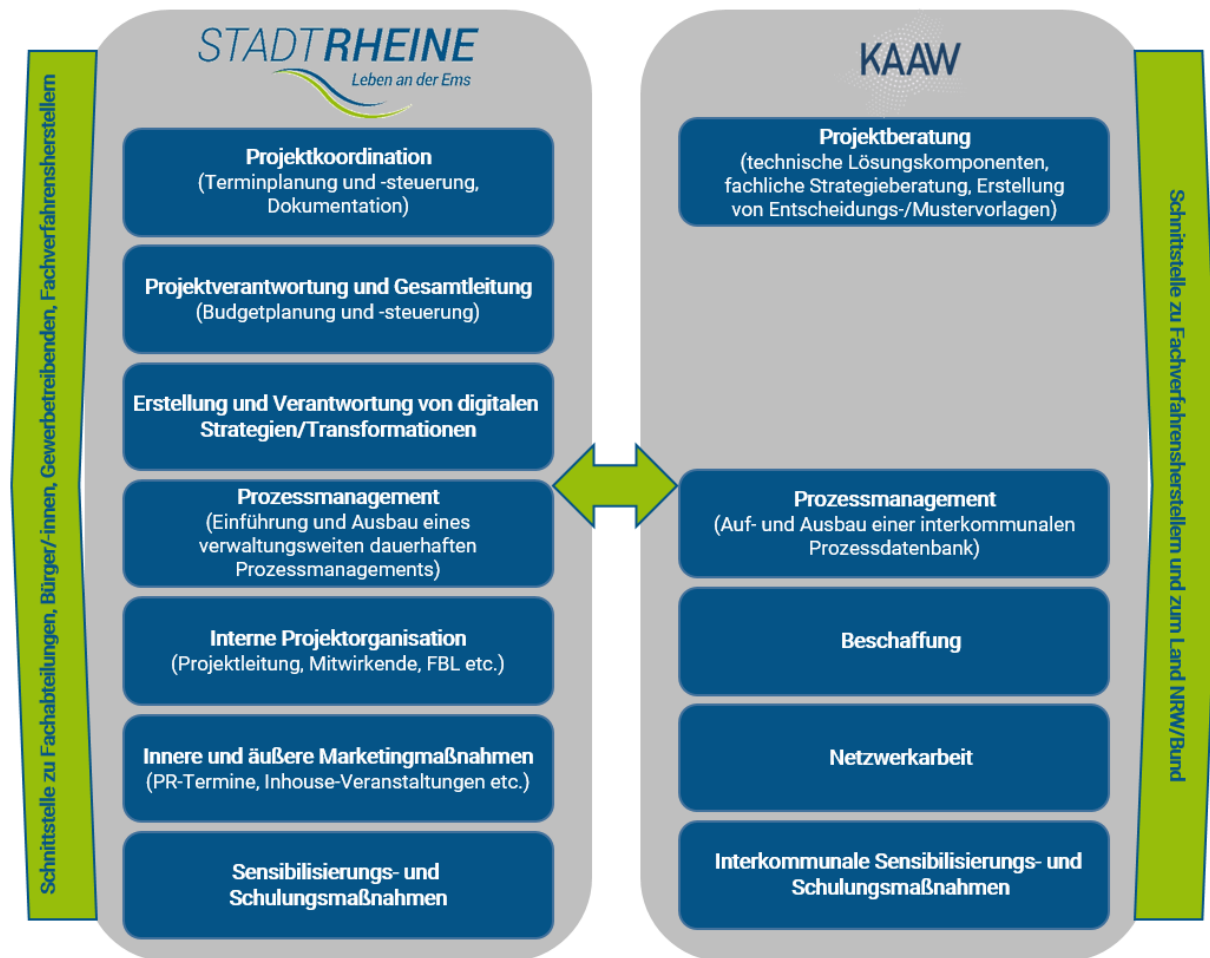


Abbildung 2: Leistungsabgrenzung Kooperationsmodell "Interkommunales IT-Service-Management"

2.2 Projektgruppe und Mitwirkende

Die Projektgruppe selbst setzte sich aus der Arbeitsgruppe „Digitalisierung“ der Stadt Rheine sowie den Mitwirkenden der KAAW zusammen. Durch die in der Stadtverwaltung Rheine für die Arbeitsgruppe „Digitalisierung“ bereitgestellten Ressourcen der Mitarbeiter/-innen ist man in der Lage, auch in der gemeinsamen Projektgruppe einen Verwaltungsquerschnitt darzustellen, was sich wiederum positiv auf das Change-Management auswirkt.

Rolle / Fachbereich	Name
Verwaltungsvorstand	
Bürgermeister	Herr Dr. Peter Lüttmann
Verwaltungsvorstand I - Beigeordnete	Frau Milena Schauer
Verwaltungsvorstand II - Beigeordneter	Herr Raimund Gausmann
Verwaltungsvorstand III – Beigeordneter und Kämmerer	Herr Mathias Krümpel
Fachbereich 8 - Schulen, Soziales, Migration & Integration	
Fachbereichsleiterin	Frau Wiebke Gehrke
Fachbereich 7 – Interner Service	
Fachbereichsleiter	Herr Jürgen Grimberg
Produktverantwortlicher FB 7 Organisation	Herr Michael Vogelsang
Produktverantwortlicher FB 7 EDV	Herr Thomas Reiter
Produktmitarbeiter FB 7 Organisation	Herr Michael Kari
Fachbereich 5 - Planen und Bauen	
Fachbereichsleiterin	Frau Elke Jaske
Produktmitarbeiter FB 5 GIS	Herr Stefan Klümper
Fachbereich 4 - Finanzen, Wohn- und Grundstücksmanagement	
Fachbereichsleiter	Herr Jürgen Wullkotte
Fachbereich 3 - Recht und Ordnung	
Fachbereichsleiter	Herr Bernd Houppert
Sonderbereich 2 - Jugendamt	
Sonderbereichsleiterin	Frau Annette Wiggers
Produktverantwortliche SB 2 Stadtbibliothek	Frau Elsbeth Wigger
Produktverantwortliche SB 2 Volkshoch- und Musikschule	Frau Birgit Kösters
Sonderbereich 0 – Büro des Bürgermeisters	
Sonderbereichsleiter	Herr Frank de Groot-Dirks
Technische Betriebe Rheine	
Leitung Technische Betriebe Rheine	Herr Dr. Jochen Vennekötter
Weitere	
Gleichstellungsbeauftragte	Frau Monika Hoelzel
Schwerbehindertenvertretung	Herr Detlev Brüggemann
Personalratsvorsitzender	Herr Jürgen Rotthues
KAAW	
Geschäftsführer der KAAW	Herr Marcus Egelkamp
IT-Service-Manager der KAAW	Herr Jörg Volkmann
Digitalisierungskoordinatorin	Frau Simonida Lazic

2.4 Vorgehensmodell

Das Projekt zur Strategieerarbeitung vollzog sich in aufeinander aufbauenden Phasen:

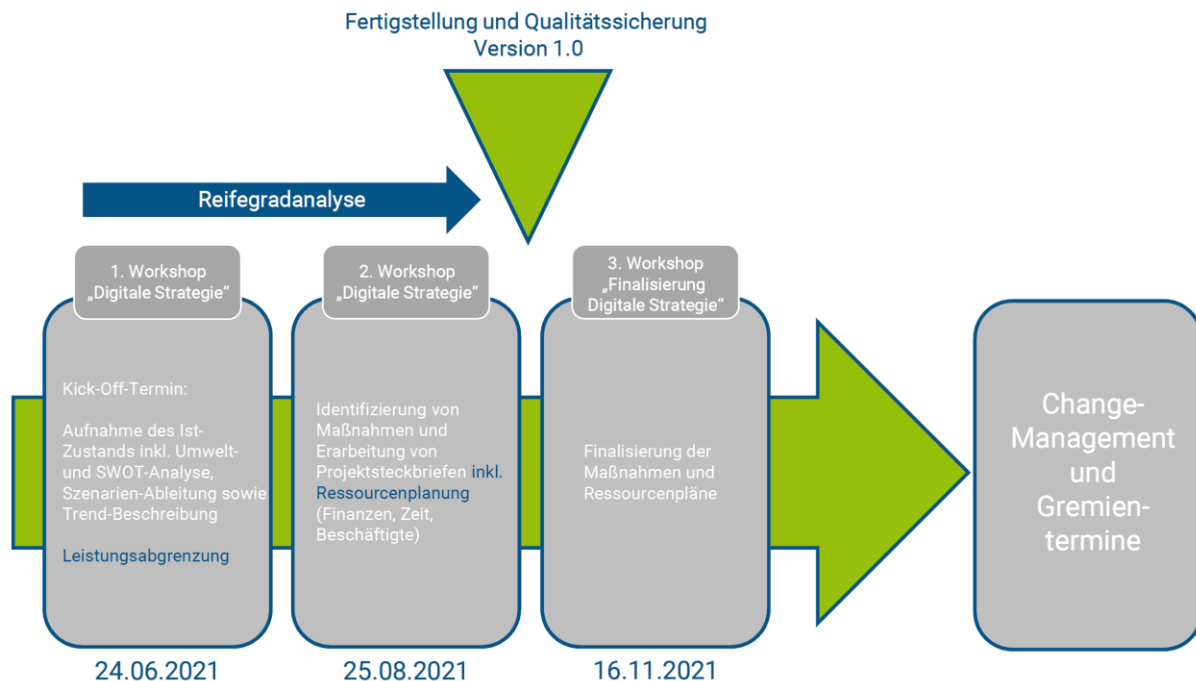


Abbildung 5: Vorgehensmodell der Erstellung einer Digitalisierungsstrategie

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

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

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

Empfehlung 1:

Maßnahme:

- Überprüfung und Nachverfolgung des operativen Maßnahmenplans **mindestens einmal jährlich** durch die Projektleitung und Bericht an die Projektgruppe

3 Ausgangslage

Die Stadt Rheine ist mit ihren rund 80.000 Einwohnerinnen und Einwohnern ein regional wichtiger Standort und liegt im Städtedreieck Münster – Osnabrück – Enschede. Sie ist die zweitgrößte Stadt im Münsterland.

Rheine verfügt über eine attraktive Innenstadt mit einem breiten Einzelhandelsangebot. Aufgrund der geografischen Lage mit sehr guten Verkehrsanbindungen sowie der breitgefächerten Bildungs- und Kulturangebote ist die Stadt Rheine ein begehrter Wohn- und Gewerbestandort. Die Menschen kommen nach Rheine um zu lernen, zu arbeiten und hier zu leben.

Rheine bietet Einiges in Sachen Freizeitgestaltung. Neben dem Falkenhof-Museum und dem Kloster Bentlage punktet die Stadt mit vielen verschiedenen kulturellen Veranstaltungen sowie einem reichhaltigen Angebot an sportlichen Möglichkeiten. Der attraktive NaturZoo in unmittelbarer Nähe zum Salinenpark mit seinen historischen Bauten lädt ebenso zu einem Besuch ein wie die Erholungsgebiete am Waldhügel und in Bentlage.

Neben den zahlreichen Freizeitangeboten verfügt Rheine über ein vielfältiges Bildungsangebot, angefangen bei den Kindertagesstätten über verschiedene Schulformen bis hin zur Fachhochschule sowie dem vielseitigen Programm der Musik- und Volkshochschule und dem ansprechenden und umfangreichen Angebot der Stadtbibliothek.

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

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

Die Stadt Rheine steht somit einer Reihe von Herausforderungen gegenüber:

- Zunahme gesetzlicher Rahmenwerke wie z. B. E-Government-Gesetz, OZG, eIDAS und IT-Sicherheit
- Demografischer Wandel und Wissenstransfer
- Technologische Entwicklungen (z. B. Ausbau des Dokumenten-Management Systems)
- Das Auseinandersetzen mit neuen Technologien wie Cloud- und Webservices
- Reformation der Verwaltungsprozesse durch Bereitstellung intelligenter Technologien

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

Strategieentwicklung im Kontext

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

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



Abbildung 6: Bestandteile einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie



Empfehlung 2:

Maßnahmen:

- Gesamtsteuerung aller lfd. Digitalisierungsprojekte der Verwaltung durch den Verwaltungsvorstand und die Fach- und Sonderbereichsleitungen (Berichtspflicht der Projektgruppe)
- Öffentlichkeitsarbeit zur Begleitung des digitalen Wandels (intern/extern)
- Dauerhafte Einrichtung einer Arbeitsgruppe „Digitalisierung“ als Werkzeug zur kontinuierlichen Steuerung der Einzelprojekte und Etablierung eines ganzheitlichen Change-Managements (inkl. Organisation von Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen)

4 Digitale Strategie

4.1 Begriffsbestimmung Verwaltungsdigitalisierung

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

Daher wurde zunächst gemeinsam die folgende Definition abgeleitet:

„Digitalisierung bedeutet für die Stadt Rheine, allen Bürgerinnen und Bürgern zeit- sowie ortsunabhängige digitale Verwaltungsleistungen bereitzustellen.“

Ziel ist es, der Gesellschaft und Wirtschaft sichere, effiziente sowie medienbruchfreie Online-Services anzubieten.“

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



Abbildung 7: Definition des Begriffs "Digitalisierung"

4.2 Robuste Bewertung

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

4.2.1 Systemlandschaft und IT-Organisation der Stadtverwaltung Rheine

Für den Bereich der Datenverarbeitung ist festzuhalten, dass der Großteil der eingesetzten IT-Systeme und Fachverfahren vor Ort betrieben wird. Die dafür notwendigen Fach- und Systemadministratoren/-administratorinnen sorgen für einen ordnungsgemäßen Regelbetrieb innerhalb dessen sie mit ihren internen Kundinnen und Kunden im engen Kontakt stehen. Zusätzlich sind sie verantwortlich für die Umsetzung interner IT-Projekte wie beispielsweise das Upgraden der Client- und Serversysteme auf das jeweils aktuellste Betriebssystem oder aber auch benötigte flächendeckende Software Roll-outs sowie die Kommunikation mit den Fachverfahrens- oder Hardwareanbietern.

Neben dem IT-Betrieb und den IT-Projekten ist es wie einleitend dargestellt aufgrund gesetzlicher, gesellschaftlicher oder technologischer Vorgaben notwendig, die Digitalisierungsprojekte zu bearbeiten. Für diese in erster Linie organisatorische Steuerungsaufgabe und eine kontinuierliche Begleitung des Themas ist zusätzliches Fach-Expertenwissen inkl. der damit verbundenen Ressourcen innerhalb der Stadtverwaltung Rheine bereitzustellen.



Empfehlung 3:

Maßnahmen:

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

4.2.2 E-Government-Architektur der Stadt Rheine

Die aktuell vorhandene IT-Architektur in der Stadt Rheine stellt sich visualisiert wie auf folgender Grafik dar:

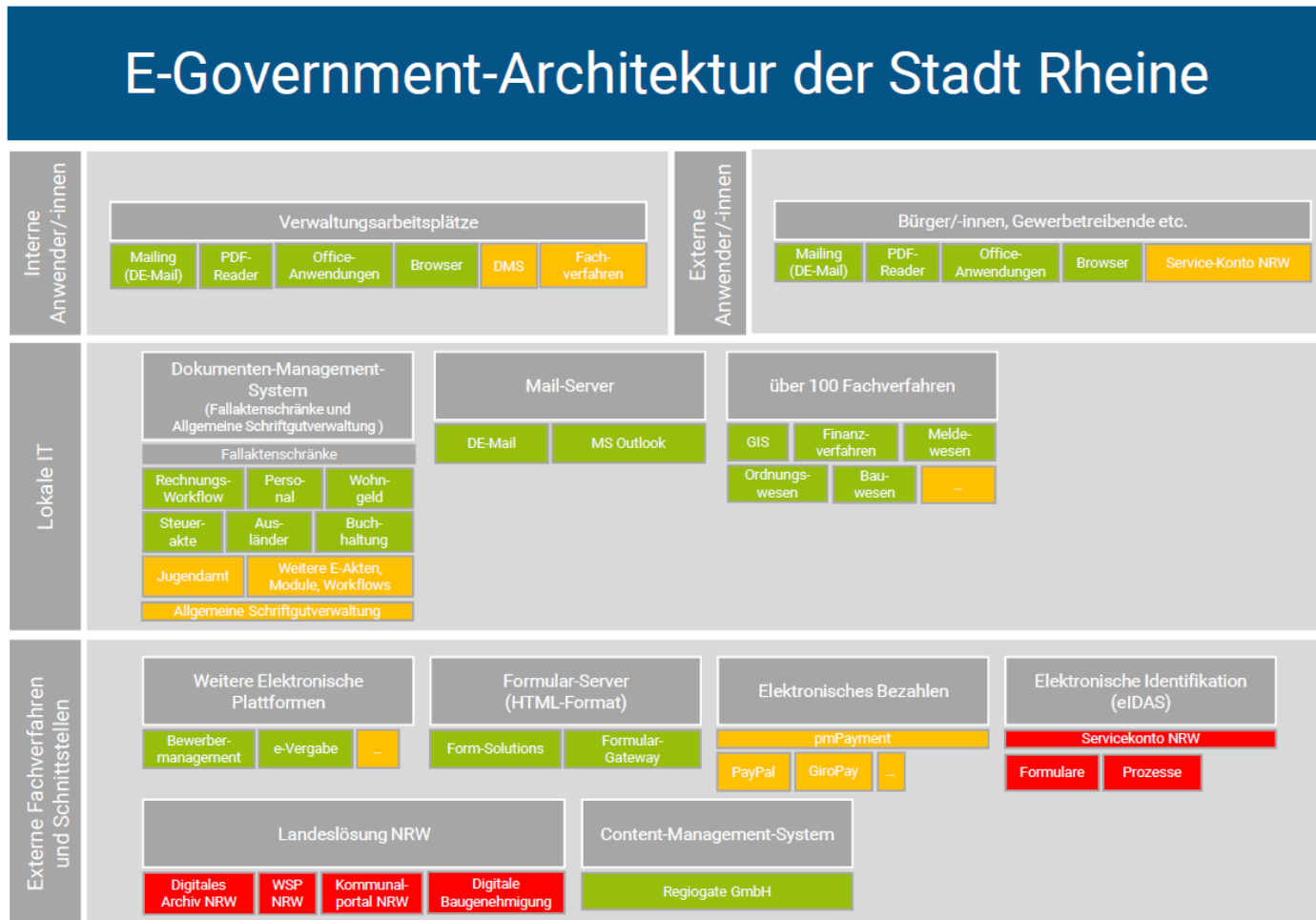


Abbildung 8: E-Government-Architektur der Stadt Rheine

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



Empfehlung 4:

Maßnahmen:

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

4.2.3 Betrachtung relevanter Prozessgruppen zur Reifegradbestimmung

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

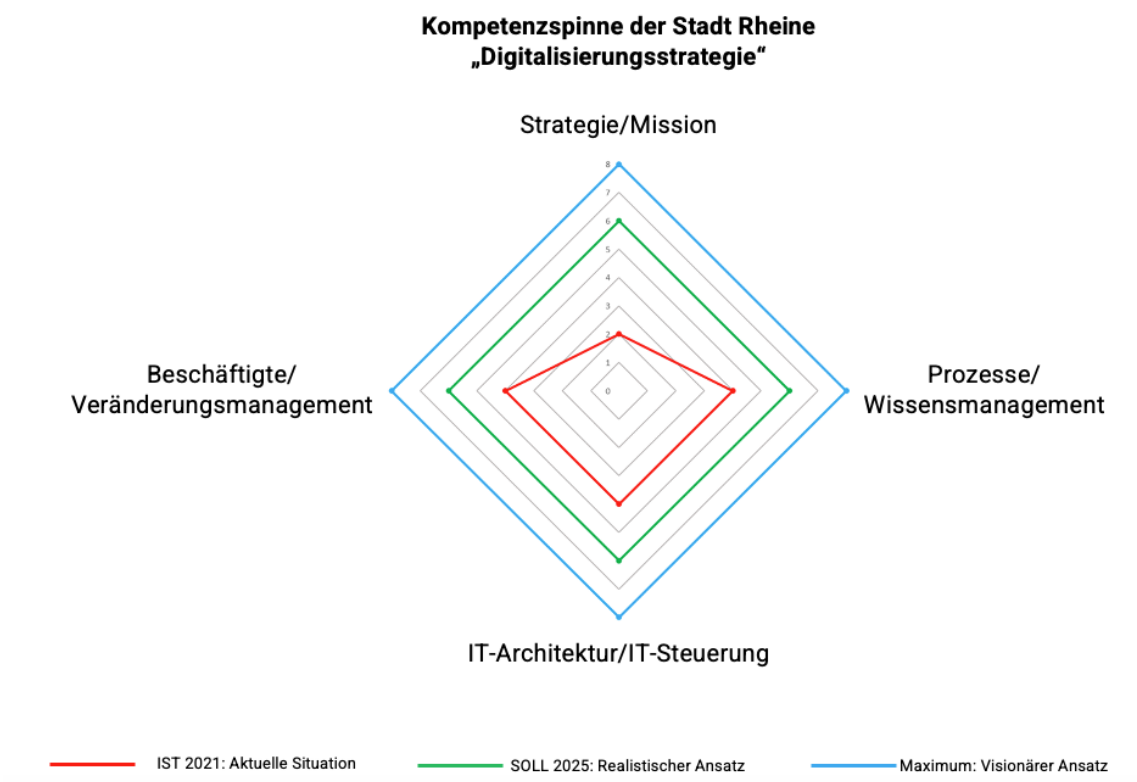


Abbildung 9: Kompetenzspinne der Stadt Rheine „Digitalisierungsstrategie“

Die Auswertung der einzelnen Ebenen ergab folgende Einschätzung:

Bereich	Einschätzung der Projektorganisation
Strategie	Erarbeitung im Zuge der Erstellung der Digitalisierungsstrategie 1.0
Prozesse/Wissensmanagement	Grundlagendokumentationen sind fortzuführen. Ein besonderes Augenmerk muss auf die Prozessdokumentation und -bewertung in der Gesamtorganisation gelegt werden.
IT-Architektur/IT-Steuerung	Gute und sichere IT-Infrastruktur
Beschäftigte/Change-Management	Sensibilisierungs-/Schulungsmaßnahmen E-Government erforderlich

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

4.2.4 Demografie-Analyse

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

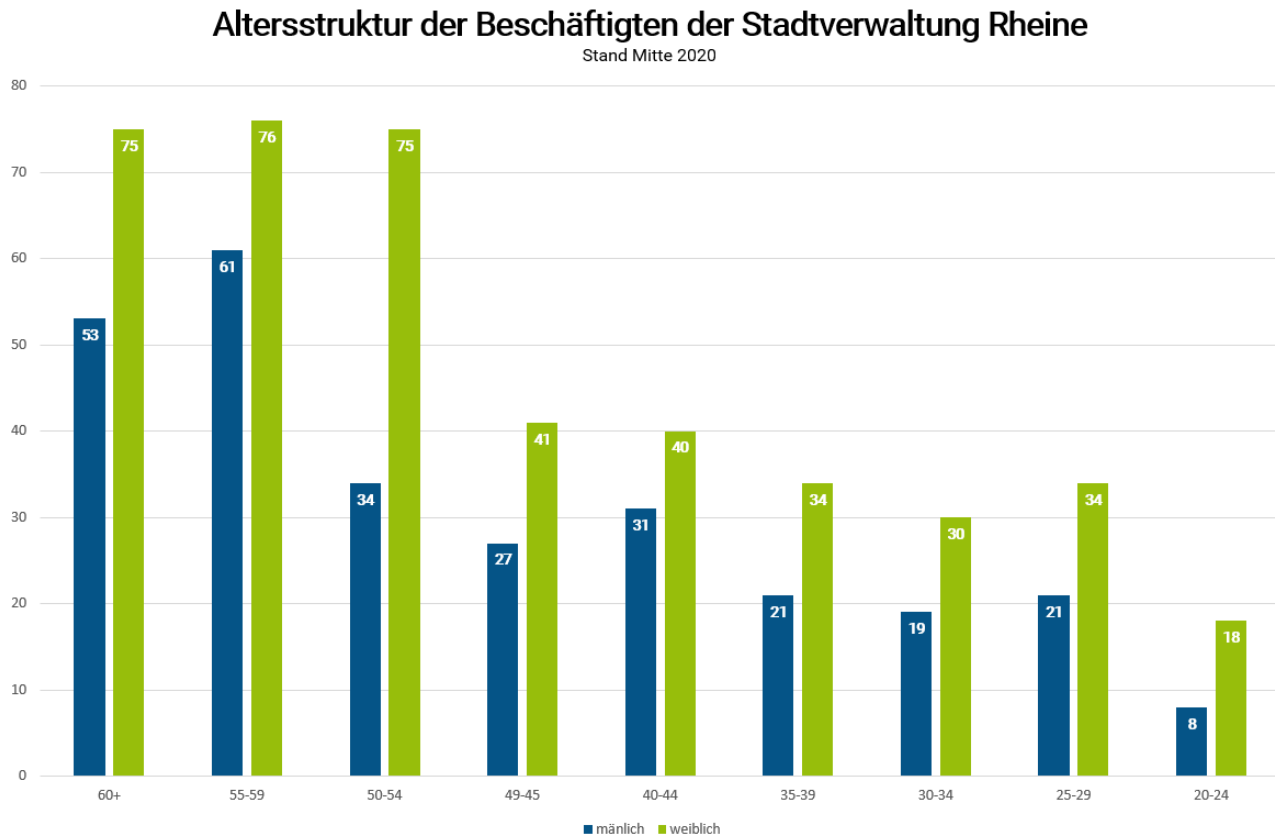


Abbildung 10: Altersstruktur der Beschäftigten der Stadtverwaltung Rheine

Es ist zu erwarten, dass es durch altersbedingtes Ausscheiden von Beschäftigten in Verbindung mit dem zunehmenden Fachkräftemangel kurz- bis mittelfristig zu Problemen der Nachbesetzung von Fachkräften kommen wird.

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



Empfehlung 5:

Maßnahmen:

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

4.2.5 Ressourcen-/Umweltanalyse

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



Abbildung 11: Ressourcen-/Umweltanalyse

Zusammengefasst zeigt die Ressourcen-/Umweltanalyse (S=Strengths/Stärken, W=Weaknesses/Schwächen, O=Opportunities/Chancen, T=Threats/Risiken), dass die Stadt Rheine der Größenklasse 4 (50.000 bis 100.000 Einwohner) eine sehr gute Organisationsstruktur hat und auf Veränderung durch den digitalen Wandel grundsätzlich gut reagieren kann. Der Umsetzung entgegenwirken könnten fehlende personelle Ressourcen, die Altersstrukturen sowie die gesetzlichen Vorgaben.

4.3 Herausforderungen

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

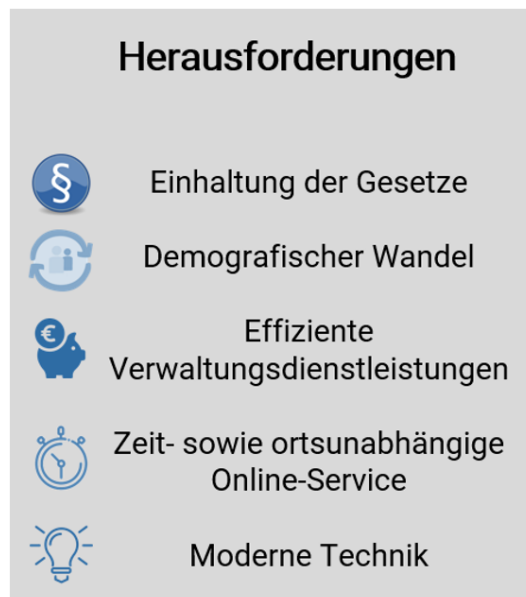


Abbildung 12: Herausforderungen

4.4 Unsere Strategie 2025 zur Verwaltungsdigitalisierung (Kernziele)

Es war daher zunächst von Bedeutung, dass klare Ziele abgeleitet werden, welche bis zum Jahr 2025 erreicht werden sollen und wie sich die Stadt Rheine nach Innen und Außen präsentieren möchte. Die (Kern-)Ziele 2025 lassen sich wie folgt zusammenfassen:

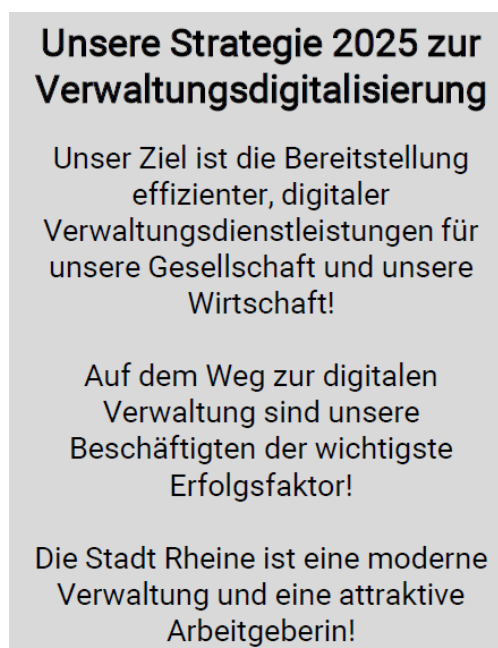


Abbildung 13: Unsere Strategie 2025 zur Verwaltungsdigitalisierung

Kernziele und deren Aussagen

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

Kernziel 1

Bis zum Jahr 2025 sollen alle Verwaltungsdienstleistungen, bei denen sowohl technisch als auch gesetzlich die Möglichkeit besteht, diese zu digitalisieren, online sowie medienbruchfrei (OZGplus) für die Verwendung durch Bürgerinnen und Bürgern als auch der Wirtschaft bereitgestellt werden. Beispiele sind medienbruchfreie HTML-Formulare/medienbruchfreie Prozesse für Anträge und Vorgänge, Online-Baugenehmigungsverfahren etc.

Etwaige identifizierte Risiken, wie die

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

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

Kennzahlen

- Quote ausfüllbarer Antragsassistenten (x von y) für externe Prozesse
- Anzahl ausfüllbarer Antragsassistenten für interne Prozesse
- Quote medienbruchfreier Prozesse

Kernziel 2

Um die Digitalisierung in der Stadt Rheine umsetzen zu können, ist die Unterstützung aller Beschäftigten wichtig und notwendig. Sowohl der demografische Wandel als auch der stetige Wandel im Hinblick auf die fortschreitende Digitalisierung können ambivalent bewertet werden. Zum einen bietet der Wandel den Beschäftigten Chancen z. B. der Weiterentwicklung. Es können aber auch Ängste wie z. B. der Wegfall der bisherigen Aufgaben auftreten, welche dann zu Widerstand führen können. Daher ist es notwendig, dass alle Beschäftigten die Gründe für die Veränderungen kennen, verstehen, akzeptieren und an ihrer Umsetzung mitwirken. Die mit Digitalisierung einhergehenden Veränderungen sollten daher unbedingt von einem Change-Management begleitet werden.

Unter Change-Management lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung - hier die Digitalisierung - in einer Organisation bewirken sollen. Hierbei kann eine Vielzahl von Werkzeugen aus den Bereichen Kommunikation, Partizipation oder Fortbildungen eingesetzt werden.

Kennzahlen

- Quote Aus-/Weiterbildungen von Beschäftigten zu digitalen Themen
- Anzahl Fachvorträge innerhalb der Verwaltung (z. B. Mittagsforum) sowie Fachbeiträge (z. B. im hausinternen RheineWiki)
- Anzahl Beschäftigtenbefragungen zu digitalen Themen

Kernziel 3

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

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

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

Kennzahlen

- Quote angebundene IT-Arbeitsplätze an das Dokumenten-Management-System (DMS)
- Umfang des digitalisierten Schriftguts (Fallakten)



Empfehlung 6:

Maßnahmen:

- Schulung und Sensibilisierung aller Beschäftigten
- Regelmäßige Information aller Beteiligten über die erzielten Fortschritte
- Intranet-Auftritt zur Digitalisierung (Strategie, Fort-/Weiterbildungsangebote, Zuständigkeiten, Support, Bedienungshinweise, aktuelle Projekte, Sachstandsberichte usw.)

5 Lösungsbausteine

Zur Umsetzung der dargestellten Ziele 2025 wurden 4 Lösungsbausteine erarbeitet:



Abbildung 14: Lösungsbausteine der Digitalisierungsstrategie

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

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

Lösungsbaustein 1:

„Ausweitung der flächendeckenden elektronischen Aktenführung“

Beschreibung der Lösung

Bis zum Jahre 2025 sollen nahezu alle papiergebundenen Abläufe, bei denen es sinnvoll sowie technisch/gesetzlich möglich ist, auf eine rein digitale Bearbeitung umgestellt werden. Hierzu müssen die Papierakten gescannt, logisch abgelegt und per definierten Arbeitsabläufen (Workflows) verwaltet werden (ohne Archivdaten, ausschließlich lfd. Verwaltungstätigkeiten). Hierzu bedarf es der flächendeckenden Ausweitung der elektronischen Aktenführung, der Automatisierung von Arbeitsschritten/-abläufen (Workflowentwicklung) sowie der konsequenten Nutzung des Dokumenten-Management-Systems.

Anspruchsgruppe

Beschäftigte aller Organisationseinheiten

Bürger/-innen, Politik und Wirtschaft

Nutzen

Revisions sichere Ablage von Schriftgut in einheitlichen Strukturen (Wegfall hybrider Aktenführung)

Grundvoraussetzung für medienbruchfreie Arbeitsprozesse und mobiles Arbeiten (schneller zeit- und ortsunabhängiger Zugriff auf zugewiesene Vorgänge, parallele Bearbeitung)

Beschleunigung von Arbeitsabläufen und Reduzierung von Archivflächen

Definition neuer Arbeitsabläufe

Schnellere Durchlauf- und Bearbeitungszeiten

Akzeptanzkriterien (aus der Gruppe)

- Bereitstellung eines Dokumenten-Management-Systems inkl. entsprechender Module
- Eingerichtete Workflows im Dokumenten-Management-System
- Verfügbarkeit digitaler Elemente im Dokumenten-Management-System
- Change-Management (Schulungen, Support)
- Dem Tätigkeitsfeld angemessene Arbeitsplatzausstattung

Maßnahmen

- Fortführen einer flächendeckenden Ausweitung der elektronischen Aktenführung sowie das Etablieren des Workflow-Managements und die konsequente Nutzung des DMS mit seinem E-Aktenplan
- Anbieten von Schulungen in einer zu schaffenden Schulungsumgebung
- Festlegung der Arbeitsplatzausstattung
- Bauakte, Vertragsmanagement, u. a.

Risiken <ul style="list-style-type: none">• Qualität/Lesbarkeit/Verarbeitung der Daten• Dauerhafte finanzielle sowie personelle Ressourcen• Gesetzliche/rechtliche Vorschriften	
Ressourcen siehe Ressourcenplanung im Kapitel 6	Verantwortlich Verwaltungsvorstand der Stadt Rheine Fachbereich 7

<p>Lösungsbaustein 2: „Bereitstellung digitaler interner und externer Verwaltungsdienstleistungen“</p>	
<p>Beschreibung der Lösung</p> <p>Bis zum Jahr 2025 sollen alle Verwaltungsdienstleistungen, bei denen technisch sowie gesetzlich die Möglichkeit bzw. Verpflichtung nach dem Onlinezugangsgesetz besteht, online sowie medienbruchfrei (OZGplus) für die Verwendung durch Nutzerinnen und Nutzer bereitgestellt werden. Auch analoge interne Verwaltungsprozesse sollen durch Online-Services ersetzt werden.</p>	
<p>Anspruchsgruppe</p> <p>Beschäftigte aller Organisationseinheiten sowie Bürger/-innen, Politik und Wirtschaft</p>	<p>Nutzen</p> <p>Zeit- und ortsunabhängige Serviceangebote Effizienz durch medienbruchfreie Prozesse Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben</p>
<p>Akzeptanzkriterien (aus der Gruppe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verfügbare E-Government-Anwendungen Nutzungsverhalten intern (Beschäftigte) und extern (Bürger/-innen, Wirtschaft) • Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben 	
<p>Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben u. a. aus dem E-Government-Gesetz NRW sowie dem Online Zugangsgesetz (OZG) • Ersetzen von analogen internen Verwaltungsprozessen durch Online-Services • Anbieten von Informationen und Schulungen in einer zu schaffenden Schulungsumgebung • Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit zu digitalen Verwaltungsdienstleistungen • Terminvereinbarungssoftware, digitales Anliegenmanagement, Migration Finanzverfahren und weitere Softwareprodukte 	
<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neue bzw. geänderte gesetzliche Vorgaben • Geltende Vorschriften (z. B. Schriftformerfordernis) • Dauerhafte finanzielle und personelle Ressourcen 	
<p>Ressourcen</p> <p>siehe Ressourcenplanung im Kapitel 6</p>	<p>Verantwortlich</p> <p>Verwaltungsvorstand der Stadt Rheine Fach- und Sonderbereiche Gesetzgeber Land/Bund</p>

Lösungsbaustein 3: „Entwicklung und Etablierung eines Change-Managements“	
Beschreibung der Lösung Der gesellschaftliche Wandel soll begleitet werden durch ein aktives Change-Management, vorgelebt durch den Verwaltungsvorstand der Stadt Rheine. Die Beschäftigten sollen die Gründe für die Veränderungen kennen, verstehen, akzeptieren und an ihrer Umsetzung mitwirken.	
Anspruchsgruppe Beschäftigte aller Organisationseinheiten Bürger/-innen, Politik und Wirtschaft	Nutzen Motivation der Beschäftigten Nachhaltigkeit Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben
Akzeptanzkriterien (aus der Gruppe) <ul style="list-style-type: none"> • Mitwirkung aller Beteiligten (inkl. Verwaltungsvorstand) • Verfügbarkeit einer Marketingstrategie • Schulungs-/Sensibilisierungsmaßnahmen anbieten • Ansprechpersonen in den Fach- und Sonderbereichen festlegen 	
Maßnahmen <ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung und Realisierung einer Marketingstrategie zur Akzeptanz digitaler Angebote bei Bürger/-innen und Wirtschaft • Schulung und Sensibilisierung aller Beschäftigten • Etablierung eines Steuerungsgremiums (Arbeitskreis Digitales) • Schulung von Multiplikatoren/-innen • Auswahl und Einrichtung einer E-Learningplattform 	
Risiken <ul style="list-style-type: none"> • Personelle Ressourcen (demografischer Wandel sowie Fluktuation von Beschäftigten) • Technologische (Weiter-) Entwicklungen, damit verbunden Vielzahl an Neuerungen und Veränderungen • Vielzahl der externen Akteure im Bereich der Digitalisierung 	
Ressourcen siehe Ressourcenplanung im Kapitel 6	Verantwortlich Verwaltungsvorstand der Stadt Rheine Personalentwicklung Fach- und Sonderbereiche

<p>Lösungsbaustein 4: „Einführung und Ausbau eines verwaltungsweiten dauerhaften Prozessmanagements hinsichtlich Digitalisierung und Wissensmanagement“</p>	
<p>Beschreibung der Lösung</p> <p>Im Rahmen der Einführung und des Ausbaus eines verwaltungsweiten dauerhaften Prozessmanagements sind sämtliche Prozesse zu identifizieren (Prozess-Screening) und in einer Prozessbibliothek aufzunehmen. Die Prozesse sind, nach einer entsprechenden Priorisierung hinsichtlich der bereits festgelegten Zielsetzung „Digitalisierung und Wissensmanagement“, aufzunehmen, zu analysieren, zu digitalisieren und bei Bedarf zu optimieren.</p>	
<p>Anspruchsgruppe</p> <p>Beschäftigte aller Organisationseinheiten</p>	<p>Nutzen</p> <p>Etablierung eines Wissensmanagementsystems</p> <p>Bewältigung des demografischen Wandels/des Fachkräftemangels</p> <p>Verwaltungsweites Entwicklungs- und Steuerungsinstrument</p>
<p>Akzeptanzkriterien (aus der Gruppe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl an dokumentierten Prozessen • Mitwirkung aller Fach- und Sonderbereiche bei der Prozessmodellierung • Überführung analoger in digitale Prozesse • Austauschmöglichkeiten mit anderen Kommunen (Interkommunaler Austausch) • Standardisiertes Instrument zum Wissenserhalt 	
<p>Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Termine durch das städtische Prozessmanagement zwecks Prozessaufnahme in den Fach- und Sonderbereichen • Überführung der Prozesse in eine Prozessbibliothek • Qualitätssicherung • Interne Öffentlichkeitsarbeit • Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen 	
<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dauerhafte finanzielle und personelle Ressourcen 	
<p>Ressourcen</p> <p>siehe Ressourcenplanung im Kapitel 6</p>	<p>Verantwortlich</p> <p>Verwaltungsvorstand der Stadt Rheine</p> <p>Fachbereich 7</p> <p>Fach- und Sonderbereiche</p>



Empfehlung 7:

Maßnahmen:

- Kommunikation der vier Lösungsbausteine
- Ableitung einer unterjährigen Maßnahmenplanung zur Umsetzung der Lösungsbausteine (jeweils rollierend auf die nächsten zwei Jahre aufgrund der Einflüsse von technischen und organisatorischen Entwicklungen).
- Controlling-Berichte (halbjährlich) zum Umsetzungsstand der Lösungsbausteine an die Projektgruppe

6 Konzept zur Umsetzung

6.1 Operative Maßnahmenplanung

Auf Grund der möglichen Anpassungen durch geänderte Anforderungen hinsichtlich Gesetzesänderungen, neuen Technologien etc. wird die operative Maßnahmenplanung zunächst auf zwei Jahre begrenzt.

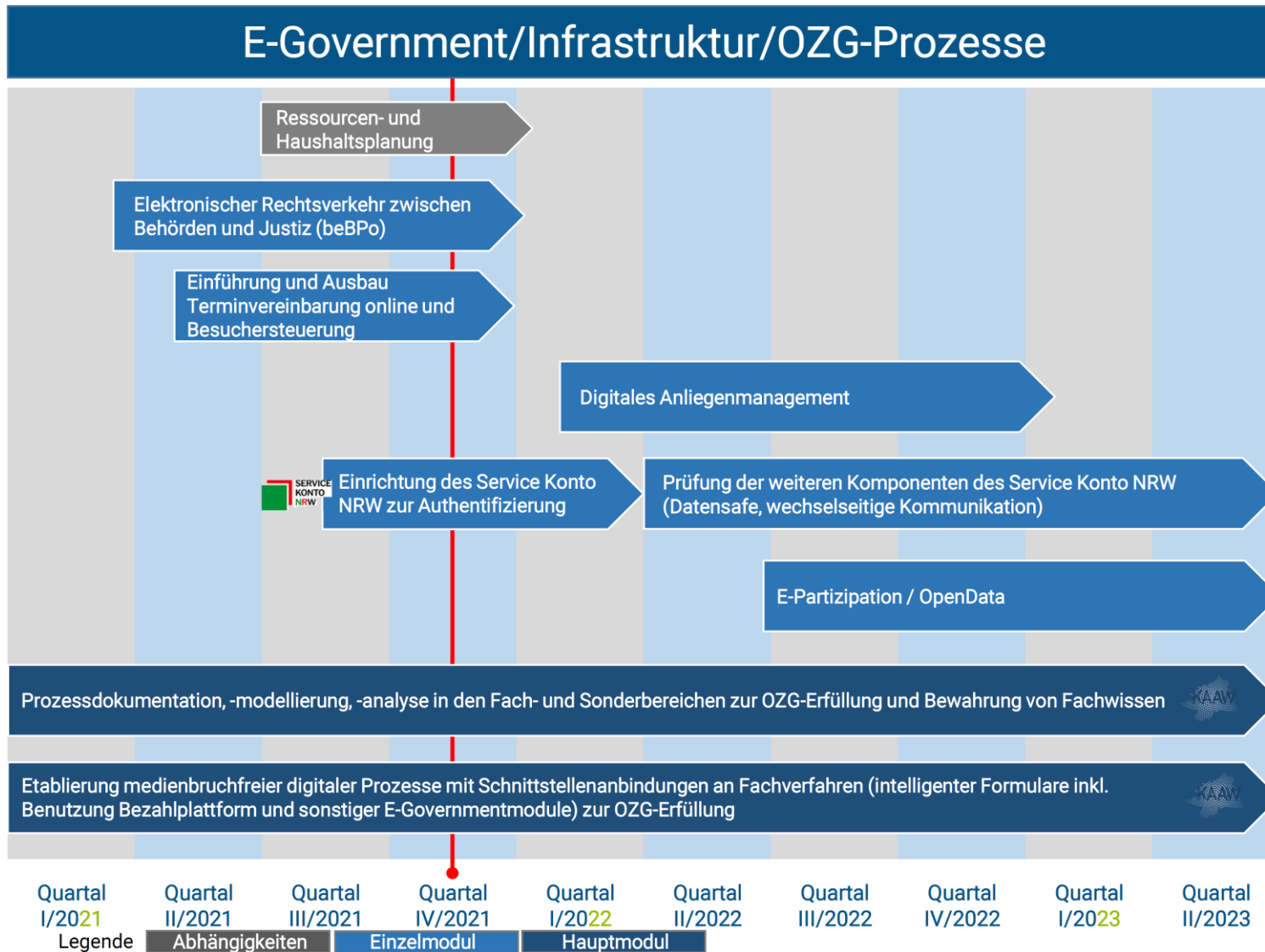


Abbildung 16: E-Government/Infrastruktur/OZG-Prozesse

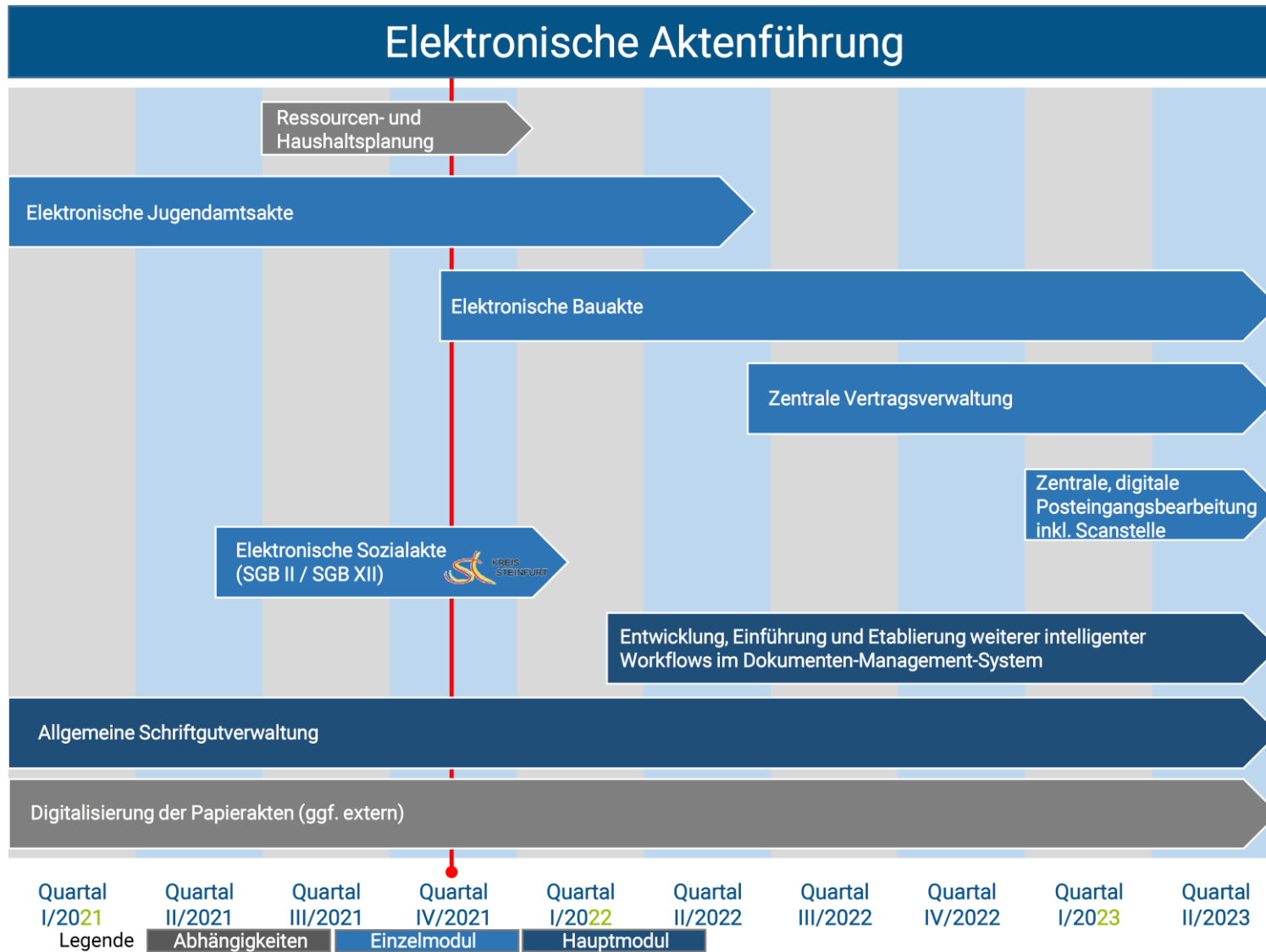


Abbildung 17: Elektronische Aktenführung

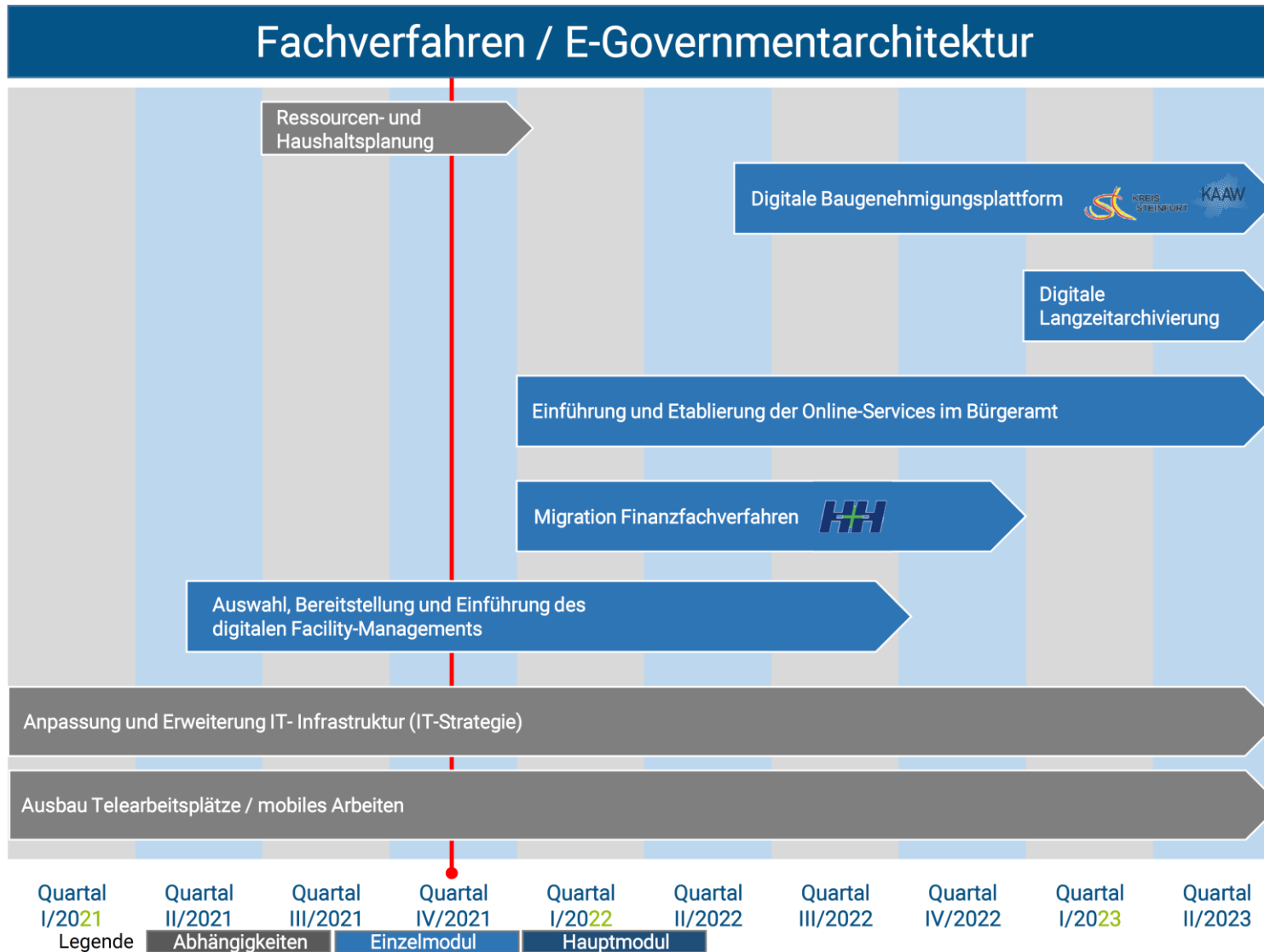


Abbildung 18: Fachverfahren/E-Governmentarchitektur

6.2 Rahmenfinanzplan

Die Einführung von E-Government Anwendungen in der Verwaltung ist mit finanziellen und organisatorischen Aufwendungen verbunden. Erfolgsrelevant ist daher, dass eine Strategie bereits mit einer klaren Bereitschaft zur Finanzierung verbunden ist.

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

Entsprechende Maßnahmen zur Finanzierung und Planung der Bereitstellung von Finanzmitteln (Rahmenfinanzplan) über die Laufzeit der Strategie müssen daher im Strategiedokument verankert werden.

Zur Aufstellung des Rahmenfinanzplans wurden folgende Positionen berücksichtigt, gegliedert nach Einmalinvestitionen und laufende Aufwänden:

- Personalaufwände der Stadt Rheine
- Aufwände für die Leistungen im Kooperationsmodell „Interkommunales IT-Service-Management“ (optional als freiwillige Beteiligung)
- Kosten der Beschäftigtenqualifikationen
- Entwicklungskosten (Programmierung, Schnittstellen)
- Notwendige Hard- und Software (inkl. Lizenzen und Module)
- Technisches Equipment
- Externe Consultingleistungen

Die aufgeführten Kosten beruhen auf Prognosewerten bzw. vorhandenen Angeboten in Form von Rahmenverträgen.

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Aufwände für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie Prognosen sind und Positionen enthalten können, welche im Zuge der erfolgten Umsetzung (z. B. Ausbau des vorhandenen DMS) bereits in den bisherigen Haushaltsplanungen berücksichtigt wurden. Daher wird empfohlen, diese Prognosewerte mit den tatsächlichen IST-Aufwänden der vergangenen Jahre abzugleichen. Bezogen auf die prognostizierten Aufwände, welche die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie mit sich bringt, erreicht die Stadt Rheine diesbezüglich eine Aufwandssteigerung des Budgets von 100.000 € p. a. ohne Berücksichtigung steigender Personalkapazitäten.



Empfehlung 8:

Maßnahmen:

- Kritische Überprüfung der verfügbaren Ressourcen insbesondere im Bereich E-Government/Organisation
- Einplanung und Freigabe des Budgets im Zuge der zukünftigen HH-Planungen (Einmalaufwände verteilt über Laufzeit gemäß operativem Maßnahmenplan)

Lfd. Nr.	Lösungsbaustein	Maßnahme	Bemerkung	Prognostizierter Einmalaufwand in den ersten 3 Jahren (Auf- und Ausbauphase, steigende Aufwände)*			Prognostizierte lfd. Aufwände pro Jahr (steigend bis 2025*)											
				Entwicklungskosten einmalig	Hard- und Software (Arbeitsplatz, zus. Lizenzen+Module)	Aufrüstung interne IT-Infrastruktur ausschließlich für Digitalisierungsvorhaben (z. B. Arbeitsplätze, Speicher, Leitungen etc.)	Personalaufwand IT Kommune in VZÄ (IST)	Personalaufwand Digitalisierung Kommune in VZÄ (SOLL)	Personalaufwand ext. DL (ggf. Teilnahme a Kooperationsmodellen)	Schulungsmaßnahmen jährlich**	Entwicklungskosten (inkl. Scandienstf. ohne Archiv)	Hard- und Software (Pflegebühren)	Lfd. externe Consultingleistungen					
001	PSB-001	Ausbau des bereits eingeführten Dokumenten-Management-Systems	inkl. Kauf von möglichen Zusatzmodule sowie Consulting-Leistungen und Lizenzerweiterungen															
002	PSB-001	Einrichtung von weiteren Fallaktenschränken sowie Workflows im Dokumenten-Management-System	Beispiele gemäß separater DMS-Strategie: - Ausrollen der Allgemeinen Schriftgutverwaltung auf die Gesamtverwaltung Fallaktenschränke: Bauakte, Vertragsmanagement u. a. Workflows: zentrale und dezentrale Posteingänge, Freigabe-, Kennisnahmen- und Mitzeichnungsworkflows, u. a.	25.000 €	35.000 €	15.000 €			28.000 €			50.000 €	10.000 €		22.500 €			
003	PSB-001	Ausstattung "Mobile sowie digitale Arbeitsplätze"	Monitore, Scanner sowie weitere erforderliche Hardware															
004	PSB-001	Einscannen von Dokumenten	Digitalisierung von lfd. Vorgängen und ggfls. Altakten**			137.500 €												
005	PSB-002	Einführung von E-Government-Anwendungen	Bezahlplattform inkl. Entwicklung von Schnittstellen zu weiteren Fachverfahren sowie Transaktionskosten im lfd. Betrieb		5.000 €													
006	PSB-002	Einführung von E-Government-Anwendungen	medienbruchfreie Prozesse															
007	PSB-002	Einführung von E-Government-Anwendungen	- e-Partizipation - OZG-Leistungen (EfA-Prinzip) - weitere Onlineportale (z. B. dig. Baugenehmigung, Gewerbe etc.) - Entwicklung und Bereitstellung von Online-Services	15.000 €	50.000 €	5.000 €	3,50 VZÄ	5,50 VZÄ										
008	PSB-002	Einführung von E-Government-Anwendungen	- elektronische Langzeitarchivierung															
009	PSB-003	Veränderungsmanagement	- Erarbeitung und Realisierung einer Marketingstrategie (inkl. Marketingmaterial) - Schulung und Sensibilisierung aller Beschäftigten - Etablierung eines Steuerungsgremiums (AK Digitales) - Schulung von Multiplikatoren - Auswahl und Einrichtung einer E-Learningplattform - Öffentlichkeitsarbeit und Social Media Betreuung	20.000 €	-	-												
010	PSB-004	Prozessmanagement mit der Zielsetzung Digitalisierung und Wissensmanagement	- Aufnahme sämtlicher Prozesse in eine Prozessbibliothek - Prozessaufnahmen in den Fach- und Sonderbereichen - Qualitätssicherung - interne Öffentlichkeitsarbeit sowie Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen	121.400 €	90.000 €	-			10.000 €			30.000 €						
Gesamt				181.400 €	317.500 €	20.000 €	3,50 VZÄ	5,50 VZÄ	52.400 €	60.000 €	61.500 €	41.600 €	39.500 €					
					518.900 €				Differenz IST - SOLL									
									-2,00 VZÄ		255.000 €							

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

**) Aufwände für den Betrieb der Scanstraße nicht enthalten

**) Erstschulungsaufwände neue Medien/Systeme, allgemeine Personalentwicklungsaufwände nicht enthalten

Abbildung 19: Rahmenfinanzplan

7 Fazit / Zusammenfassung

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

Die Umsetzung der mit der Digitalisierungsstrategie erarbeiteten Maßnahmenpläne stellt für die Stadt Rheine ein Mehrjahresprojekt dar. Das Verfolgen der Strategie erfordert ein begleitendes, proaktives Change-Management bei allen Beteiligten, da sich Verwaltungsabläufe/-prozesse sowohl intern als auch extern in Richtung der Wirtschaft und der Gesellschaft ändern werden. Neben der notwendigen Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten ist ein Einsatz zusätzlicher finanzieller Mittel notwendig. Als Beispiel sei der konsequente Ausbau des Dokumenten-Management-Systems (DMS) inkl. der Einführung intelligenter Workflows genannt, um somit medienbruchfreie Arbeitsabläufe zu realisieren.

Die zeitgerechte Umsetzung der Inhalte der Digitalisierungsstrategie bzw. der gesetzlichen Vorgaben erfordert zusätzliche Unterstützungsleistungen im Bereich der Projektsteuerung. Hier werden für die Stadtverwaltung Rheine zusätzliche Aufwände von bis zu 2 weiteren Vollzeitäquivalenten prognostiziert. Wir empfehlen die kritische Überprüfung der vorhandenen, personellen Ressourcen, auch unter Berücksichtigung von Vertreterregelungen und im Bedarfsfall die Schaffung/Neubesetzung benötigter Stellen.

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

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

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

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

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

Das Normenscreening des Landes NRW ist noch nicht abgeschlossen.

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

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

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

Ebenso ist ein nachhaltiges Change-Management der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben. Die Schaffung von Transparenz im Handeln, die zeitnahe Mitnahme der betroffenen Beteiligten sowie weiterhin klare, positive Signale des Verwaltungsvorstands und der Führungskräfte sind wichtige Bestandteile. Auch hier sind entsprechende Maßnahmen in der Umsetzungsplanung integriert. Die aufgeführten Empfehlungen bilden die Voraussetzungen, um die digitale Transformation, auch gerne in enger Zusammenarbeit mit dem Zweckverband KAAW, in den nächsten Jahren erfolgreich und kontinuierlich zu etablieren.

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) geht davon aus, dass in rund 80 Prozent der identifizierten Kernprozesse Kosteneinsparungen durch Prozessoptimierung mithilfe von E-Government von 20 bis 40 Prozent möglich sind. Hier steht die Effizienzschaffung im Fokus, da sich die Arbeitsabläufe der Beschäftigten wesentlich ändern, aber die Aufgabenvielfalt/-menge nicht abnehmen wird. Auch gilt es hier, dem demografischen Wandel mit Effizienzsteigerung entgegenzuwirken.



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


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

Abbildung 20: KGSt-Einschätzung E-Government-Potenziale

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

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

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

 Empfehlung 9:
<p><u>Maßnahmen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechtzeitige Überprüfung der Inhalte und der Fortschritte der Digitalisierungsstrategie mindestens einmal jährlich im Haupt-, Digital-, und Finanzausschuss

8 Freigabe/Abnahme des Dokuments

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

Datum:	
Termin Beschlussfindung:	
Unterschrift Verwaltungsvorstand:	
Nächste Wiedervorlage zwecks Qualitätssicherung:	

9 Glossar

Begriff	Bedeutung
Cloud (Computing)	Cloud Computing (deutsch Rechnerwolke oder Datenwolke) beschreibt die Bereitstellung von IT-Infrastruktur wie beispielsweise Speicherplatz , Rechenleistung oder Anwendungssoftware als Dienstleistung über das Internet . Technischer formuliert umschreibt das Cloud Computing den Ansatz, IT-Infrastrukturen über ein Rechnernetz zur Verfügung zu stellen, ohne dass diese auf dem lokalen Rechner installiert sein müssen.
Demografischer Wandel	Der demografische Wandel beschreibt die demografisch beschreibbare Bevölkerungsentwicklung in Bezug auf die Gesamtzahl ihrer Mitglieder ihre zahlenmäßige Struktur nach Altersgruppen dem Verhältnis von Geschlechtern
DMS	Der Begriff Dokumentenmanagement (auch Dokumenten-Verwaltungs-System) bezeichnet die datenbankgestützte Verwaltung elektronischer Dokumente. Dabei ist in der deutschen Sprache auch die Verwaltung digitalisierter, ursprünglich papiergebundener Schriftstücke in elektronischen Systemen gemeint und wird in einem erweiterten Sinn auch als Branchenbezeichnung verwendet. Bei der Verwaltung von Papierdokumenten spricht man von Schriftgutverwaltung. Zur besseren Unterscheidung wird häufig auch der Begriff elektronisches Dokumentenmanagement (englisch electronic document management, EDM) verwendet. Als Software werden Dokumenten-Management-Systeme (engl. document management system, DMS) eingesetzt.
E-Government	Unter E-Government (dt. E-Regierung) bzw. eGovernment im weiteren Sinn versteht man die Vereinfachung und Durchführung von Prozessen zur Information , Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen staatlichen , kommunalen und sonstigen behördlichen Institutionen sowie zwischen diesen Institutionen und Bürgern bzw. Unternehmen durch den Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien . E-Government fasst somit E-Administration und E-Democracy zusammen. Rechtliche Grundlage ist in Deutschland für Bundesbehörden das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung (EGovG). Auf Ebene der Bundesländer gibt es z. T. eigene E-Government Gesetze
eIDAS	eIDAS (e lectronic I dentification, A uthentication and trust S ervices), in Deutschland auch IVT , bezeichnet die Verordnung (EU) Nr. 910/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates über elektronische I dentifizierung und V ertrauensdienste für elektronische T ransaktionen im Binnenmarkt und zur Aufhebung der Richtlinie 1999/93/EG (Signaturrichtlinie).
GIS	Geoinformationssysteme, Geographische Informationssysteme (GIS) oder Räumliche Informationssysteme (RIS) sind Informationssysteme zur Erfassung, Bearbeitung, Organisation,

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