

# Grobkonzept Verwaltungsdigitalisierung

Stand. 03.06.2020

Stabstelle für Projektsteuerung und stadtweite Organisationsentwicklung



# Inhalt

1	Was ist Digitalisierung? .....	3
1.1	Wie ist die Abgrenzung von Smart City zu Verwaltungsdigitalisierung?.....	3
1.2	Welchen Schwerpunkt hat dieses Konzept? .....	4
1.3	Was sind unsere Leitlinien? .....	4
2	Warum braucht es Digitalisierung in der Stadtverwaltung Gießen? .....	5
3	Was haben wir bisher gemacht?.....	6
4	Was können wir kurzfristig umsetzen? .....	7
5	Wie wollen wir die Digitalisierung der Stadtverwaltung nachhaltig umsetzen? .....	8
6	Wer ist für die Digitalisierung der Stadtverwaltung Gießen verantwortlich? .....	9
7	Welche Folgewirkungen entstehen?.....	9
7.1	Welcher Finanzmittelbedarf entsteht für das Haushaltsjahr 2021? .....	9
7.2	Welche Personalbedarfe bei der IT und der Organisationsentwicklung entstehen? .....	10
7.3	Welche Schulungsbedarfe für Mitarbeiter*innen entstehen kurzfristig? .....	10
7.4	Welche Mittelbedarfe entstehen für die Haushaltsjahre 2021-2024? .....	11
7.4.1	Finanzhaushalt .....	11
7.4.2	Ergebnishaushalt .....	12



# 1 Was ist Digitalisierung?

Der Begriff Digitalisierung bezeichnet etwa seit den 1970er Jahren die **Veränderung analoger Prozesse hin zu digitalen Formaten**. Diese Veränderung umfasst ganzheitlich die Neugestaltung von Arbeitsabläufen, den Wandel von Arbeitsformen und die Ausstattung mit Hard- und Software. Digitalisierung ist folglich deutlich mehr als die alleinige Bereitstellung technischer Infrastrukturen. Es geht vielmehr um das Zusammenspiel von ausgelösten organisatorischen und soziokulturellen Veränderungen.

Eine repräsentative Befragung der (Ober-)Bürgermeister\*innen großer deutscher Städte (OB-Barometer) aus dem Jahr 2019 kommt zu dem Ergebnis, dass die Digitalisierung zu den Top 3 der wichtigsten Aufgaben einer Stadt gehört.

## 1.1 Wie ist die Abgrenzung von Smart City zu Verwaltungsdigitalisierung?

Im Kontext der Digitalisierung einer Kommune sind zwei Begrifflichkeiten besonders relevant, welche zur Einordnungen daher kurz beschrieben werden. Die Digitale Kommune (auch Smart City) umfasst verschiedene Handlungsfelder. In Abgrenzung zur Smart City ist die Verwaltungsdigitalisierung (auch eGovernment) zu sehen, welche sich vorrangig auf die externen und internen Prozesse der Verwaltung (Rathaus) fokussiert. Die nachfolgende Grafik stellt die Handlungsfelder einer Smart City exemplarisch dar:



In Anlehnung an die vorherigen Ausführungen können die Begrifflichkeiten folgendermaßen definiert werden:

### ***Verwaltungsdigitalisierung / eGovernment:***

Umfasst elektronisches **regieren, kommunizieren** und **informieren** von Verwaltungen.

### ***Smart City / digitale Kommune:***

Nutzt **Informations- und Kommunikationstechnologien**, um auf der Basis von **integrierten** Entwicklungskonzepten kommunale Infrastrukturen, wie beispielsweise Energie, Gebäude, Verkehr, Wasser und Abwasser **zu verknüpfen**.



## 1.2 Welchen Schwerpunkt hat dieses Konzept?

Das grundlegendste Handlungsfeld für die nahe Zukunft stellt für die Stadtverwaltung Gießen die Verwaltungsdigitalisierung (eGovernment) dar. Aus diesem Grund wird in diesem Konzept bewusst (noch) nicht auf die Anforderungen an eine Smart City eingegangen, da nach Meinung der Stabsstelle für Projektsteuerung und stadtweite Organisationsentwicklung der Grundstein einer erfolgreichen und nachhaltigen Smart City ein hoher Reifegrad bei der Verwaltungsdigitalisierung ist. Demzufolge werden die weiteren Handlungsfelder einer Smart City, wie bspw. der Breitbandausbau oder die Digitalisierung der Verkehrstechnik, in diesem Konzept nicht berücksichtigt.

## 1.3 Was sind unsere Leitlinien?

Die Smart City Charta (2017) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung definiert vier Leitlinien für Smart Cities bzw. die digitale Transformation. Diese Leitlinien gelten im Kern sowohl für eine Smart City als auch für eine digitale Verwaltung:

1. Digitale Transformation braucht Ziele, Strategien und Strukturen.
2. Digitale Transformation braucht Transparenz, Teilhabe und Mitgestaltung.
3. Digitale Transformation braucht Infrastrukturen, Daten und Dienstleistungen.
4. Digitale Transformation braucht Ressourcen, Kompetenzen und Kooperation.

Aufbauend auf den Leitlinien können für die Verwaltungsdigitalisierung die nachfolgenden Zielfelder definiert werden:

- (a) Nutzen für Bürger\*innen und Unternehmen generieren.
- (b) Nutzen für die Verwaltung generieren.
- (c) Informationssicherheit und Datenschutz gewährleisten.



## 2 Warum braucht es Digitalisierung in der Stadtverwaltung Gießen?

Unsere Verwaltung steht vor großen Herausforderungen: Die Welt ist unbeständiger, widersprüchlicher und komplexer als je zuvor. Veränderungen prägen in immer kürzeren Zyklen unsere Gesellschaft. Mit der Digitalisierung ist ein Taktgeber entstanden, der neue Gestaltungs- und Entwicklungsspielräume eröffnet. Zusätzlich hat uns die Corona-Pandemie gezeigt, wie essentiell Möglichkeiten zur Nutzung von Online-Diensten und mobilem Arbeiten sind, um in Krisensituationen Verwaltungsleistungen weiterhin erbringen zu können, und dabei Bürger\*innen und Mitarbeiter\*innen zu schützen.

Die Notwendigkeit zum kurzfristigen Handeln gründet im Wesentlichen auf zwei Punkten:

- **Bundesgesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (OZG):** Das OZG verpflichtet Bund, Länder und Kommunen dazu, bis Ende 2022 mind. 575 Bürgeranliegen und Leistungen auch online anzubieten. Die logische Konsequenz aus der Zielsetzung der Stadtverwaltung (siehe 1.3) ist der Anspruch an elektronische end-to-end-Prozesse mit der Ausschöpfung von Automatisierungsmöglichkeiten.
- **Fördermittel:** Das Land Hessen stellt für das Jahr 2020 Fördermittel für die Digitalisierung der Universitätsstadt Gießen zur Verfügung. Der Betrag wird grundsätzlich als Zuschuss gewährt, wobei der Eigenanteil 25% beträgt. Auf der Grundlage einer Modellberechnung (Stand 28.10.2019) kann die Stadt Gießen 319.224 € in Anspruch nehmen. Nach aktuellem Stand müssen die Fördermittel bis zum 31.08.2020 beantragt und bis zum 31.12.2020 abgerechnet sein. (Hinweis: Die Förderrichtlinie steht aktuell noch nicht zur Verfügung).

Darüber hinaus gibt es weitere Gründe, die Digitalisierung der Stadtverwaltung Gießen langfristig zu planen und voranzutreiben:

- Erwartungshaltung der Bürger\*innen und Unternehmen an eine offene und moderne Verwaltung, da die private und berufliche Lebensrealität häufig schon sehr digital gestaltet ist.
- Demografische Entwicklung / Arbeitgeberattraktivität: Moderne Arbeitsplätze machen die Stadtverwaltung bei der Gewinnung von Fachkräften attraktiver und schließen die Lücke, die durch den bevorstehenden Ruhestand vieler Kollegen\*innen entstehen könnte.
- Bessere und schnellere Entscheidungsfindung durch optimierte Prozessabläufe kann die Identifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen erhöhen.



### 3 Was haben wir bisher gemacht?

Wir möchten an dieser Stelle auch auf die Antwort der Oberbürgermeisterin auf die Anfrage ANF/1872/2019 hinweisen. Wie Frau Oberbürgermeisterin Grabe-Bolz damals schon ausführte, wurde zum 01.04.2019 die Stabsstelle „Projektsteuerung und stadtweite Organisationsentwicklung“ geschaffen, welche federführend zuständig ist für die Verwaltungsdigitalisierungsstrategie. Hierdurch zeigt sich die Bedeutung der Digitalisierung, da durch die Einrichtung der Stabsstelle eine organisatorische Verankerung des Themas innerhalb der Stadtverwaltung erfolgt ist. In den vergangenen Monaten wurden zum einen gemeinsam mit den Ämtern der Stadtverwaltung relevante Prozesse identifiziert, und zum anderen die Strukturen der Stabsstelle aufgebaut. Zusammenfassend können nachfolgende Tätigkeiten festgehalten werden, wobei diese nur einen Ausschnitt der bisherigen Tätigkeiten darstellen:

- Gemeinsam mit den Fachämtern wurden eine Vielzahl von **Verwaltungsprozessen** identifiziert und hinsichtlich ihres Digitalisierungspotenzials und der Digitalisierungsnotwendigkeit gemäß OZG bewertet. Im nächsten Schritt erfolgt für die priorisierten Prozesse eine detaillierte Prozessanalyse als Basis für mögliche Prozessoptimierungen. Die neu gestalteten Prozesse werden anschließend als digitale Prozesse technisch umgesetzt und den Bürger\*innen zur Verfügung gestellt.
- Die Nutzung von **digitalen Akten** wurde mit 5 Fachämtern pilotiert, unter Verwendung des Dokumentenmanagementsystems (DMS) enaio. Zur Anbindung der noch ausstehenden Fachämter wurde ein Vorgehensmodell entwickelt, um die Einführung effizient umsetzen zu können.
- Aufgrund der Sondersituation durch Corona war es notwendig, die Möglichkeiten zum **mobilen Arbeiten** möglichst schnell deutlich auszubauen. Dazu wurde neben Hardware (Laptops) auch ein Videokonferenzsystem eingeführt, welches demnächst um eine Komponente für Telefonie erweitert wird.
- **Online-Terminservice:** Zur Einführung einer technischen Lösung zur Vereinbarung von Terminen über ein Online-Tool, wurden übergreifende Anforderungen definiert und erste Gespräche geführt. Ziel ist die Einführung der Lösung in einzelnen Pilotämtern im Herbst 2020.
- Ein Konzept zur **Einführung von Projektmanagement** wurde entwickelt, um Digitalisierungsprojekte erfolgreich umsetzen zu können. Im nächsten Schritt erfolgt die Einführung in der Stadtverwaltung inkl. der Durchführung von Schulungen.



## 4 Was können wir kurzfristig umsetzen?

Die Förderrichtlinie sieht vermutlich vor, dass die Fördermittel bis zum 31.08.2020 beantragt und bis zum 31.12.2020 abgerechnet sein müssen. Dieser enge zeitliche Rahmen lässt sich nur dann einhalten, wenn eine Fokussierung auf zwei Bausteine der Digitalisierung stattfindet:

1. Beschaffung von **Software / Lizenzen**, beispielsweise zur flächendeckenden Einführung der elektronischen Akte.
2. Beschaffung von **Hardware**, z.B. Laptops, die mobiles Arbeiten ermöglichen und beispielsweise die Teilnahme an Videokonferenzen und die Nutzung von Kollaborationstools ermöglichen.

Die genaue Umsetzungsplanung ist abhängig von der (noch nicht veröffentlichten) Förderrichtlinie. Aktuell wird von folgenden Maßnahmen ausgegangen:

Aufgabe/Projekt	Mittelbedarf
<b>Einführung eAkte</b>	
Lizenerweiterung zur Einführung der eAkte in weiteren Organisationseinheiten	100.000 €
Schulungen und Dienstleistungen (z.B. für Schnittstelle zu Fachsoftware)	20.000 €
Ausstattung der IT-Arbeitsplätze mit zweitem Monitor	50.000 €
Ausstattung mit Dokumenten-Scannern	15.000 €
Mobile IT-Endgeräte, damit Zugriff auf eAkten in Besprechungen bzw. Gerichts- oder sonstigen Vorort-Terminen gewährleistet ist	47.224 €
Erwerb weiterer eAkten-Module (Fachsoftwarespezifisch)	12.000 €
<b>Einführung Antrags- und Workflowsystem "civento" für Online-Dienste</b>	
Schulungen und Dienstleistungen	40.000 €
<b>Personalentwicklungsmaßnahmen</b>	
Digitalisierung-Schulungen	15.000 €
<b>Beratungsleistungen</b>	
Für die Erstellung des Feinkonzepts Digitalisierung	20.000 €
Summe	319.224 €



## 5 Wie wollen wir die Digitalisierung der Stadtverwaltung nachhaltig umsetzen?

Der Wandel von einer klassischen Stadtverwaltung hin zu einem digitalen Rathaus ist ein langwieriger Prozess, der neben der Einführung oder Umstellung von IT-Infrastrukturen viele weitere, tlw. sehr unterschiedliche, Aspekte berücksichtigen muss. Finanzielle und zeitliche Ressourcen müssen geplant und zur Verfügung gestellt werden. Um diese Herausforderung erfolgreich meistern zu können, sind zwei Schritte essentiell:

### 1. **Einführung von Projektmanagement** in der Stadtverwaltung Gießen:

Die Anforderungen, die sich aus der Digitalisierung der Stadtverwaltung Gießen ergeben, sind komplex und dynamisch und erfordern verstärkt die Zusammenarbeit unterschiedlicher Aufgabenbereiche. Eine gut erprobte und ressourcenschonende Möglichkeit zur erfolgreichen Bearbeitung dieser Anforderungen ist das Arbeiten in Projekten. Die Basis dafür ist ein funktionierendes stadtweites Projektmanagement, das ein übergreifendes Verständnis mit einheitlichen Begriffen und klar definierten Rollen und Aufgaben sicherstellt, und den effizienten Einsatz von Methoden gewährleistet.

### 2. Erarbeitung eines **Feinkonzepts zur Digitalisierung** bis Ende 2020:

In einer Digitalstrategie (Feinkonzept) soll für einen längerfristigen Zeitraum definiert werden, welche Ziele die Stadtverwaltung Gießen mit der Verwaltungsdigitalisierung erreichen möchte, welche Maßnahmen dazu zu ergreifen sind, und welche Ressourcen dafür benötigt werden. Erarbeitet werden soll eine konkrete Umsetzungsplanung (Mehrjahresplanung), auch unter der Berücksichtigung rechtlicher Vorgaben.

Technischer Fortschritt und die Möglichkeiten der Digitalisierung dürfen dabei kein Selbstzweck sein. Die Anforderungen der Nutzer\*innen, sowohl der Bürger\*innen und der Unternehmen, aber auch die der Verwaltungsmitarbeiter\*innen, müssen zu jeder Zeit konsequent im Mittelpunkt der Umsetzungsbemühungen stehen.



## 6 Wer ist für die Digitalisierung der Stadtverwaltung Gießen verantwortlich?

Die Verantwortung für den Strategieprozess trägt die Stabstelle Projektsteuerung und stadtweite Organisationsentwicklung. Gleichwohl ist die erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben eine Gemeinschaftsaufgabe der gesamten Stadtverwaltung. Der digitale Wandel wird sich innerhalb der Verwaltung auch auf die Arbeitsweise, den Informationsaustausch und die Priorisierung von Aufgaben auswirken, welche mit Hilfe von entsprechenden (Personalentwicklungs)-konzepten begleitet und unterstützt werden müssen.

Die Budgetverwaltung für die Anschaffungen der Hard- und Software liegt und verbleibt im Amt für Informationstechnik, um langfristig eine zentrale Ressourcenverwaltung zu gewährleisten und somit Synergieeffekte erzielen zu können.

## 7 Welche Folgewirkungen entstehen?

Aus der Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben entstehen grundsätzlich Folgekosten. Diese Folgekosten lassen sich derzeit noch nicht eindeutig beziffern, da sie stark von der konkreten Ausgestaltung und der Umsetzungsgeschwindigkeit abhängig sind.

Den Folgekosten stehen mögliche monetäre Einsparpotenziale gegenüber, welche jedoch oftmals dezentral in den jeweiligen Organisationseinheiten erzielt werden. Neben den monetären Einsparpotenzialen entstehen oftmals auch monetär nicht bewertbare Vorteile, wie beispielsweise die Verringerung von Prozesslaufzeiten, die Verbesserung der Zufriedenheit der Kunden\*innen oder die Steigerung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch alternative Arbeitsformen. Die Einsparpotenziale sind an dieser Stelle ebenfalls noch nicht quantifizierbar und müssen projektbezogen betrachtet werden. Gleichwohl jedweder möglicher Einsparpotenziale ist durch die Digitalisierung mit einer Steigerung des IT-Budgets, der Personalressourcen bei IT und Stabsstelle und des Budgets für Personalentwicklung zu rechnen. Auf Basis der bisherigen Erfahrungen werden nachfolgend die zentralen Folgewirkungen dargestellt.

### 7.1 Welcher Finanzmittelbedarf entsteht für das Haushaltsjahr 2021?

Nach aktuellem Stand sind für das Haushaltsjahr 2021 mit nachfolgendem Mittelbedarf zu rechnen:

- **Finanzhaushalt:** 100.000 Euro, beispielsweise für die nächsten Schritte der flächendeckenden Einführung der eAkte (Lizenzen und Hardware).



- **Ergebnishaushalt:** 160.000 Euro, beispielsweise für die flächendeckende Einführung der eAkte (Dienstleistungen), die Digitalisierung von Aktenbeständen (Dienstleistungen), die Einführung von Online-Diensten und weitere kleinere Digitalisierungsvorhaben.

## 7.2 Welche Personalbedarfe bei der IT und der Organisationsentwicklung entstehen?

Zur Umsetzung der geplanten Digitalisierungsvorhaben (insbesondere zur Umsetzung des OZG) werden zusätzliche Personalressourcen benötigt, sowohl im Amt für Informationstechnik als auch in der Stabsstelle Projektsteuerung und stadtweite Organisationsentwicklung.

Ziel ist es auch, dass durch die Erhöhung der internen Personalressourcen die aktuell starke Abhängigkeit zu externen Dienstleistern verringert wird. Dahinter stehen insbesondere die Ziele der zügigeren Umsetzung von Projekten, einer stärkeren Einflussnahme auf die konkreten Projektumsetzungen und der Generierung von Einsparungen aufgrund des teilweisen Wegfalles von Kosten für externe Dienstleistungen. Aufgrund der aktuell starken Zunahme von Digitalisierungsvorhaben in den öffentlichen Verwaltungen geraten viele externe Dienstleister an ihre Kapazitätsgrenzen. Eine starke Abhängigkeit zu externen Dienstleistern stellt für die Einhaltung der gesetzlichen Fristen und der Zielsetzung ein erhebliches Risiko dar. Durch die Bereitstellung von internen Personalressourcen kann diesem Risiko zumindest teilweise begegnet werden.

Für die Erreichung der gesetzlichen Anforderungen (OZG) bedarf es weiterer Personalressourcen. Die Umsetzung stellt sowohl für das Amt für Informationstechnik (z.B. Administration, Implementierung der IT-Infrastruktur, technische Umsetzung der Online-Dienste) als auch für die Stabsstelle für Projektsteuerung und stadtweite Organisationsentwicklung (z.B. Verantwortung der Strategie, interne Beratung der Ämter oder Leitung von Projekten) zusätzliche Aufgaben dar, welche in der aktuellen Stellenausstattung nicht vollumfänglich berücksichtigt sind.

## 7.3 Welche Schulungsbedarfe für Mitarbeiter\*innen entstehen kurzfristig?

Bei den Mitarbeitern\*innen entstehen durch die Umsetzung der geplanten Projekte Schulungsbedarfe. Die Höhe des Mittelbedarfs kann an dieser Stelle noch nicht eindeutig beziffert werden und ist stark von der konkreten Projektumsetzung und Umsetzungsgeschwindigkeit abhängig. Die künftigen Schulungskonzeptionen beruhen dabei auf zwei Säulen:

1. **Projektbezogene Schulungen** im Rahmen von Projektumsetzungen, beispielsweise der Einführung der eAkte in einem Amt oder eines neuen Online-Dienstes.



2. **Regelmäßige und standardisierte Schulungen** zur Erhöhung und Beibehaltung der digitalen Kompetenz der Mitarbeiter\*innen, beispielsweise fortlaufende Software-Schulungen oder die Ausbildung von Mitarbeiter\*innen zu Digitalisierungslotsen zur Erhöhung der dezentralen Kompetenzen.

Die Projektbezogenen Schulungen sind Teil der Projektumsetzungen und werden im Rahmen der Projekte geplant, durchgeführt und abgerechnet. Hierfür zeichnet sich die Stabsstelle für Projektsteuerung und stadtweite Organisationsentwicklung verantwortlich.

Für die Gestaltung der regelmäßigen Schulungsangebote finden aktuell Abstimmungsgespräche mit der Abteilung Personalentwicklung des Haupt- und Personalamtes statt. Ziel ist die regelmäßige Abdeckung dieser Bedarfe im zukünftigen Fortbildungsprogramm der Stadtverwaltung.

#### 7.4 Welche Mittelbedarfe entstehen für die Haushaltsjahre 2021-2024?

Nachfolgend werden die aktuellen Planungen der Mittelbedarfe für die Jahre 2021-2024 dargestellt. Es ist zu beachten, dass sich die Einzelmaßnahmen teilweise in einem sehr frühen Planungsstadium befinden.

##### 7.4.1 Finanzhaushalt

Aufgabe/Projekt	Ansatz 2021	Ansatz 2022	Ansatz 2023	Ansatz 2024
Digitalisierungsprojekte (OZG,etc.), Software für Projekt-Management und Prozess-Management	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €
<b>Einführung eAkte in verschiedenen OE</b>				
Lizenerweiterung bedingt durch weitere Einführung eAkte in den Fachämtern	30.000 €	50.000 €	50.000 €	0 €
Dienstleistungen, Schnittstellen	0 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
IT-Arbeitsplatz mit 2. Monitor ausstatten	10.000 €	15.000 €	0 €	0 €
Scanner am IT-AP	5.000 €	5.000 €	0 €	0 €
Mobile IT-Endgeräte damit Zugriff auf eAkte in Besprechungen bzw. Gerichts- oder sonstigen Vorort-Terminen gewährleistet ist.	10.000 €	0 €	0 €	0 €
Erwerb div. eAkte-Module (Fachsoftwarespezifisch)	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €



## 7.4.2 Ergebnishaushalt

Aufgabe	Ansatz 2021	Ansatz 2022	Ansatz 2023	Ansatz 2024
Digitalisierungsprojekte eAkte Dienstleistungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektbeispiel: Jugendamt für 2021</li> <li>• Projektbeispiel: Ordnungsamt für 2021</li> <li>• Projektbeispiel: Sitzungsdienst für 2021</li> <li>• Weitere Projekte 2022 – 2024</li> <li>• Ziel: Abschluss Ende 2024</li> </ul>	42.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Digitalisierungsprojekte: Online-Dienste OZG	20.000 €	60.000 €	0 €	0 €
Digitalisierungsprojekte: Online-Dienste außerhalb von OZG (z.B. interne Prozesse)	0 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Digitalisierung-Schulungen (Personalentwicklungsmaßnahmen): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektbeispiel: eAkten Einführung 2021 - 2024</li> <li>• Projektbeispiel: Digitalisierungslotsen</li> <li>• Weitere Schulungen</li> </ul>	35.000 €	35.000 €	35.000 €	25.000 €
Digitalisierung von Aktenbeständen	38.000 €	60.000 €	60.000 €	45.000 €
Online-Terminservice gesamte Stadtverwaltung	35.000 €	35.000 €	35.000 €	35.000 €

