

Ergebnisbericht

Digitale Strategie der Stadtverwaltung Bocholt



Verantwortlich	Verwaltungsvorstand Stadt Bocholt	Freigabe am:	31.08.2020
Dateiname	KAAW_DigitaleStrategie_Bocholt_V1.01_20200902.docx		
Seitenanzahl	39	Status: freigegeben	Klassifizierung vertraulich

Historie der Dokumentversionen

Version	Datum	Autor	Änderungsgrund / Bemerkungen
0.8	13.07.2020	Egelkamp, Marcus	Erstellung Rohfassung
0.81	14.07.2020	Volkman, Jörg	Qualitätssicherung
0.82	15.07.2020	Egelkamp, Marcus	Integration Bilder / Ressourcenplan + Versand Entwurf an Stadt Bocholt
0.83	14.08.2020	Egelkamp, Marcus	Einarbeitung Kapitel 4.2.5 Mobiles Arbeiten
0.84	15.08.2020	Egelkamp, Marcus	Einarbeitung Anmerkungen aus der Qualitätssicherung
0.9	17.08.2020	Egelkamp, Marcus	Erstellung Version 0.9, Versand zur QS
0.91	25.08.2020	Volkman, Jörg	Abgestimmte Anpassungen nach Workshop 3
0.92	26.08.2020	Egelkamp, Marcus	Qualitätssicherung und Versand an Stadt Bocholt
0.93	28.08.2020	Egelkamp, Marcus	Einarbeitung neue Graphiken und red. Änderungen
1.0	31.08.2020	Egelkamp, Marcus	Red. Änderungen und Freigabe durch Stadt Bocholt
1.01	02.09.2020	Egelkamp, Marcus	Red. Änderungen

Inhaltsverzeichnis

Historie der Dokumentversionen.....	2
Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	3
Anhänge	3
1 Einleitung.....	4
1.1 Management Summary.....	4
2 Projektstammdaten	7
2.1.1 Projektauftrag	7
2.1.2 Projektleitung und Organisation	8
2.1.3 Geltungsbereich.....	9
2.2 Vorgehensmodell	10
3 Ausgangslage	12
3.1 Strategieentwicklung im Kontext	13
3.1.1 Leitbild / Ziel	13
4 Digitale Strategie	15
4.1 Begriffsbestimmung Digitalisierung	15
4.2 Robuste Bewertung.....	16
4.2.1 Systemlandschaft und IT-Organisation der Stadt Bocholt.....	16
4.2.2 IT-Architektur der Stadt Bocholt.....	17
4.2.3 Betrachtung relevanter Prozessgruppen zur Reifegradbestimmung	19
4.2.4 Demografie-Analyse	20
4.2.5 Mobiles Arbeiten	22
4.3 Stärken / Schwächen Analyse	24
4.3.1 Stärken und Schwächenanalyse (SWOT).....	24
4.4 Herausforderungen	25
4.5 Ziele	25
4.5.1 Kernziele und deren Aussagen	26
5 Lösungsbausteine	28
6 Konzept zur Umsetzung.....	34
6.1 Operative Maßnahmenplanung	34
6.2 Rahmenfinanzplan	38
7 Fazit / Zusammenfassung	40
8 Freigabe/Abnahme des Dokuments	43
9 Glossar	44

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenfassung Digitale Strategie Stadt Bocholt.....	6
Abbildung 2: Projektorganisation „Digitale Strategie“	8
Abbildung 3: Leistungsabgrenzung Inhalte einer kommunalen Digitalisierungsstrategie	9
Abbildung 4: Vorgehensmodell Erstellung Digitalisierungsstrategie	10
Abbildung 5: Methodisches Vorgehensmodell „Erstellung Digitalisierungsstrategie“	11
Abbildung 6: IT-Konsolidierungsprozess der Stadt Bocholt	12
Abbildung 7: Bestandteile einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie	13
Abbildung 8: Definition des Begriffs „Digitalisierung“	15
Abbildung 9: IST-Architektur IT-Systemlandschaft	17
Abbildung 10: Reifegradbestimmung	19
Abbildung 11: Altersentwicklung der Mitarbeiter der Stadt Bocholt	20
Abbildung 13: SWOT-Analyse.....	24
Abbildung 14: Demographische / technische Herausforderungen.....	25
Abbildung 15: Mission 2025	25
Abbildung 16: Lösungsbausteine der Digitalisierungsstrategie	28
Abbildung 17: Effizienzgewinne durch Digitalisierung	38
Abbildung 18: KGSt-Einschätzung E-Government-Potenziale	42

Anhänge

- Anhang 1: IST Architektur der IT-Systemlandschaft
- Anhang 2: Maßnahmenplan (5teilig)
- Anhang 3: Ressourcenplan

1 Einleitung

1.1 Management Summary

Warum wird eine Digitalisierungsstrategie 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 ebenfalls einer digitalen Transformation unterzogen werden muss.

Dieser unaufhaltsame Veränderungsprozess bedingt somit die Reformierung der gesamten Verwaltung und wird sich über alle Fachbereiche und die MitarbeiterInnen hinziehen.

Aktuelle Gesetzgebungen, wie z. B. das E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen oder das Onlinezugangsgesetz bedingen zudem die zunehmende Digitalisierung von kommunalen, behördenübergreifenden Leistungen.

Aus den dargestellten Gründen hat die Stadt Bocholt gemeinsam mit dem Zweckverband „Kommunale ADV-Anwendergemeinschaft West“ (kurz: KAAW) im Zeitraum 05.2020 bis 09.2020 in mehrtägigen Workshops eine individuelle, digitale Strategie erstellt.

Warum ist eine individuelle Digitalisierungsstrategie notwendig?

Jede Kommune braucht eine auf Ihre Bedürfnisse abgestimmte Digitalisierungsstrategie, die...

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

Ziel ist es, ein einheitliches Verständnis aller an diesem Reformierungsprozess beteiligten MitarbeiterInnen herbeizuführen und klare Projektbausteine (inkl. Ressourcen-/Maßnahmenplänen) gemeinsam mit dem Verwaltungsvorstand der Kommune zu definieren. Hierdurch wird gleichzeitig der zwingend notwendige Veränderungsprozess, das sogenannte Change-Management, eingeleitet.

Zudem ist es von hoher strategischer Bedeutung frühzeitig die Frage zu klären, wie die zukünftige Datenversorgung und Datenhaltung erfolgen soll, da Daten in digitaler Form zunehmend als Grundlage für statistische Auswertungen als auch betriebswirtschaftliche Geschäftsmodelle einer Kommune genutzt werden („Daten sind das Gold der Zukunft!“). Auch dieses begründet zwingend die Notwendigkeit der Erstellung einer individuellen Digitalisierungsstrategie einer Kommune.

Wie wird die individuelle Digitalisierungsstrategie nach der Erstellung umgesetzt?

Die KAAW hat im Jahre 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 eines eigen-zugewiesenen, versierten Fachexperten sowie der kontinuierlichen Pflege eines Reifegradmodells bzw. des operativen Maßnahmenplans sichergestellt werden, dass gesetzliche Regelungen fristgerecht umgesetzt werden und die geplanten Vorhaben in die Praxis überführt werden.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass wiederum gesetzliche Vorgaben (z. B. das Erfordernis einer händischen Unterschrift) oder datenschutzrechtliche Aspekte die Realisierung von modernen Verwaltungs-

prozessen (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 (KGSt) und eine Formulareammlung (KAAW) gepflegt, um einmal identifizierte und in die Praxis überführte E-Government-Anwendungen effizient in weiteren Kommunen einsetzen zu können. Auch einheitliche, behördenübergreifende Landes- und Bundelösungen werden dabei berücksichtigt.

Zudem ist die Stadt Bocholt seit dem Jahre 2020 Mitglied im Zweckverband KAAW, weshalb die interkommunale Zusammenarbeit weiter intensiviert wird und ein gemeinsamer, regelmäßiger Informationsaustausch mit Blick auf die Gesetzgebungen, Entwicklungen auf Landesebene sowie Erfahrungswerte aus anderen Behörden erfolgt.

Was sind die Inhalte einer individuellen Digitalisierungsstrategie?

Die wesentlichen Projektergebnisse sind:

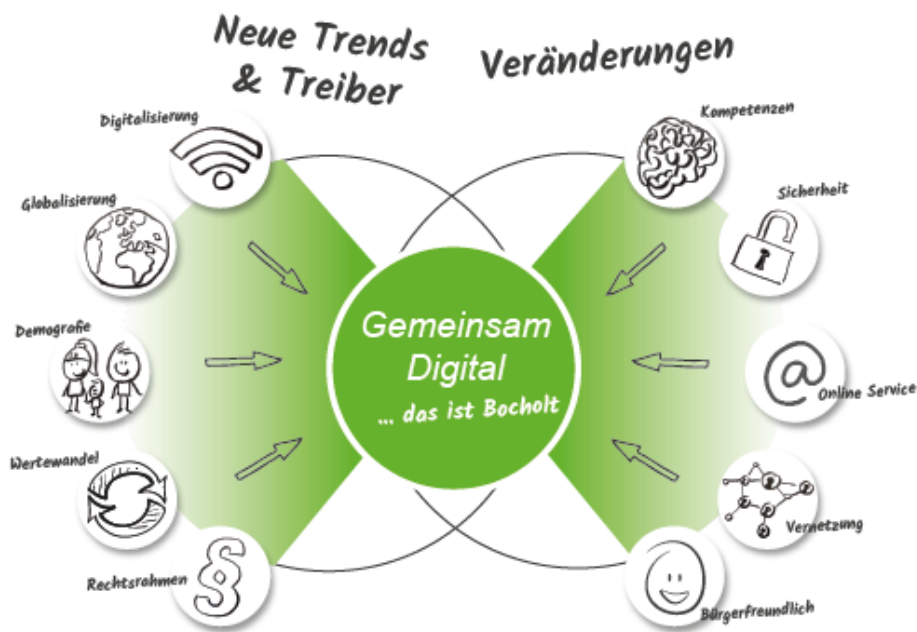
- Eindeutige Definition des Begriffs der Digitalisierung
- Robuste Bewertung der Ausgangslage in der Kommune
- Ableitung der Herausforderungen an die individuelle digitale Strategie
- Verdichtung der Ergebnisse in Form eines zeitlichen Ablaufplans
- Erarbeitung von Lösungsbausteinen zur Umsetzung der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

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



DIGITALE STRATEGIE 2025
.. im Einfluss des Megatrends

Digitale Transformation
ortsunabhängige Verwaltungsdienstleistungen
eGovernment effiziente Prozesse
digitale Dienstleistungen für Bürger*innen und Wirtschaft
eAkte Wissensmanagement



Transparenz für **Gesellschaft**
und **Wirtschaft** **Prozessoptimierungen**
Medienbruchfreie Formulare **Erfolgsfaktor Mensch**

ZIEL ist es, das Verwaltungshandeln innovativ,
bürgerfreundlich und transparent zu gestalten.

Abbildung 1: Zusammenfassung Digitale Strategie Stadt Bocholt

2 Projektstammdaten

2.1.1 Projektauftrag

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

Gemeinsam wurde festgelegt, dass sich die Erstellung einer Version „Digitalisierungsstrategie 1.0“ auf die Umsetzung des E-Government-Gesetzes NRW sowie das Onlinezugangsgesetz konzentriert.

Bereits zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Digitalisierungsstrategie 1.0 sind weitere Entwicklungen (z. B. SmartCity-Projekte, OpenData-Plattformen etc.) sowie diverse Förderprogramme erkennbar, diese Entwicklungen sollen in eine weitere Version zusammengefasst werden, sobald die aufgeführten Maßnahmen umgesetzt bzw. die entsprechenden Kennzahlen erreicht wurden.

Im Kern konzentriert sich daher dieser Ergebnisbericht auf die Identifizierung und Entwicklung digitaler Verwaltungsdienstleistungen für interne als auch externe Geschäftsprozesse.

2.1.2 Projektleitung und Organisation

Die Organisationsstruktur des Gesamtprojekts stellt sich derzeit wie folgt dar:

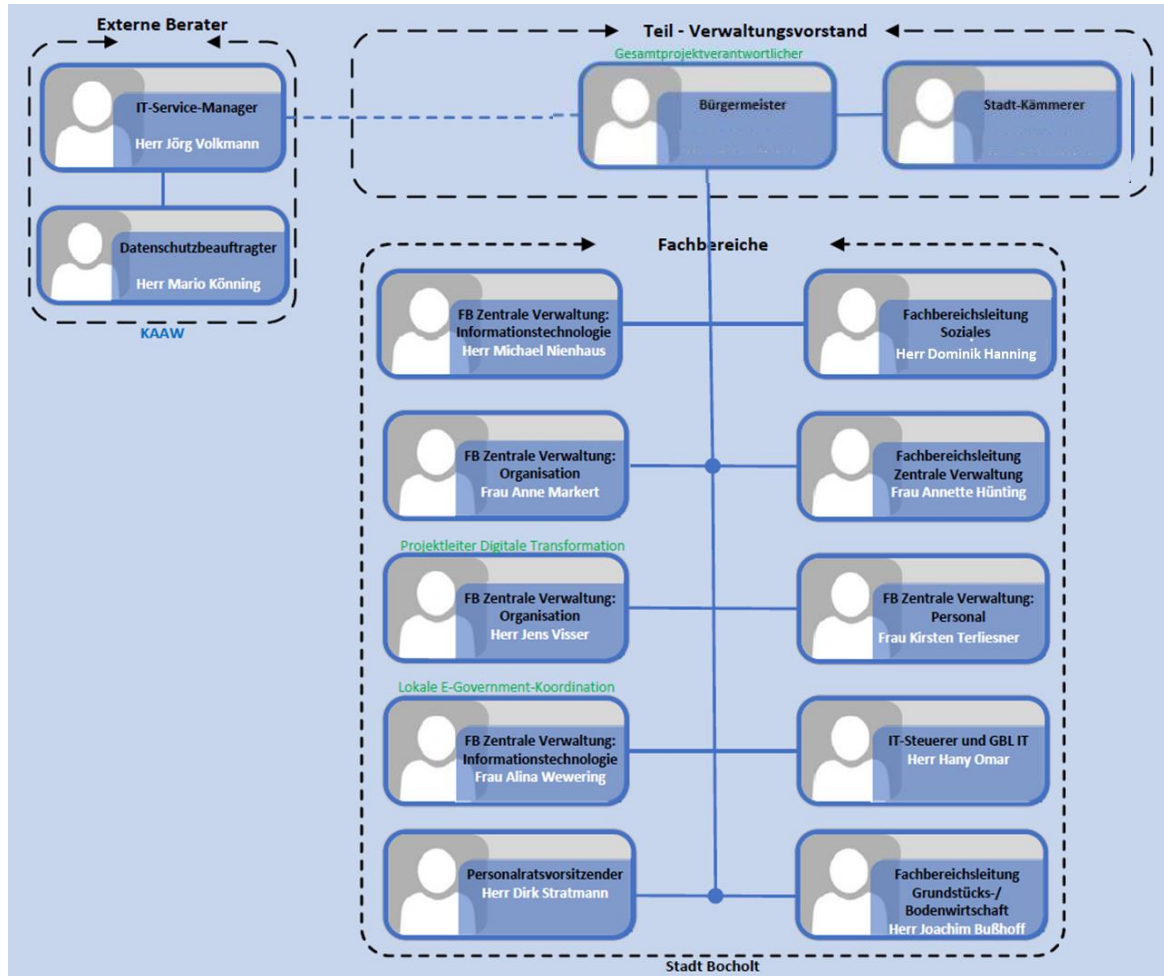


Abbildung 2: Projektorganisation „Digitale Strategie“

2.1.3 Geltungsbereich

Die kommunale Digitalisierungsstrategie fokussiert sich im Wesentlichen auf die Verwaltungsabläufe der Stadt Bocholt sowie deren Dienstleistungen gegenüber ihren Bürgern und der Wirtschaft.

Abhängigkeiten von Parallelentwicklungen im Kontext einer langjährigen Smart-City mit all seinen Aspekten und Auswirkungen auf die Gesellschaft, die Technologien und Gesetzgebungen sowie die für die Umsetzung notwendigen Ressourcen müssen dabei beachtet werden.

Das folgende Schaubild zeigt daher exemplarisch, welcher Evaluationspfad in den nä. Jahren im Zuge einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie zu verfolgen ist.

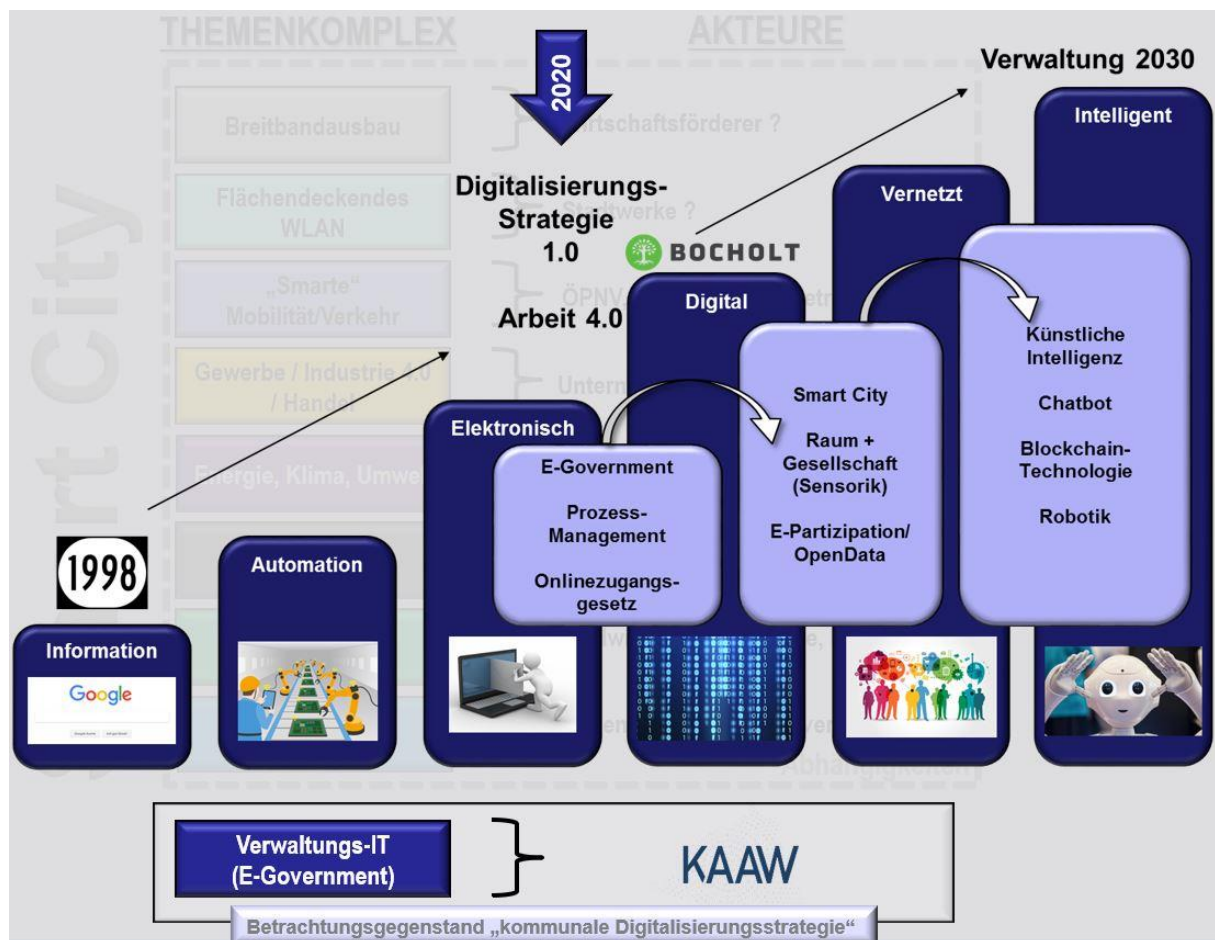


Abbildung 3: Leistungsabgrenzung Inhalte einer kommunalen Digitalisierungsstrategie

2.2 Vorgehensmodell

Das Projekt zur Strategieerarbeitung vollzog sich in aufeinander aufbauenden Phasen:

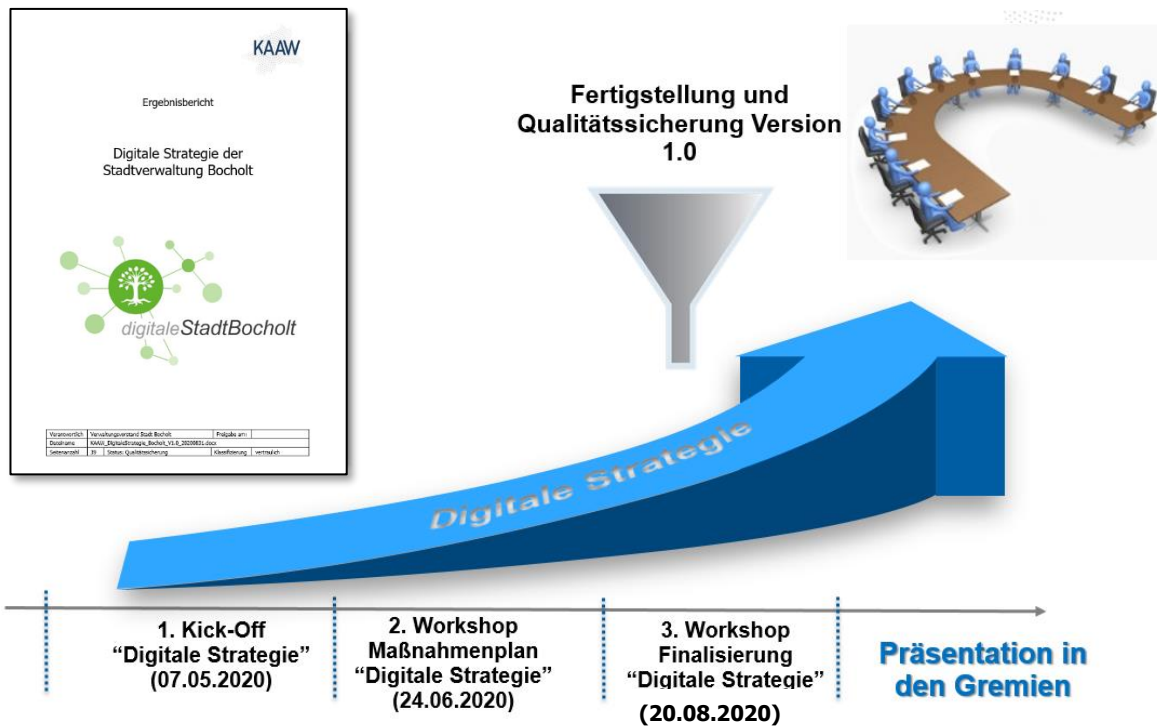


Abbildung 4: Vorgehensmodell Erstellung Digitalisierungsstrategie

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

Zunächst wurde daher eine robuste Bewertung des Zustandes der IT-Architektur unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben sowie organisatorische, prozessuale sowie technologische Aspekte im Bereich der Verwaltungsorganisation durchgeführt. In Folge dieser Bewertung sind gesellschaftliche, technologische sowie gesetzliche Entwicklungen und Rahmenbedingungen in die Gesamtbewertung eingeflossen.

Innerhalb der Arbeitsgruppe wurden mit Hilfe dieser Rahmenparameter sowie unter Verwendung von Projektsteckbriefen Szenarien erarbeitet, welche in konkrete und messbare Maßnahmenpläne überführt wurden.

Digitale Strategie der Stadtverwaltung Bocholt

Das folgende Schaubild zeigt diesen Kreislauf, welcher im Zuge des Evaluationspfades aus dem vorangegangenen Kapitel regelmäßig erneut durchlaufen werden muss:



Abbildung 5: Methodisches Vorgehensmodell „Erstellung Digitalisierungsstrategie“

Empfehlung 1:

Ziele/Maßnahmen:

- Überprüfung und Nachverfolgung des operativen Maßnahmenplans **mindestens einmal jährlich** durch die Gesamt-Projektorganisation.

Kennzahl(en):

- Organisationsstruktur sowie Anzahl Workshops pro Jahr zur Fortführung des Maßnahmenplans
- Reifegradmessung Umsetzung des Maßnahmenplans

3 Ausgangslage¹

Die Stadt Bocholt liegt im Westmünsterland, also im Nordwesten von Nordrhein-Westfalen. Sie ist die einzige große kreisangehörige Stadt und zugleich die größte Stadt des Kreises Borken im Regierungsbezirk Münster. Bocholt ist nach Aachen die zweitgrößte deutsche Stadt an der deutsch-niederländischen Grenze und die drittgrößte Stadt im Münsterland nach Münster und Rheine. Insgesamt leben mehr als 71.000 Einwohner in Bocholt.

Im Zuge des digitalen Wandels muss die Stadtverwaltung weiterhin als eine attraktive und moderne Arbeitgeberin erkennbar bleiben, um den personellen Herausforderungen im Zuge der Personalgewinnung nach wie vor gerecht zu werden.

Die Stadt Bocholt steht einer Reihe von Herausforderungen gegenüber:

- Zunahme gesetzlicher Rahmenwerke wie z.B. E-Government-Gesetz, Online Zugangsgesetz (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 sowie interkommunales Veränderungsmanagement unabdingbar. Dieses setzt zudem voraus, dass inklusive der Einbindung der Verwaltungsvorstandsebene gemeinsame Initiativen und Projekte strategisch bewertet, budgetiert und umgesetzt werden.

Die Stadtverwaltung Bocholt hat sich diesbezüglich neu organisiert und verschiedene Rollen besetzt, die unter anderem die Einführung einer elektronischen Akte und der elektronischen Vorgangsbearbeitung verantworten als auch lokale E-Government-Anwendungen bereitstellen sollen.

Darüber hinaus wurden Projektstrukturen geschaffen, damit das Projekt von der Verwaltungsführung bis hin zur Sachbearbeitung ganzheitlich gedacht und gelebt wird. Neben der Projektorganisation wurden auch Rahmenbedingungen u.a. für die Projektinitiierung, Projektabläufe, Finanzierung entwickelt.

Grundlage für die Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen ist eine performante und sichere IT-Infrastruktur, welche in den vergangenen Jahren bei der Stadt Bocholt kontinuierlich aufgebaut bzw. optimiert wurde. Die folgende Graphik stellt daher diesen Konsolidierungsprozess dar:

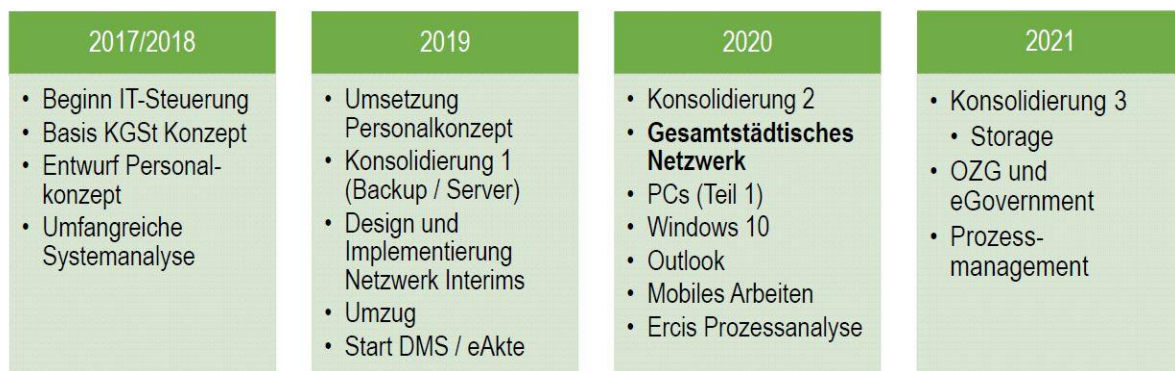


Abbildung 6: IT-Konsolidierungsprozess der Stadt Bocholt

¹ Quelle: Wikipedia – Stand: Juli 2020

Sowohl die übergeordnete IT-Steuerung, als auch eine konsequente und **zentrale** IT-Infrastruktur (Hardware, Datenbanken und Netzwerkstrukturen etc.) bilden die Basis für die Durchsetzung von marktüblichen und etablierten Standards sowie damit einhergehend effizienten, sicheren und leistungsfähigen Prozessen bei gleichzeitig immer komplexeren Infrastrukturen.

Abschließend der Hinweis, dass konkrete Maßnahmen- und Ressourcenpläne Bestandteil dieses Ergebnisberichtes sind und in den folgenden Kapiteln erläutert werden.

Hierbei war es wichtig, die zu planenden Maßnahmen aus zweierlei Blickwinkel zu betrachten. Zum einen die interne Sicht der Verwaltung und zum anderen die externe Sicht der BürgerInnen sowie der Wirtschaft, wie in Abbildung 5 „Methodisches Vorgehensmodell“ auf Seite 11 dargestellt.

3.1 Strategieentwicklung im Kontext

Grundlegend für eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung der Digitalisierung, ist die **konsequente Einordnung** in den Gesamtkontext der Verwaltung. Dieses aus dem Grunde da 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 jeden Mitarbeiters/einer jeden Mitarbeiterin.

3.1.1 Leitbild / Ziel

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

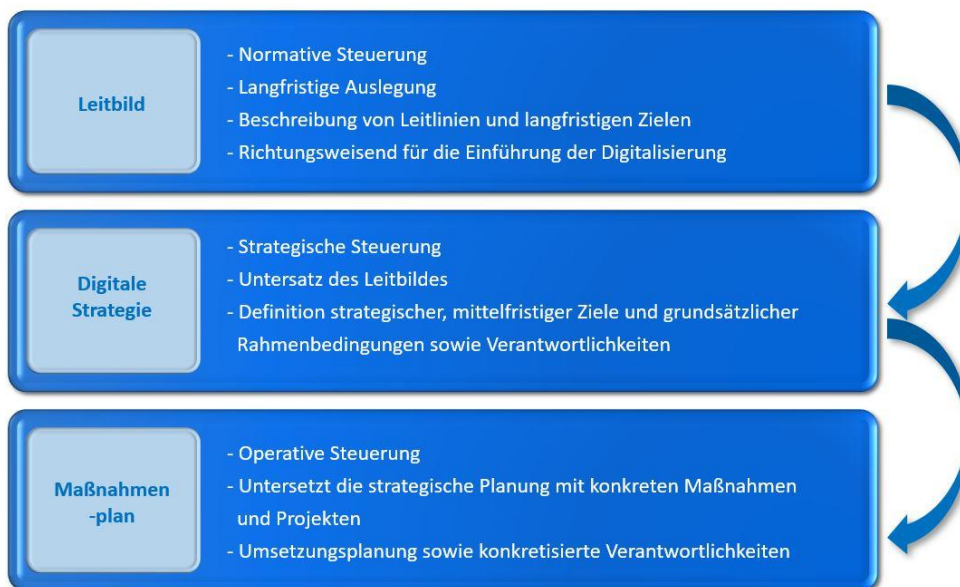


Abbildung 7: Bestandteile einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie



Empfehlung 2:

Ziele/Maßnahmen:

- Gesamtsteuerung aller lfd. Digitalisierungsprojekte inkl. Berücksichtigung der Aspekte „Raum“ (z. B. flächendeckendes WLAN, Sensorik, mobiles Arbeiten) und „Gesellschaft“ (z. B. Förderungen von digitalen Start-Up-Unternehmen) durch den Verwaltungsvorstand / die Fachbereichsleiter
- Steigerung der Aussagekraft zum Reifegrad von Digitalisierungsprojekten gegenüber weiteren Behörden oder Aufsichtsgremien durch Etablierung eines einheitlichen Kennzahlensystems
- Marketingmaßnahmen (intern/extern)

***Hinweis:** Die jeweilige Kommune evtl. in Zusammenarbeit mit einer ext. Marketingagentur, da es sich um eine mittel- bis langfristige Planung von Maßnahmen im Einklang mit den Fortschritten der Digitalisierungsstrategie handelt und zudem die lokalen Bedürfnisse/Herausforderungen (Gesellschaft, Wirtschaft, Politik) eine wichtige Rolle spielen. Die KAAW bietet an, an der Verfassung redaktioneller Beiträge in fachlicher/technischer Hinsicht mitzuwirken.*

- Etablierung des gegründeten Arbeitskreises „Digitalisierung“ zwecks kontinuierlicher Steuerung der Einzelprojekte und Fortführung eines ganzheitlichen Veränderungsmanagements (inkl. Organisation von Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen)

Kennzahl(en):

- Fortschreibung des operativen Maßnahmenplans sowie aller lfd. Projekte
- Ergebnisse überbehördlicher Prüfungen (z. B. GPA NRW)
- Erstellung eines Marketingkonzeptes und Umsetzung von PR-Maßnahmen
- Erweiterung / Etablierung eines Leitbildes für die Verwaltung

4 Digitale Strategie

4.1 Begriffsbestimmung Digitalisierung

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

Daher wurde zunächst folgende Definition, gemeinsam mit den Projektmitgliedern abgeleitet.

Digitalisierung bedeutet für die Stadt Bocholt,

**allen Bürgerinnen und Bürgern zeit- sowie ortsunabhängige
Verwaltungsdienstleistungen digital bereitzustellen.**

**Ziel ist es, das Verwaltungshandeln innovativ, bürgerfreundlich
und transparent zu gestalten.**

Gemeinsam Digital... das ist Bocholt

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



Abbildung 8: Definition des Begriffs „Digitalisierung“

4.2 Robuste Bewertung

Die robuste Bewertung betrachtet die Ausgangssituation der Stadt Bocholt. Dies bezieht sich sowohl auf den Bereich der datenverarbeitenden Systeme, wie auch auf die Organisation samt der Verwaltungsprozesse.

4.2.1 Systemlandschaft und IT-Organisation der Stadt Bocholt

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

- Anzahl Bildschirmarbeitsplätze inkl. Aussenstandorte sowie mobiler Endgeräte
- Anzahl betreuter Aussenstandorte
- Anzahl Vollzeitstellen in der IT
- Anzahl der Fachverfahren im Eigenbetrieb
- In welchen Fachbereichen ist die e-Akte bereits eingeführt?
- Wie hoch ist der Grad der Virtualisierung im Bereich der Server wie auch der Client Systeme?

Im Ergebnis bleibt für den Bereich der Datenverarbeitung festzuhalten, dass der überwiegende Großteil der eingesetzten IT-Systeme und Fachverfahren vor Ort betrieben werden. Die dafür notwendigen Fachadministratoren sorgen für einen ordnungsgemäßen Regelbetrieb innerhalb dessen sie mit Ihren internen Kunden im engen Kontakt stehen. Zusätzlich sind die MitarbeiterInnen verantwortlich für die Umsetzung interner IT-Projekte wie beispielsweise das Upgraden der Client- und Serversysteme auf das jeweils aktuellste Betriebssystem oder aber auch die flächendeckende Einführung von Fachverfahren sowie die Kommunikation mit den jeweiligen Anbietern.

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



Empfehlung 3:

Ziele/Maßnahmen:

- Etablierung der bereits professionalisierten Aufbauorganisation der internen IT-Abteilung mit dem Ziel der klaren Zuständigkeiten, schnellen Entscheidungswegen sowie Gewährleistung einer hohen Ausfallsicherheit
- 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 MitarbeiterInnen der IT-Abteilung zur Wissens- sowie Verständniserweiterung hinsichtlich der IT-Service-Prozesse, die einen effizienten und effektiven Betrieb der gesamten IT-Infrastruktur ermöglichen. Ziel muss es sein, die zunehmenden Anforderungen aus dem Verwaltungsgeschäft auch weiterhin vollumfänglich erfüllen zu können.
- Sicherung der Vor-Ort-Kompetenzen zwecks Erhalt der Datenhoheit sowie der damit verbundenen Unabhängigkeit von externen Dienstleistern

Kennzahl(en):

- Organigramm der Stadt Bocholt
- Stellenanteile sowie Haushaltsansätze für Digitalisierungsprojekte
- Interner Leistungsaustausch mit weiteren Behörden und Kommunen
- Anzahl Schulungen der IT-Mitarbeiter (z. B. ITIL, FitSM)

4.2.2 IT-Architektur der Stadt Bocholt

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

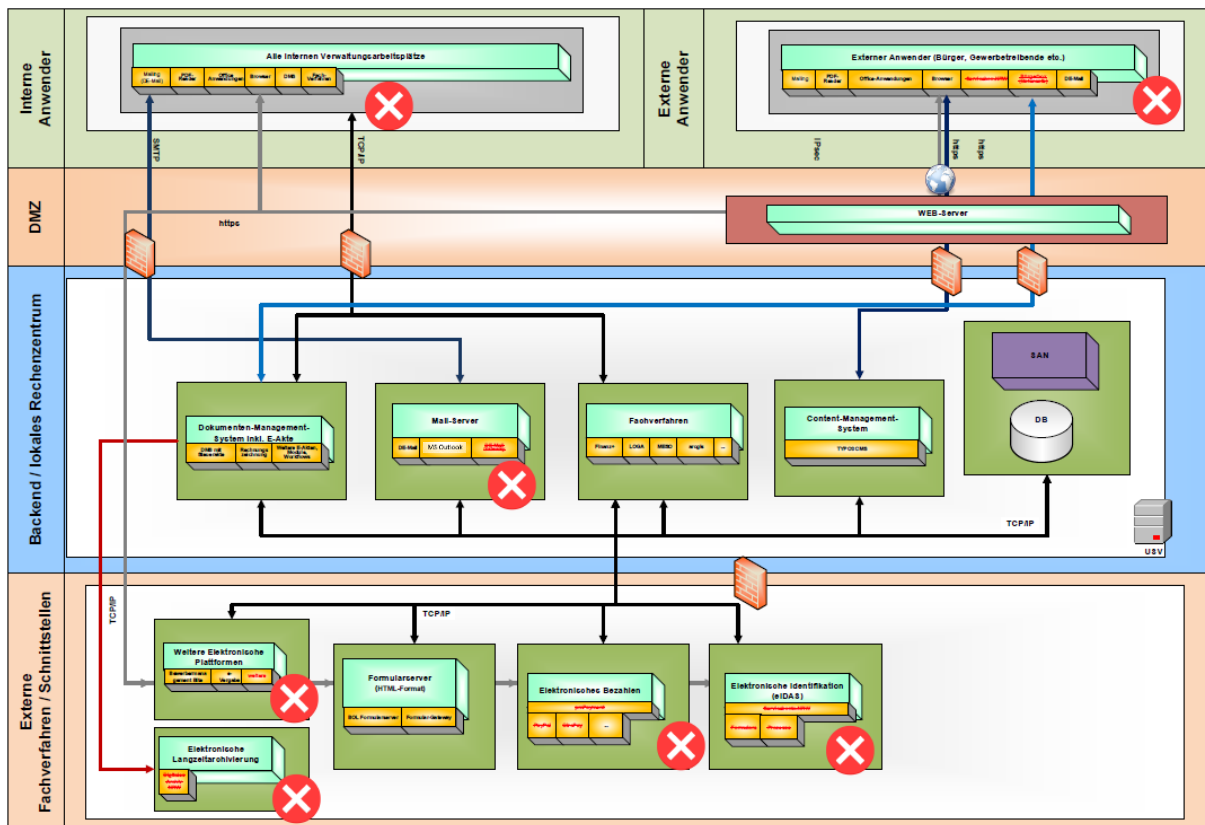


Abbildung 9: IST-Architektur IT-Systemlandschaft

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass für die Einführung von elektronischen, medienbruchfreien Verwaltungsprozessen derzeit eine gute und sichere Grundinfrastruktur vorhanden ist. Diese Grundinfrastruktur unterliegt dem ständigen Technologiewandel und ist laufend anzupassen, wozu die finanziellen Mittel jährlich eingeplant werden müssen. Seit dem Jahre 2018 findet zudem eine noch anhaltende Konsolidierung der IT-Architektur statt, welche Auswirkungen auf die Architektur hatte bzw. hat.

Zudem fehlen einige Elemente für die vollständige, medienbruchfreie Umsetzung von digitalen Verwaltungsdienstleistungen (markiert „roter Kreis, weißes X“), welche in den nächsten Jahren eingeführt werden sollten.

Aus diesem Grund empfiehlt es sich, alle notwendigen E-Government-Module orientiert an den gesetzlichen Vorgaben anzubieten und zu etablieren:

Angaben zu den einzelnen Modulen, deren Funktionalität und den mit der Einführung verbundenen Aufwänden sind dem Kapitel 6 zu entnehmen.



Empfehlung 4:

Ziele/Maßnahmen:

- Vollständige Etablierung der IT-technischen Voraussetzungen als Basis für die Einführung und Nutzung von E-Government-Anwendungen
- Bedarfsorientierte Integration zusätzlicher Module auf Basis der gesetzlichen Vorgaben, wie z. B.
 - DE-Mail-Gateway
 - Elektronische Langzeitarchivierung
 - Nutzung des Servicekontos.NRW durch Angebot geeigneter Prozesse
 - Plattformen des Landes NRW (Gewerbe, Bauen etc.)
 - Mittelfristige Bereitstellung eines Datensafes für die Gesellschaft sowie einer sicheren Mailkommunikation
 - Langfristige Nutzung eines integrierten Portalangebotes

Kennzahl(en):

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

4.2.3 Betrachtung relevanter Prozessgruppen zur Reifegradbestimmung

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

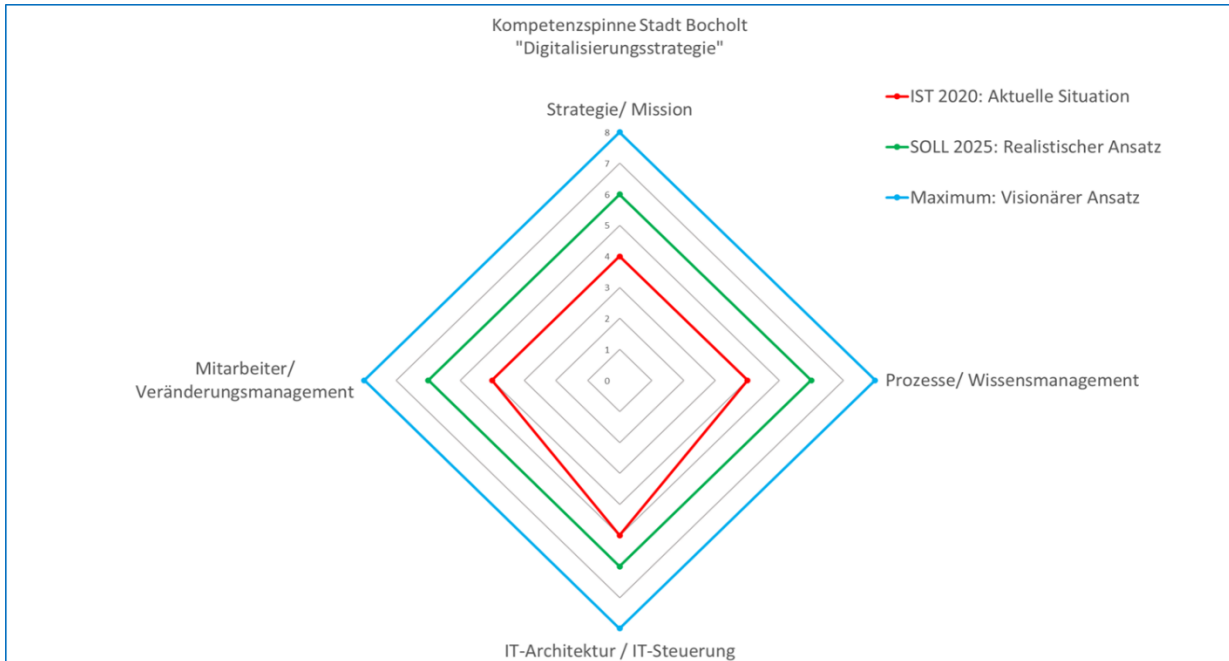


Abbildung 10: Reifegradbestimmung

Die Auswertung der einzelnen Ebenen ergab folgende Einschätzung:

Bereich	Einschätzung der Projektorganisation
Strategie / Mission	Erarbeitung im Zuge der Erstellung der Digitalisierungsstrategie 1.0
Prozesse / Wissensmanagement	Grundlegendokumentationen sind fortzuführen. Ein besonderes Augenmerk muss auf die Prozessdokumentation und -bewertung in der Gesamtorganisation gelegt werden.
IT-Architektur / IT-Steuerung	Zurzeit eine gute, moderne und sichere IT-Infrastruktur, welche im Zuge der Gesetzgebung sowie der Anforderungen der Gesellschaft kontinuierlich angepasst und ausgebaut werden muss.
MitarbeiterInnen / Veränderungsmanagement	Weitere 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. In Folge der Erstellung und Umsetzung dieser Digitalisierungsstrategie soll zudem ein Reifegradmodell entwickelt werden, um die Maßnahmen verfolgen zu können.

4.2.4 Demografie-Analyse

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

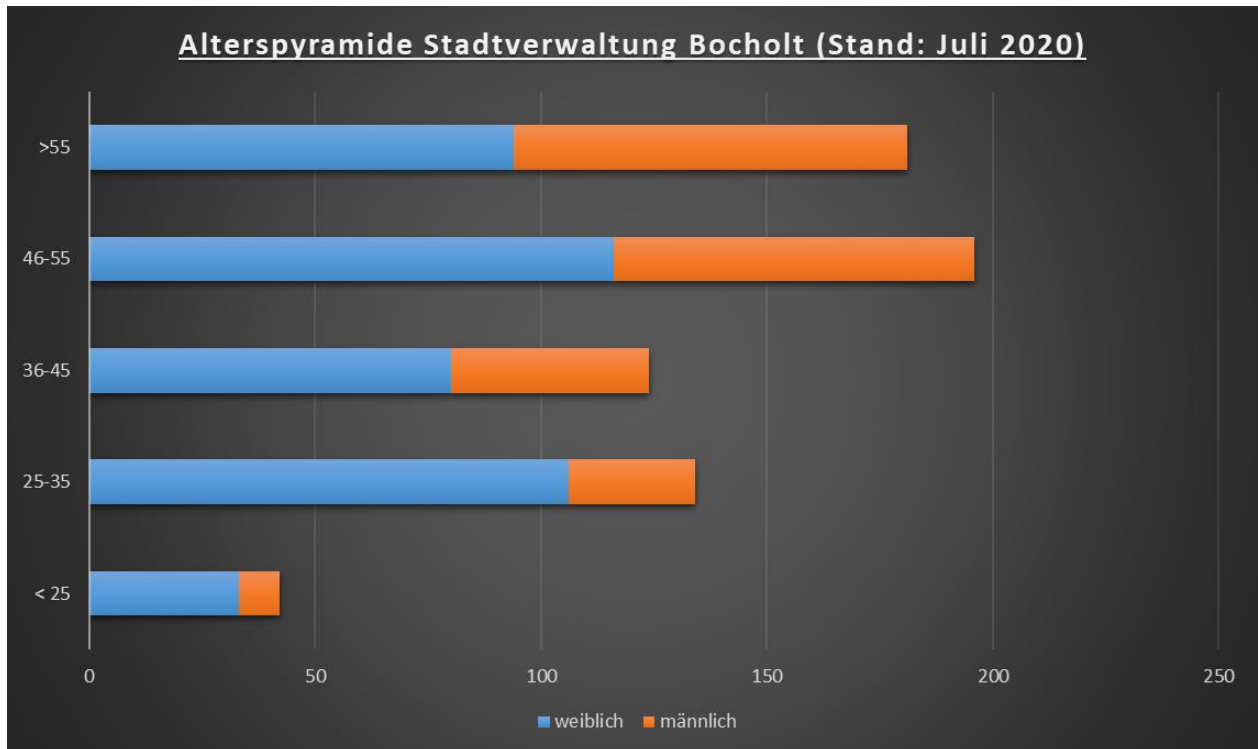


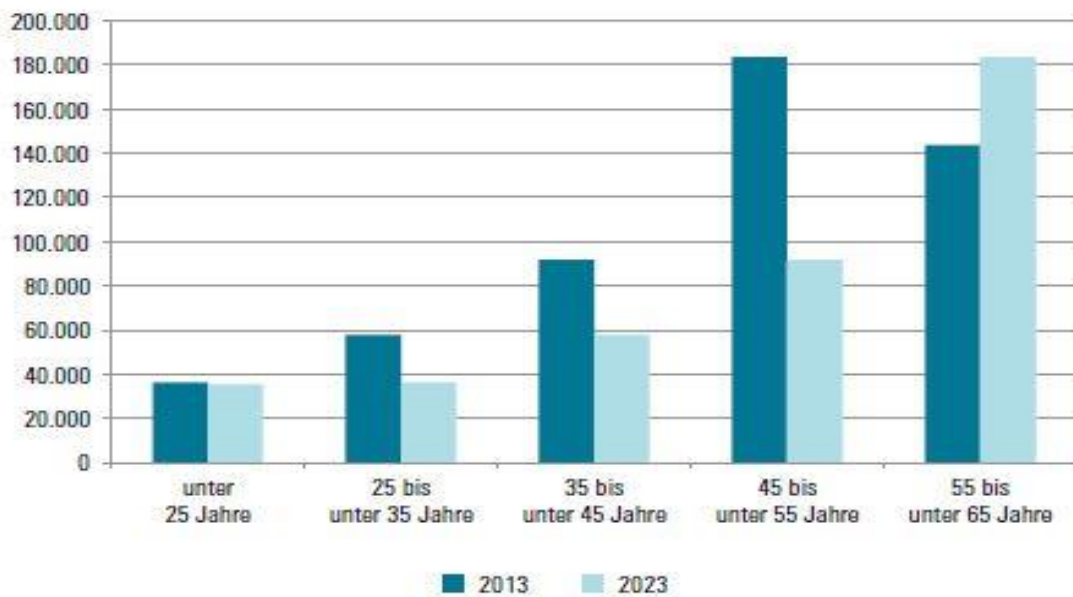
Abbildung 11: Altersentwicklung der Mitarbeiter der Stadt Bocholt

Wie der ebenso bildlich dargestellten Prognose der statistischen Landesämter zu entnehmen ist, wird es auf Grund des altersbedingten Ausscheidens von MitarbeiterInnen in Verbindung mit dem zunehmenden Fachkräftemangel kurz- bis mittelfristig zu Problemen der Nachbesetzung von Fachkräften kommen.

Dem gilt es entgegenzuwirken. Mögliche Lösungen sind z.B. die Erhöhung des Automatisierungsgrads bei den Verwaltungsprozessen, aber auch die Erhöhung der Attraktivität einer öffentlichen Verwaltung als moderne Arbeitgeberin. Hierdurch realisierte Effizienzen in Form von frei werdende Ressourcen, müssen anschließend für zusätzliche bzw. höherwertige Aufgaben eingesetzt werden.

Der Baustein des „Wissensmanagement“ spielt zudem in diesem Kontext eine wesentliche Rolle, so dass die langjährig von einzelnen MitarbeiterInnen durchgeführten Prozesse dokumentiert und ggf. optimiert werden können.

Fortschreibung der Beschäftigungsentwicklung nach Altersklassen, 2013 und 2023 im Vergleich



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

Abbildung 12: Altersentwicklung Beschäftigter im ÖV2



Empfehlung 5:

Ziele/Maßnahmen:

- Einführung und Schaffung der Transparenz eines verwaltungsweiten Wissensmanagements mit Hilfe des Ausbaus der vorhandenen Prozessbibliothek bzw. einer vorhandenen Portallösung sowie den auf Organisationsebene dokumentierten Verwaltungsabläufen/-prozessen (Wissenssicherung)
- Integration des Themenkomplexes „Digitalisierung“ in die Personalentwicklung (z. B. frühzeitige Aus-/Weiterbildung von Nachwuchsführungskräften)
- Steigerung der Attraktivität durch Bereitstellung zeitgemäßer und mobiler Arbeitsplätze

Kennzahl(en):

- Reifegrade des Ausbaus und der Etablierung einer Prozessbibliothek
- Anzahl Aus-/Weiterbildungen von Nachwuchsführungskräften und Auszubildenden

² Quelle: Schmid, Wilke 2016

4.2.5 Mobiles Arbeiten

4.2.5.1 Dienstlicher Rahmen

Das mobile Arbeiten bei der Stadt Bocholt ist im Umbruch. Bereits seit 2002 ermöglicht die Stadt Bocholt ihren Beschäftigten durch die "Dienstvereinbarung über alternierende Telearbeit" einen Teil ihrer Arbeitsleistung von Zuhause aus zu erbringen.

Durch den technischen Fortschritt und die zunehmende Digitalisierung findet hier ein Wandel statt. Die Stadt Bocholt möchte durch die Ausweitung des mobilen Arbeitens die Attraktivität als Arbeitgeberin steigern und damit wie unter 4.2.4 erwähnt auf den demografischen Wandel reagieren. Gleichzeitig möchte die Stadt Bocholt die veränderten Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen und erwartet durch die Ausweitung des mobilen Arbeitens eine erhöhte Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit, eine Steigerung der Qualität und Produktion der Arbeitsleistung, eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, sowie nicht zuletzt die Entlastung von Verkehrswegen und Umwelt.

Derzeit wird eine neue DV „Mobiles Arbeiten“ entwickelt, die die DV alternierende Telearbeit vom 01.03.2002 ablösen wird. Diese Entwicklung ist dringend erforderlich und muss zeitnah verabschiedet werden, da durch die Corona Pandemie viele Beschäftigte im Homeoffice gearbeitet haben, ohne dass es hier eine entsprechende zeitgemäße DV gab. Dieses "Regelungsvakuum" wird somit zeitnah beendet.

4.2.5.2 Qualifizierung

Neben den klaren und aktuellen rechtlichen Regelungen des mobilen Arbeitens, bedarf es auch einer angemessenen Qualifizierung der Beschäftigten.

Zunächst muss verdeutlicht werden, dass auch aufgrund des mobilen Arbeitens die gesamte bislang gelebte Arbeitskultur verändert. Die Präsenzkultur wird zur Ergebniskultur. Dies birgt sowohl für die Beschäftigten, als auch für deren Führungskräfte Herausforderungen. Damit dieser Wandel akzeptiert und in der Verwaltung gelebt wird, sind Schulungen zu diesem Thema zwingend erforderlich.

Insbesondere für die Führungskräfte wird die Umstellung von einer Präsenzkultur zu einer Ergebniskultur aufgrund des mobilen Arbeitens herausfordernd. Hier sind Qualifizierungen im Bereich Führen auf Distanz oder Kommunikation erforderlich.

Nicht zuletzt müssen die Beschäftigten befähigt werden, mit den neuen technischen Komponenten und Möglichkeiten sicher zu arbeiten. Darüber hinaus bedarf es der Schulung in folgenden Themengebieten: Kommunikation, Selbstorganisation und Zeitmanagement.

Aktuell fehlt es noch an einer Gesamtkonzeption zur Qualifizierung im Bereich mobiles Arbeiten.

4.2.5.3 Technische Ausstattung

Durch die sukzessive Einführung des mobilen Arbeitens sind bereits einige Beschäftigte mit einem mobilen Arbeitsplatz ausgestattet. Dazu zählen im Standard am Arbeitsplatz zwei Monitore, Dockingstation und ein Laptop.

Klares Ziel ist es, diese Ausstattung flächendeckend in der gesamten Verwaltung einzusetzen. Die notwendigen infrastrukturellen Maßnahmen werden zur Zeit geschaffen.

**Empfehlung 6:****Ziele/Maßnahmen:**

- Schaffung der notwendigen Infrastruktur
- Ausstattung aller Mitarbeitenden mit entsprechender, mobiler Ausstattung (z. B. Laptop, Dockingstation, zwei Monitore etc.)
- Schaffung einer Dienstvereinbarung inkl. Rahmenregelungen
- Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeitende und Führungskräfte gestalten
- Etablierung einer zielorientierten Führungskultur (Ergebniskultur)

Kennzahl(en):

- Grad der mobilen Ausstattung
- Investitionszyklen
- Mittelfristige Finanzplanung
- Anzahl der „mobilen“ Arbeitstage

4.3 Stärken / Schwächen Analyse

4.3.1 Stärken und Schwächenanalyse (SWOT)

Die SWOT-Analyse dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung der Stadt Bocholt. Sie kombiniert die aus der robusten Bewertung abgeleiteten Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken aus der Szenarien-Entwicklung der Umwelteinflüsse.

	Stärken (Strengths)	Chance (Opportunities)	
<u>Interne Analyse</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation und Kompetenzen sowie Unterstützung des Themas Digitalisierung durch den Verwaltungsvorstand - Moderne und sichere IT-Infrastruktur, welche den technologischen und gesetzlichen Anforderungen unterliegt - Solide Haushaltssituation - Lokaler E-Gov.-Koordinatorin - Gutes Betriebsklima 	<ul style="list-style-type: none"> - Bewältigung des demographischen Wandels und Fachkräftemangels - Effizienz und Wirtschaftlichkeit - Attraktive Arbeitgeberin - Bürgerfreundliche Online-Angebote - Bewältigung von Krisen (z. B. Corona-Pandemie) - Gesetzliche und technologische Lockerungen bzw. Vereinfachungen 	<u>Externe Analyse</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - Altersstruktur - Zeitfaktor - Mitnahme aller Beteiligten / Entscheidungswege - Offene Konsolidierungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Gesetzliche und technologische Hürden (z. B. Schriftformerfordernis) - Einhaltung Datensicherheit/Datenschutz - Akzeptanz / Veränderungsmgmt. - Parallelentwicklung / Fehlinvestitionen - Aufwandsprognosen und Haushaltsentwicklung 	
	Schwächen (Weakness)	Gefahren (Threats)	

Abbildung 13: SWOT-Analyse

Zusammengefasst zeigt die SWOT-Analyse (S=Strength/Stärken, W=Weakness/Schwächen, O=Opportunities/Chancen, T=Threats/Risiken) dass die Stadt Bocholt in der Größenklasse 4 (50.000 bis 100.000 Einwohner) bereits eine sehr gute Organisationsstruktur mit Blick auf die Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen vorhält und daher auf Veränderungen durch den digitalen Wandel grundsätzlich gut und zeitnah reagieren kann. Entgegenwirkend für diese Umsetzung sind die Altersstrukturen, der drohende Fachkräftemangel sowie die Umsetzung aller bzw. sich verändernder, gesetzlicher und technologischer Vorgaben.

4.4 Herausforderungen

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

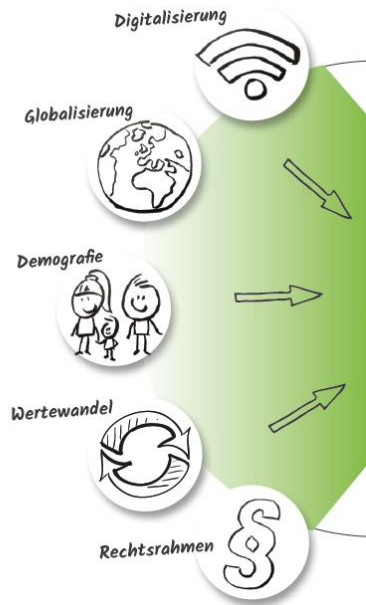


Abbildung 14: Demographische / technische Herausforderungen

4.5 Ziele

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

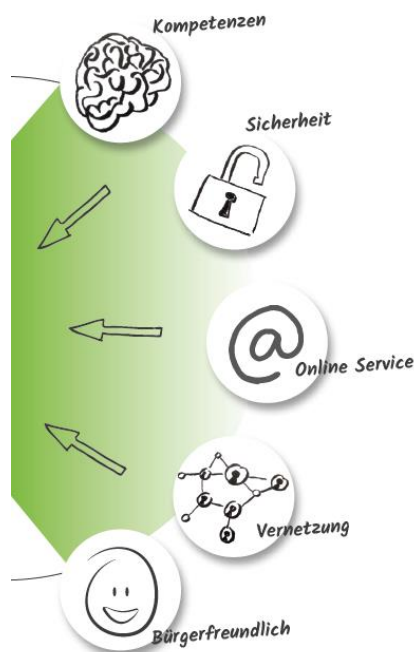


Abbildung 15: Mission 2025

4.5.1 Kernziele und deren Aussagen

Die Kernaussagen der Ziele 2025 werden im Folgenden weiter ausgeführt, da sie die wesentlichen Inhalte der Digitalisierungsstrategie bilden:

Kernziel 1

Unter anderem durch das flächendeckende Ausweiten der elektronischen Aktenführung sowie der Schriftgutverwaltung anhand eines elektronischen Aktenplans, soll das Papieraufkommen sowie die Medienbrüche in der Bearbeitung/Verarbeitung auf ein Minimum reduziert werden. Insgesamt soll die elektronische Aktenführung dazu beitragen, das Arbeiten in der Verwaltung der Stadt Bocholt weiterhin fortschrittlich und modern zu gestalten sowie einfache Arbeitsabläufe mit Hilfe von Workflows zu automatisieren. Die digitale Aktenführung ist weiterhin Basis für das Angebot von e-Government-Dienstleistungen.

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

In Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel, bietet sich der öffentlichen Verwaltung hierdurch die Möglichkeit weiterhin als attraktive Arbeitgeberin konkurrenzfähiger und präsenter auf dem hart umkämpften Arbeitsmarkt zu sein.

Kernziel 2

Bis zum Jahre 2025 sollen alle Verwaltungsdienstleistungen, bei denen technisch sowie gesetzlich die Möglichkeit besteht diese zu digitalisieren, online sowie medienbruchfrei für die Verwendung durch Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirtschaft bereitgestellt werden. Beispiele sind medienbruchfreie HTML-Formulare, medienbruchfreie Prozesse für Anträge u. Vorgänge, Online Bauantragsstellung etc.

Etwaige identifizierte Risiken wie

- Entwicklung und Bereitstellung zentraler E-Government-Angebote (Land/Bund)
- Neue/geänderte gesetzliche Vorgaben
- Datenschutz/IT-Sicherheit
- Finanzielle und personelle Ressourcen in den Fachbereichen

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

Kernziel 3

Um die „Digitalisierung“ in der Stadt Bocholt umsetzen zu können, ist die Begleitung jedes einzelnen Mitarbeiters/jeder einzelnen Mitarbeiterin wichtig und notwendig.

Das Personal muss befähigt werden, diese Transformation aktiv zu begleiten, so dass unabdingbar ein nachhaltiges Veränderungsmanagement etabliert wird.

**Empfehlung 7:****Ziele/Maßnahmen:**

- Schulung und Sensibilisierung aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- Regelmäßige Information aller Beteiligten über die erzielten Fortschritte (z. B. Bericht in der jährlichen Personalversammlung)
- Bekanntmachung von Ansprechpartnern für die einzelnen Teilprojekte
- Entwicklung und Etablierung eines Kennzahlensystems

Kennzahl(en):

- Anzahl Aus-/Weiterbildungen von MitarbeiterInnen
- Anzahl Fachvorträge innerhalb der Verwaltung (z. B. Personalversammlung) sowie Fachartikel (z. B. in hausinternen Medien)

5 Lösungsbausteine

Zur Umsetzung der dargestellten Ziele 2025 wurden 4 Lösungsbausteine erarbeitet:

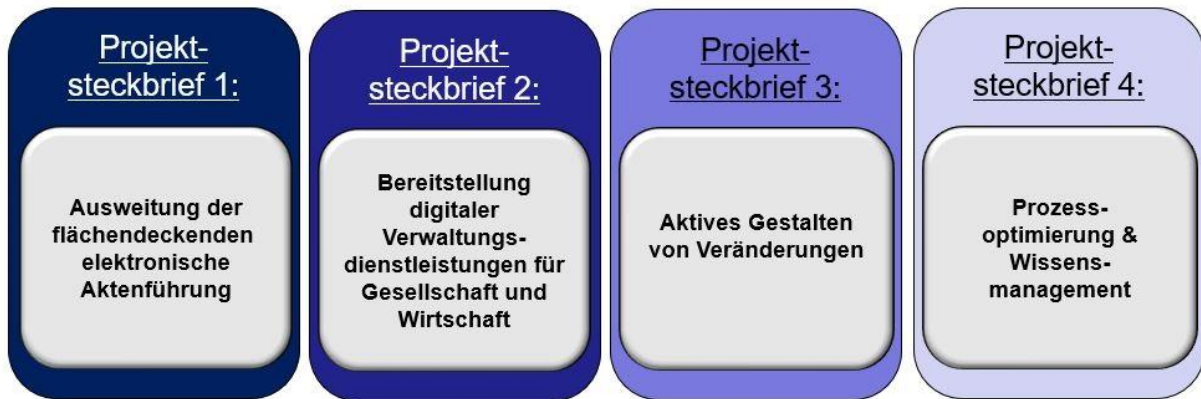


Abbildung 16: Lösungsbausteine der Digitalisierungsstrategie

Die Inhalte der einzelnen Projektsteckbriefe 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 Kunden 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 sind zur Umsetzung der Lösung erforderlich? Wer ist der Kümmerner?

Projektsteckbrief 1: Flächendeckende Ausweitung elektronischer Aktenführung	
Beschreibung der Lösung <p>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 (<u>ohne</u> Archivdaten, ausschließlich lfd. Verwaltungstätigkeiten). Ziele sind somit die flächendeckende Ausweitung der elektronischen Aktenführung, der Definition und Umsetzung von Prozessen in intelligente Workflows sowie der konsequenten Nutzung des Dokumenten-Management-Systems für die allgemeine Schriftgutverwaltung.</p>	
Anspruchsgruppe Verwaltungsmitarbeiter und Mitarbeiterinnen aller Fachbereiche Behördenübergreifende MitarbeiterInnen	Nutzen Vereinfachtes und mobiles Arbeiten durch transparente, medienbruchfreie Prozesse und zentralisierten Zugriff auf relevante Daten
Akzeptanzkriterien <ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung eines Dokumenten-Management-Systems inkl. entsprechender Module • Eingerichtete Workflows im Dokumenten-Management-System • Anzahl digitaler Dokumente im Dokumenten-Management-System 	
Maßnahmen Fortführen einer flächendeckenden Ausweitung der elektronischen Aktenführung sowie das Etablieren des Workflow-Managements und die konsequente Nutzung des DMS mit seinem E-Aktenplan für die allgemeine Schriftgutverwaltung sowie Investition in mobile Ausstattungen.	
Risiken <ul style="list-style-type: none"> • Qualität/Lesbarkeit/Verarbeitung der Daten (inkl. möglicher Alt-Daten) • Dauerhafte finanzielle sowie personelle Ressourcen • Gesetzliche/rechtliche Vorschriften 	
Ressourcen siehe Ressourcenplanung im Kapitel 6	Verantwortlich Projektleiter Digitale Transformation: Herr Jens Visser

Projektsteckbrief 2: „Bereitstellung von digitalen Dienstleistungen“	
Beschreibung der Lösung Bis zum Jahre 2025 sollen alle nachgefragten Verwaltungsdienstleistungen, bei denen technisch sowie gesetzlich die Möglichkeit bzw. Verpflichtung nach dem Onlinezugangsgesetz besteht, online sowie medienbruchfrei für die Verwendung durch Bürgerinnen und Bürgern bereitgestellt werden.	
Anspruchsgruppe Verwaltungsmitarbeiter und Mitarbeiterinnen aller Fachbereiche BürgerInnen/Gewerbetreibende/andere Behörden	Nutzen Zeit- und ortsunabhängige Serviceangebote, Effizienz durch medienbruchfreie Prozesse, Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben
Akzeptanzkriterien <ul style="list-style-type: none"> • Verfügbare E-Government-Anwendungen • Nutzungsverhalten intern (MitarbeiterInnen) / extern (BürgerInnen, Gewerbe) • Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben 	
Maßnahmen Ziel ist es, den gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich der zeitlichen und technologischen Anforderungen zu entsprechen. Mit dem E-Government-Gesetz NRW sowie dem Online Zugangsgesetz (OZG), müssen viele Vorgaben hinsichtlich digitaler Verwaltungsprozesse / Serviceangebote zu vorgegebenen Terminen umgesetzt werden.	
Risiken <ul style="list-style-type: none"> • Neue bzw. geänderte gesetzliche Vorgaben • Geltende Vorschriften (z. B. Schriftformerfordernis) • Finanzielle und personelle Ressourcen 	
Ressourcen siehe Ressourcenplanung im Kapitel 6	Verantwortlich Lokale E-Government-Koordinatorin: Frau Alina Wewering Gesetzgeber (Land/Bund)

Projektsteckbrief 3:	
„Aktives Gestalten von Veränderungen“	
Beschreibung der Lösung	
Die digitale Transformation soll begleitet werden durch ein aktives Veränderungsmanagement begleitet durch den Verwaltungsvorstand der Stadt Bocholt.	
Anspruchsgruppe	Nutzen
Verwaltungsmitarbeiter und Mitarbeiterinnen aller Fachbereiche	Motivation aller MitarbeiterInnen, Nachhaltigkeit, Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben
BürgerInnen/Gewerbetreibende	
Akzeptanzkriterien	
<ul style="list-style-type: none"> • Mitwirkung aller Beteiligten (inkl. Verwaltungsvorstand) • Verfügbarkeit einer Marketingstrategie / eines Kennzahlensystems • Anzahl Schulungs-/Sensibilisierungsmaßnahmen 	
Maßnahmen	
<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung und Realisierung einer Marketingstrategie • Schulung und Sensibilisierung aller MitarbeiterInnen • Entwicklung und Etablierung eines Kennzahlensystems (Reifegrad) • Fortführung der Lenkungsgruppe Digitalisierung als Steuerungs- und Entscheidungsgremium 	
Risiken	
<ul style="list-style-type: none"> • Demographischer Wandel (inkl. Fluktuation von Mitarbeitern) • Technologische (Weiter-) Entwicklungen, damit verbunden Vielzahl an Neuerungen und Veränderungen • Vielzahl der Akteure im Bereich der Digitalisierung 	
Ressourcen	Verantwortlich
siehe Ressourcenplanung im Kapitel 6	IT-Steuerer und GBL IT: Herr Hany Omar FB Zentrale Verwaltung und Organisation: Frau Anne Markert

Projektsteckbrief 4:	
„Prozessoptimierung & Wissensmanagement“	
Beschreibung der Lösung	
<p>Weiterführung der bereits begonnenen Digitalisierung durch Aufnahme, Analyse und Optimierung weiterer Prozesse. Dokumentierte Prozesse dienen zukünftig ebenfalls zum Bewahren des internen Fachwissens, sowie der Wissensweitergabe. Ziel ist es, dass alle relevanten, dem elektronischen Aktenplan folgenden Prozesse, aufgenommen, modelliert, sowie optimiert einer parallel aufzubauenden Prozessbibliothek zuzuführen. Diese Prozessbibliothek dient ebenfalls dem Wissensmanagement und soll auf einer dafür ausgelegten Plattform (Intranet) publiziert werden.</p>	
Anspruchsgruppe	Nutzen
Verwaltungsmitarbeiter und Mitarbeiterinnen aller Fachbereiche	Etablierung eines Wissensmanagementsystems, Bewältigung des demographischen Wandels/des Fachkräftemangels
Akzeptanzkriterien (aus der Gruppe)	
<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl an dokumentieren Prozessen und -steckbriefen • Mitwirkung aller Fachbereiche bei der Prozessmodellierung • Überführung analoge in digitale Prozesse 	
Maßnahmen	
<ul style="list-style-type: none"> • Überführung der Prozesse in eine Prozessbibliothek (Mehrmandantenfähigkeit) unter Verwendung ggf. vorhandener Prozesse (z. B. KGSt-Datenbank) • Ausbau der Picture-Prozessdatenbank sowie Nutzung des KGSt-Prozessportals • Qualitätssicherung durch die Stadt Bocholt 	
Risiken	
<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle und personelle Ressourcen 	
Ressourcen	Verantwortlich
siehe Ressourcenplanung im Kapitel 6	Projektleitung Digitale Transformation: Herr Jens Visser


Empfehlung 7:
Ziele/Maßnahmen:

- Bekanntmachung der vier Projektsteckbriefe in der Verwaltung mit Hilfe des Portalmoduls
- Gemeinsame Umsetzung der in den Lösungsbausteinen aufgeführten Maßnahmen und Integration der Fortschritte in ein Kennzahlensystem
- Beibehaltung und Förderung des interkommunalen Erfahrungsaustauschs

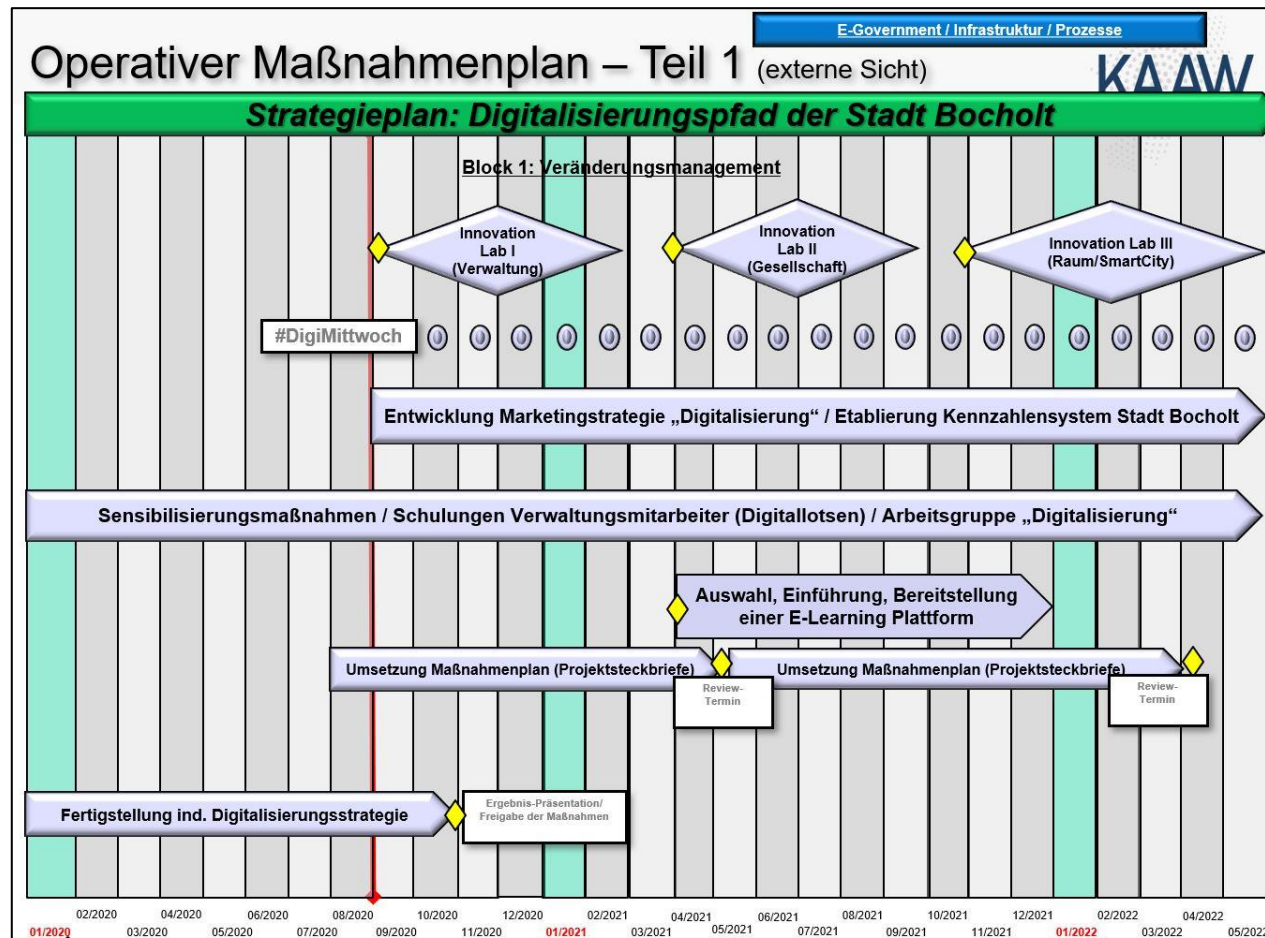
Kennzahl(en)

- Realisierungsgrad der elektronischen Aktenführung (Anzahl digitaler Dokumente)
- Realisierungsgrad intelligenter Workflows im hausinternen DMS-System
- Anzahl elektronischer Prozesse sowie Online-Services (z. B. Online-Formulare)

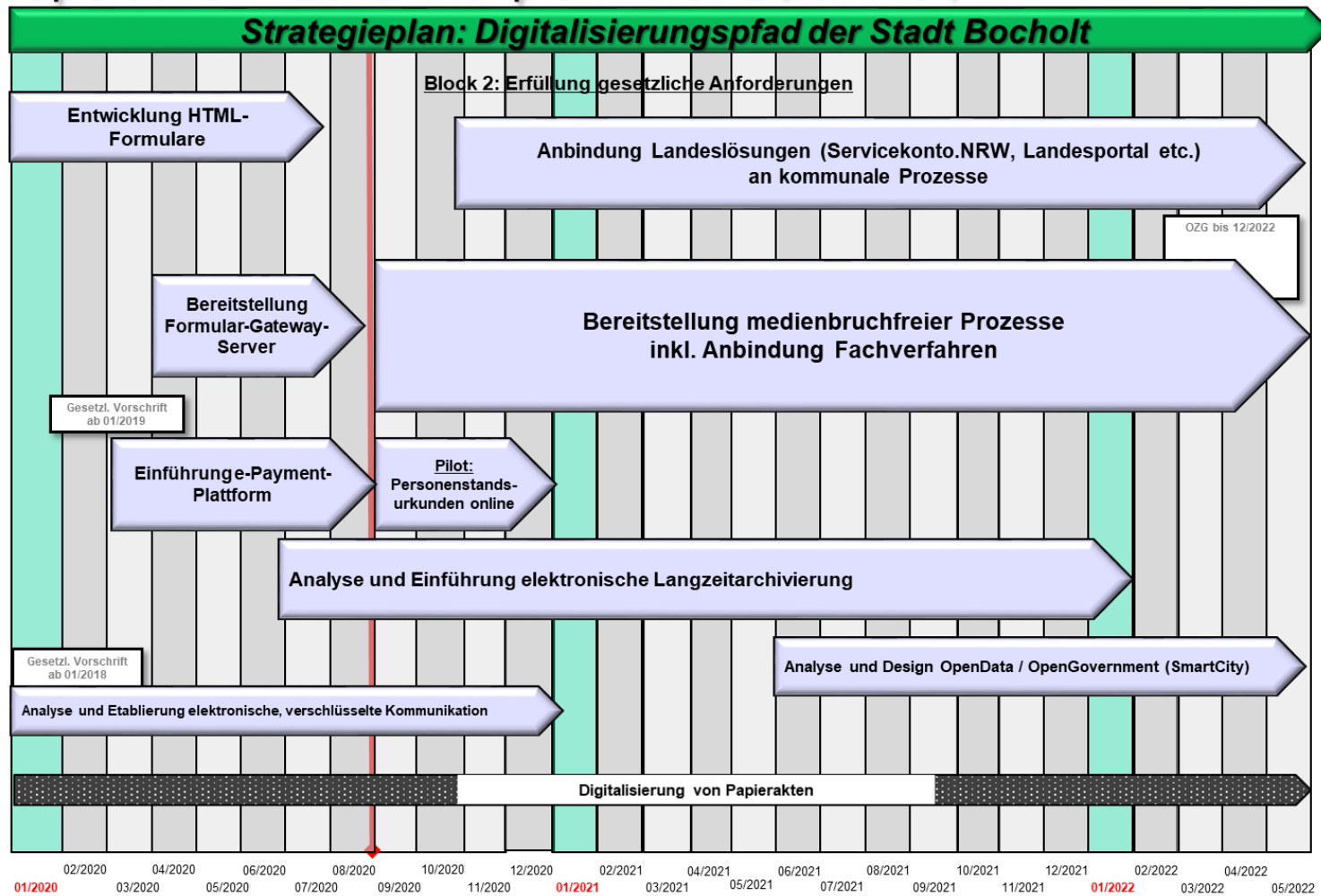
6 Konzept zur Umsetzung

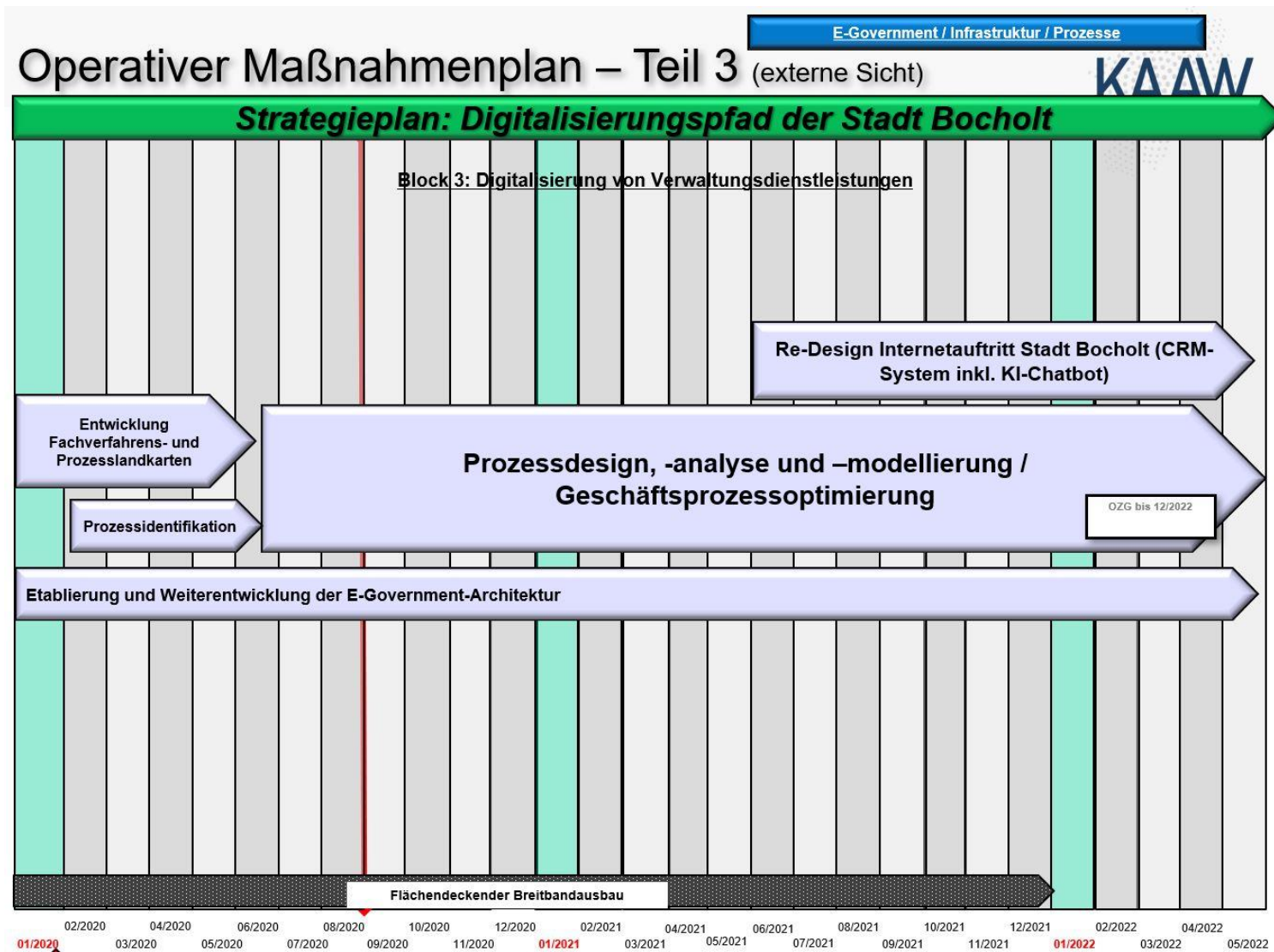
6.1 Operative Maßnahmenplanung

Auf Grund der möglichen Anpassungen durch geänderte Anforderungen hinsichtlich Gesetzesänderungen, neue Technologien etc. wird die operative Maßnahmenplanung zunächst auf 2,5 Jahre begrenzt.

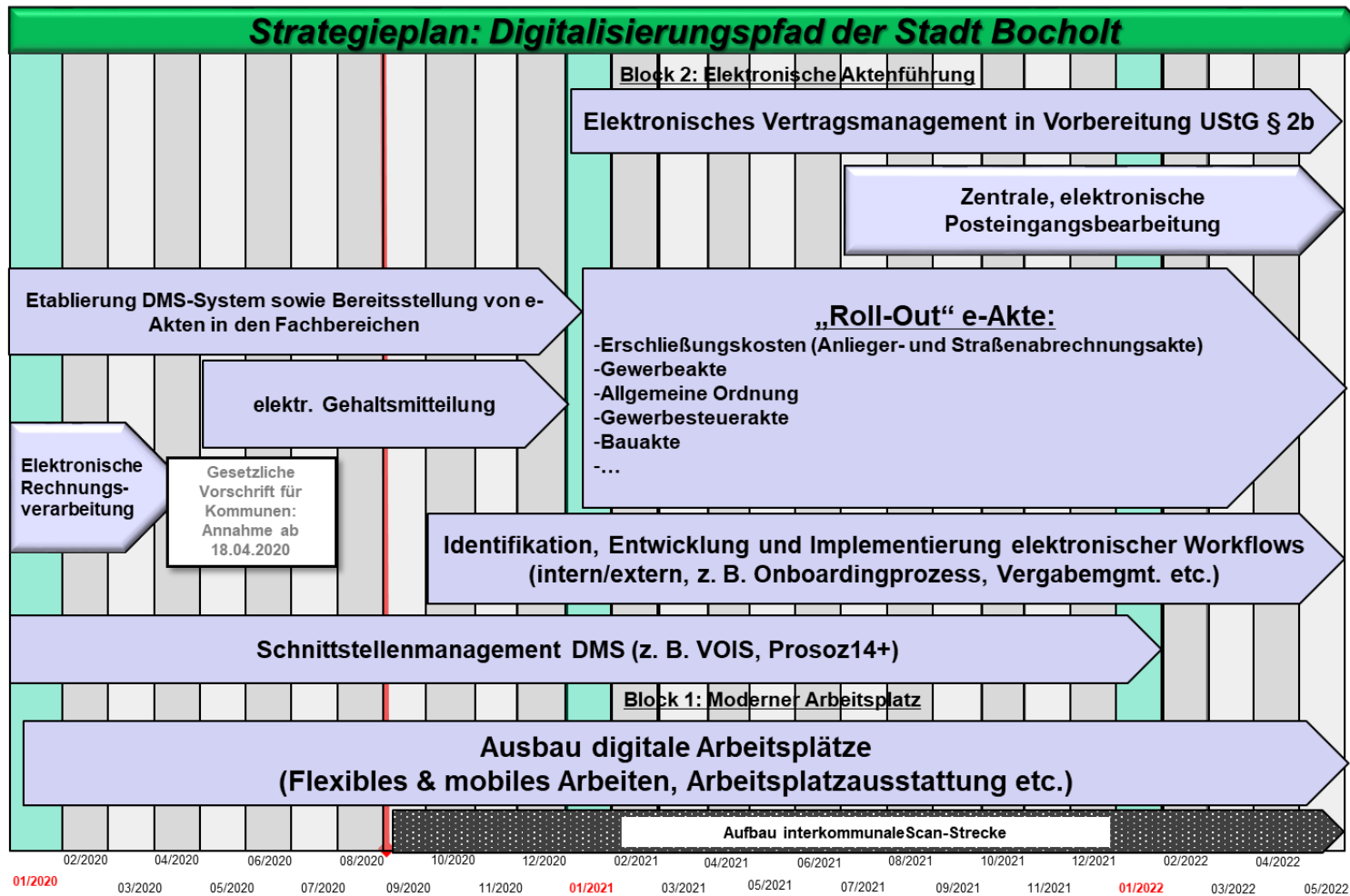


Operativer Maßnahmenplan – Teil 2 (externe Sicht)





Operativer Maßnahmenplan – Teil 4 (interne Sicht)



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 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.

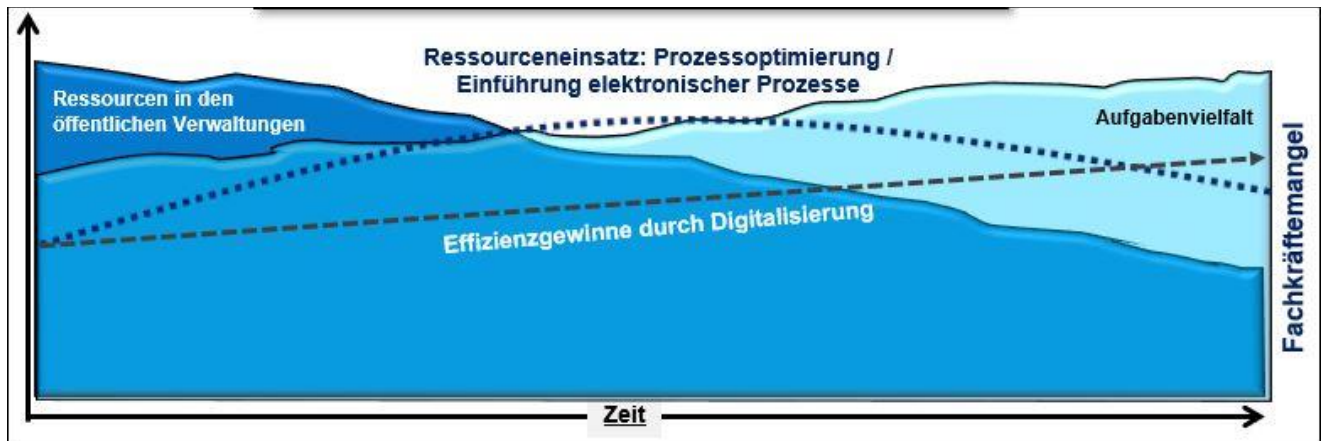


Abbildung 17: Effizienzgewinne durch Digitalisierung

Entsprechende Maßnahmen zur Finanzierung, 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 lfd. Aufwänden:

- 1. Personalaufwände der Stadt Bocholt
- 2. Aufwände für die Leistungen im Kooperationsmodell „Interkommunales IT-Service-Management“ (optional als freiwillige Beteiligung)
- 3. Kosten der Mitarbeiterqualifikationen
- 4. Entwicklungskosten (Programmierung, Schnittstellen)
- 5. Notwendige Hard- und Software (inkl. Lizenzen und Module)
- 6. Technisches Equipment
- 7. Externe Consultingleistungen

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

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass der im folgenden Schaubild abgebildete Ressourcenplan die Aufwände für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie prognostiziert und Positionen enthalten kann, welche im Zuge der bereits erfolgten Umsetzung (z. B. Scandienstleistungen) bereits in den bisherigen Haushaltsplanungen berücksichtigt waren. Zudem sind einzelne Positionen abhängig von gesetzlichen sowie technologischen Entwicklungen, daher handelt es sich um bekannte Prognosewerte. Es wird empfohlen, diese Prognosewerte mit den tatsächlichen IST-Aufwänden der vergangenen Jahre abzugleichen.

Digitale Strategie der Stadtverwaltung Bocholt


Lfd. Nr.	Lösungsbaustein	Maßnahme	Bemerkung	Prognostizierter Einmalaufwand in den ersten 3 Jahren (Aufbauphase)			Prognostizierte lfd. Aufwände pro Jahr bis 2025*										
				Entwicklungskosten einmalig	Hard- und Software (Arbeitsplatz, Lizenzen, Module)	Aufrüstung interne IT-Infrastruktur (z. B. SAN, Server, DB etc.)	Personalaufwand Digitalisierung Kommune in VZÄ (IST)	Personalaufwand Digitalisierung Kommune in VZÄ (SOLL)	Personalaufwand ext. DL (ggf. Teilnahme a Kooperationsmodellen)	Schulungsmaßnahmen jährlich ***	Entwicklungskosten (inkl. Standienst, 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 Workflows im Dokumenten-Management-System	Beispiele gemäß separater DMS-Strategie: - Elektronische Liegenschaftsakte - Elektronischer Aktenplan/Schriftgutverwaltung - Elektronische Personalakte - Posteingangsbearbeitung - etc.	50.000 €	84.000 €	25.000 €	6,00 VZÄ	7,00 VZÄ	26.250 €		42.000 €	250.000 €	21.800 €	30.000 €			
003	PSB-001	Ausstattung "Mobile sowie digitale Arbeitsplätze"	- Tablet-PCs / Notebooks - Bildschirme (2.Bildschirm, 24" Geräte etc.) - Bedarfsgerechte Schreibtischgrößen - evtl. Arbeitsplatz Scanner - etc.		945.000 €												
004	PSB-001	Einscannen von Dokumenten	Scanstraße geplant**														
005	PSB-002	Einführung von E-Government-Anwendungen	hier: Bezahlplattform inkl. Entwicklung von Schnittstellen zu weiteren Fachverfahren sowie Transaktionskosten im lfd. Betrieb		9.000 €								1.500 €	500 €			
006	PSB-002	Einführung von E-Government-Anwendungen	medienbruchfreie Prozesse		-					13.500 €			-	-			
007	PSB-002	Einführung von E-Government-Anwendungen	- elektronische Rechnung - elektronische verschlüsselte Kommunikation - elektronische Vergabepattform - elektronisches Bewerbermanagement - weitere Onlineprozesse (z. B. dig. Baugenehmigung, Gewerbe etc.)	25.000 €	100.000 €	10.000 €	0,50 VZÄ	1,50 VZÄ				20.000 €	23.800 €	12.000 €			
008	PSB-002	Einführung von E-Government-Anwendungen	- elektronische Langzeitarchivierung											21.100 €			
009	PSB-003	Veränderungsmanagement	hier: - Erarbeitung und Realisierung einer Marketingstrategie (inkl. Marketingmaterial) - Social Media Betreuung - Schulung und Sensibilisierung aller MitarbeiterInnen und Mitarbeiter - Entwicklung und Etablierung eines Kennzahlensystems (Reifegrad) - Etablierung eines Steuerungs- und Entscheidungsgremiums (AK Digitalisierung)	20.000 €	-	-	0,50 VZÄ	0,50 VZÄ	-			4.000 €	-	5.000 €			
010	PSB-004	Prozessoptimierung & Wissensmanagement	hier: - Teilnahme Aufbau Prozessregister (Picture) - Überführung der Prozesse in eine Prozessbibliothek - Qualitätssicherung durch die Kommune	-	-	-	0,50 VZÄ	1,50 VZÄ	11.250 €			14.500 €		5.000 €			
Gesamt				95.000 €	1.138.000 €	35.000 €	7,50 VZÄ	10,50 VZÄ	51.000 €	56.500 €	275.500 €	67.200 €	52.000 €				
							Differenz IST - SOLL										
					1.268.000 €				-3,00 VZÄ			502.200 €					

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

**) Aufwände für den Aufbau und Betrieb der Scanstraße nicht enthalten

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

Bezogen auf die prognostizierten Aufwände, welche die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie mit sich bringt, erreicht die Stadt Bocholt diesbezüglich eine Aufwandssteigerung des IT-Budgets von ca. **10-15%** ohne Berücksichtigung steigender Personalkapazitäten bzw. bereits enthaltenen Umfängen aus lfd. Budgetplanungen.


Empfehlung 8:

Ziele/Maßnahmen:

- Überprüfung der verfügbaren Ressourcen insbesondere im Bereich des Prozessmanagements
- Einplanung und Freigabe des (zusätzlichen) Budgets im Zuge der zukünftigen HH-Planungen (Einmalaufwände verteilt über Laufzeit gemäß operativem Maßnahmenplan)

Kennzahl(en):

- Benchmark-Werte im interkommunalen Vergleich

7 Fazit / Zusammenfassung

Die Erstellung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie stellt für die Stadtverwaltung Bocholt ein Mehrjahresprojekt dar. Sie erfordert ein begleitendes, proaktives Veränderungsmanagement bei allen Beteiligten, da sich Verwaltungsabläufe/-prozesse sowohl intern als auch extern in Richtung der Wirtschaft und der Gesellschaft ändern werden.

Die Inhalte der individuellen Digitalisierungsstrategie der Stadt Bocholt beruhen auf gesetzlichen Vorgaben, dessen Umsetzung nicht in Frage gestellt werden kann. Beispiele hierfür sind Forderungen aus dem E-Government- bzw. dem Online-Zugangs-Gesetz, wie die der elektronische Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen oder die Digitalisierung der Aktenführung.

Die Umsetzung der Strategie erfordert – neben der notwendigen Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen - den Einsatz zusätzlicher finanzieller Mittel. Als Beispiel sei der konsequente Ausbau des Dokumentenmanagementsystems (DMS) inkl. der Einführung intelligenter Workflows sowie die Einführung von medienbruchfreien E-Government-Anwendungen genannt, um somit optimale und digitalisierte Arbeitsabläufe zu realisieren.

Konsumtiv ist im Verhältnis zu den bisherigen IT-Aufwänden für die Bereitstellung von Hard- und Softwareprodukten von einer weiteren Steigerung auszugehen. Dieses begründet sich durch die angesprochenen gesetzlichen Vorgaben, der behördenübergreifende Kommunikation sowie der Bereitstellung bürgerfreundlicher E-Government-Anwendungen. Die zeitgerechte Umsetzung der Inhalte der Digitalisierungsstrategie bzw. der gesetzlichen Vorgaben erfordert zusätzliche Unterstützungsleistungen im Bereich des Prozessmanagements sowie der Projektsteuerung. Hier werden zusätzliche Aufwände von **3 VZÄn** (Vollzeitäquivalente) prognostiziert. Daher empfehlen wir die kritische Überprüfung der vorhandenen personellen Ressourcen und im Bedarfsfall die Schaffung/Neubesetzung benötigter Stellen.

Die vorgefundenen Voraussetzungen in der Stadt Bocholt zwecks erfolgreicher Umsetzung der Digitalisierungsstrategie in den nächsten Jahren, sind aufgrund der modernen technischen Ausstattung im Rahmen der IT-Konsolidierung sowie des vorhandenen Fachwissens als „gut“ zu bewerten.

Sie dienen als Ausgangsbasis, so dass nach Abschluss der Konsolidierungsarbeiten die Weiterentwicklungen im Zuge der Digitalisierung von Verwaltungsabläufen sowie die Grundlage für mobiles Arbeiten geschaffen werden kann.

Gleichwohl unterliegt die Stadt Bocholt – 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 (sogenanntes „Normenscreening“) 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 ist in 2 der 112 Rechtsvorschriften zugunsten einer elektronischen Identifikation verzichtbar.

Die Stadt Bocholt 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.

Als Beispiel folgt eine Auflistung der bereits umgesetzten bzw. in Kürze umgesetzten Maßnahmen:

- ePersonalakte
- eGewerbeakte
- eGewerbesteuerakte
- eStellenbewertungsakte
- eEinsatzakte Feuerwehr
- eFRB-Schülerakte
- eElternbeitragsakte
- eLiegenschaftsakte
- eMietakte GWB
- eAufwandsentschädigung 1.1
- eKFZ und Versicherungsakte
- eBewerbermanagementakte
- eZeitmanagementakte 102
- eGutachterakte 31
- eDarlehensakte
- eSepa-Akte
- Digitale Gehaltsabrechnung ab 11/2020
- eErschließungskosten
 - Abrechnungsakte
 - Anliegerakte
- eKontierungsworkflow
- eAkte Sepamandate
- eDarlehensakte
- eWBS-Akte

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

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

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

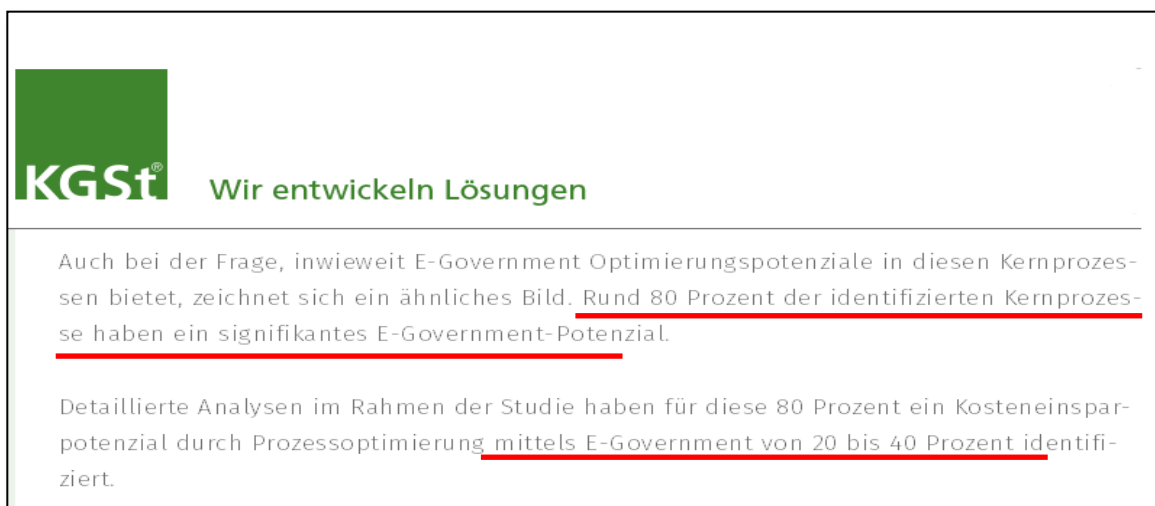



Abbildung 18: KGSt-Einschätzung E-Government-Potenziale

Was in Bezug auf das Kosteneinsparpotenzial erwähnt werden sollte, hat der DGB NRW sehr treffend wie folgt zusammengefasst:

Digitalisierung darf nicht zum Synonym für Stellenabbau im öffentlichen Dienst verkommen. Klar ist: Insbesondere für den Transformationsprozess wird deutlich mehr Personal gebraucht. Übersteigerte Effizienz-Erwartungen 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. [3]

³ Quelle: <http://nrw.dgb.de/oeffentlicher-dienst/digitalisierung> Stand: März 2019

 <i>Empfehlung9:</i>
<p><u>Ziele/Maßnahmen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Rechtzeitige Überprüfung der Inhalte und der Fortschritte der Digitalisierungsstrategie mindestens einmal jährlich Etablierung eines kaufmännischen Controlling-Systems zwecks Nachweis der Mittelverwendung <p><u>Kennzahl(en):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Anzahl strategischer Abstimmtermine mit dem Verwaltungsvorstand Existenz eines kaufmännischen Controlling-Systems für die Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen

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:	
Unterschrift Geschäftsleiter Informationstechnologie:	
Unterschrift Projektleiter Digitale Transformation:	
Nächste Wiedervorlage zwecks Qualitätssicherung:	

9 Glossar ⁴

Begriff	Bedeutung
Cloud (Computing)	Cloud Computing (deutsch <i>Rechnerwolke</i> oder <i>Datenwolke</i>) 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	Dokumentenmanagementsystem
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 (<u>e</u> lectronic <u>I</u> dentification, <u>A</u> uthentication and trust <u>S</u> ervices), in Deutschland auch IVT , bezeichnet die Verordnung (EU) Nr. 910/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates über elektronische <u>I</u> dentifizierung und <u>V</u> ertrauensdienste für elektronische <u>T</u> ransaktionen im Binnenmarkt und zur Aufhebung der Richtlinie 1999/93/EG (Signaturrichtlinie).
VZÄ	Vollzeitäquivalent
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.
ITIL	Die Information Technology Infrastructure Library (ITIL) ist eine Sammlung vordefinierter Prozesse, Funktionen und Rollen, wie sie typischerweise in

⁴ Quelle www.Wikipedia.org Stand 06.2018

	jeder IT-Infrastruktur mittlerer und großer Unternehmen vorkommen. ITIL beschreibt in fünf Kernbänden mit derzeit 26 Kernprozessen die Komponenten und Abläufe des Lebenszyklus von IT-Services (IT-Service-Managements (ITSM)).
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	Kommunale ADV-Anwendergemeinschaft West
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	Das Onlinezugangverbesserungsgesetz (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
SMART	SMART ist ein Akronym für S pecific M easurable A chievable R easonable T ime Bound. Wenn etwas als SMART bezeichnet wird muss es: Spezifisch, Messbar, Erreichbar, Realistisch und Terminiert sein.
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.
Transformation	Transformation (lat. „transformare“ = „Wandlung“) bedeutet allgemein Wandel, Wechsel oder Umbruch; auch Übergang von einem gesellschaftlichen Zustand in einen anderen.
WLAN	Wireless Local Area Network (WLAN ; -deutsch drahtloses lokales Netzwerk) bezeichnet ein lokales Funknetz, wobei meist ein Standard der IEEE-802.11-Familie gemeint ist.