

# DIGITALISIERUNGS- STRATEGIE 1.0



Stadt Dorsten



KAAW



## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
1.1	Warum benötigt die Stadt Dorsten eine Digitalisierungsstrategie?.....	5
1.2	Warum ist eine individuelle Digitalisierungsstrategie notwendig?.....	5
1.3	Was sind die Inhalte der Digitalisierungsstrategie?.....	5
1.4	Wie wird die Digitalisierungsstrategie nach der Erstellung umgesetzt?.....	7
<b>2</b>	<b>Projektstammdaten</b> .....	<b>8</b>
2.1	Projektauftrag.....	8
2.2	Inhalt und Zielsetzung.....	9
2.3	Führungskräfte und Mitwirkende.....	10
2.4	Vorgehensmodell.....	11
<b>3</b>	<b>Ausgangslage</b> .....	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>Digitale Strategie</b> .....	<b>14</b>
4.1	Begriffsbestimmung Verwaltungsdigitalisierung .....	14
4.2	Bewertung.....	15
4.2.1	Systemlandschaft und IT-Organisation der Stadtverwaltung Dorsten.....	15
4.2.2	E-Government-Architektur der Stadt Dorsten .....	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 Kernziele 2026.....	23
<b>5</b>	<b>Lösungsbausteine</b> .....	<b>26</b>
	Lösungsbaustein 1:.....	27
	Lösungsbaustein 2:.....	28
	Lösungsbaustein 3:.....	29
	Lösungsbaustein 4:.....	30
<b>6</b>	<b>Konzept zur Umsetzung</b> .....	<b>32</b>
6.1	Operative Maßnahmenplanung.....	32
6.2	Rahmenfinanzplan .....	36
<b>7</b>	<b>Fazit / Zusammenfassung</b> .....	<b>39</b>
<b>8</b>	<b>Freigabe/Abnahme des Dokuments</b> .....	<b>41</b>
<b>9</b>	<b>Glossar</b> .....	<b>42</b>

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Zusammenfassung Digitale Strategie Stadt Dorsten.....</i>	<i>6</i>
<i>Abbildung 2: Leistungsabgrenzung Kooperationsmodell "Interkommunales IT-Service-Management" .</i>	<i>8</i>
<i>Abbildung 3: Leistungsabgrenzung Digitalisierungsstrategie .....</i>	<i>9</i>
<i>Abbildung 4: Vision der Stadt Dorsten .....</i>	<i>9</i>
<i>Abbildung 5: Vorgehensmodell der Erstellung einer Digitalisierungsstrategie.....</i>	<i>11</i>
<i>Abbildung 6: Definition des Begriffs "Digitalisierung" .....</i>	<i>14</i>
<i>Abbildung 7: E-Government-Architektur der Stadt Dorsten (Stand: Februar 2023).....</i>	<i>17</i>
<i>Abbildung 8: Reifegradbestimmung der Stadt Dorsten „Digitalisierungsstrategie“ .....</i>	<i>19</i>
<i>Abbildung 9: Altersstruktur der Beschäftigten der Stadt Dorsten.....</i>	<i>20</i>
<i>Abbildung 10: Ressourcen-/Umweltanalyse.....</i>	<i>22</i>
<i>Abbildung 11: Herausforderungen.....</i>	<i>23</i>
<i>Abbildung 12: Unsere Mission 2026.....</i>	<i>23</i>
<i>Abbildung 13 :Lösungsbausteine der Digitalisierungsstrategie.....</i>	<i>26</i>
<i>Abbildung 14: E-Government/ Infrastruktur/ OZG-Prozesse/ Smart City.....</i>	<i>33</i>
<i>Abbildung 15: E-Government Prozesse.....</i>	<i>34</i>
<i>Abbildung 16: Elektronische Aktenführung.....</i>	<i>35</i>
<i>Abbildung 17: Rahmenfinanzplan.....</i>	<i>36</i>
<i>Abbildung 18: Ressourcenplanung.....</i>	<i>39</i>

# 1 Einleitung

## 1.1 Warum benötigt die Stadt Dorsten eine Digitalisierungsstrategie?

Der digitale Wandel verändert die Gesellschaft rasant und damit auch die Anforderungen an eine moderne Verwaltung und an einen attraktiven Arbeitsplatz. Dies hat unweigerlich zur Folge, dass die Vielzahl der kommunalen Verwaltungsprozesse modifiziert werden müssen. Der dafür notwendige Veränderungsprozess bedingt die Reformierung der gesamten Verwaltung und wird alle Bereiche der Stadtverwaltung und deren Mitarbeitende sowie Bürger\_innen und die Wirtschaft betreffen.

Die Stadt Dorsten möchte die Chancen der Digitalisierung nutzen, um proaktiv moderne Dienstleistungen für Bürger\_innen und die Wirtschaft sowie attraktive Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende und Bewerber\_innen zu schaffen.

Zudem verstärken Gesetzgebungen, wie z. B. das E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen (EGovG NRW) und das Onlinezugangsgesetz (OZG), die zunehmende Digitalisierung von kommunalen Leistungen. Das Onlinezugangsgesetz verpflichtet die Kommunen, sämtliche Verwaltungsleistungen auch digital anzubieten.

## 1.2 Warum ist eine individuelle Digitalisierungsstrategie notwendig?

Jede Kommune braucht eine auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Digitalisierungsstrategie, die

- zur Lebenswirklichkeit vor Ort passt (z. B. Tourismus, Gewerbestruktur, Demografie)
- alle Interessen 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) gemeinsam von Rat und Verwaltung zu definieren. Hierdurch wird gleichzeitig der zwingend notwendige Veränderungsprozess, das sogenannte Veränderungsmanagement, gestützt.

## 1.3 Was sind die Inhalte der Digitalisierungsstrategie?

Gemeinsam mit dem Zweckverband „Kommunale ADV-Anwendergemeinschaft West“ (kurz: KAAW) erstellte die Stadt Dorsten im Zeitraum von Dezember 2022 bis Mai 2023 eine individuelle Digitalisierungsstrategie. In diesem Zeitraum wurden drei Workshops unter Beteiligung aller Ämter durchgeführt. In den Workshops sind folgende wesentliche Ergebnisse erarbeitet worden:

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

Die Ergebnisse werden in den Abschnitten 3 bis 6 ausführlich vorgestellt. Zusammenfassend zeigt das folgende Schaubild die Ergebnisse und die Ziele in Bezug auf die Digitalisierungsstrategie der Stadt Dorsten:

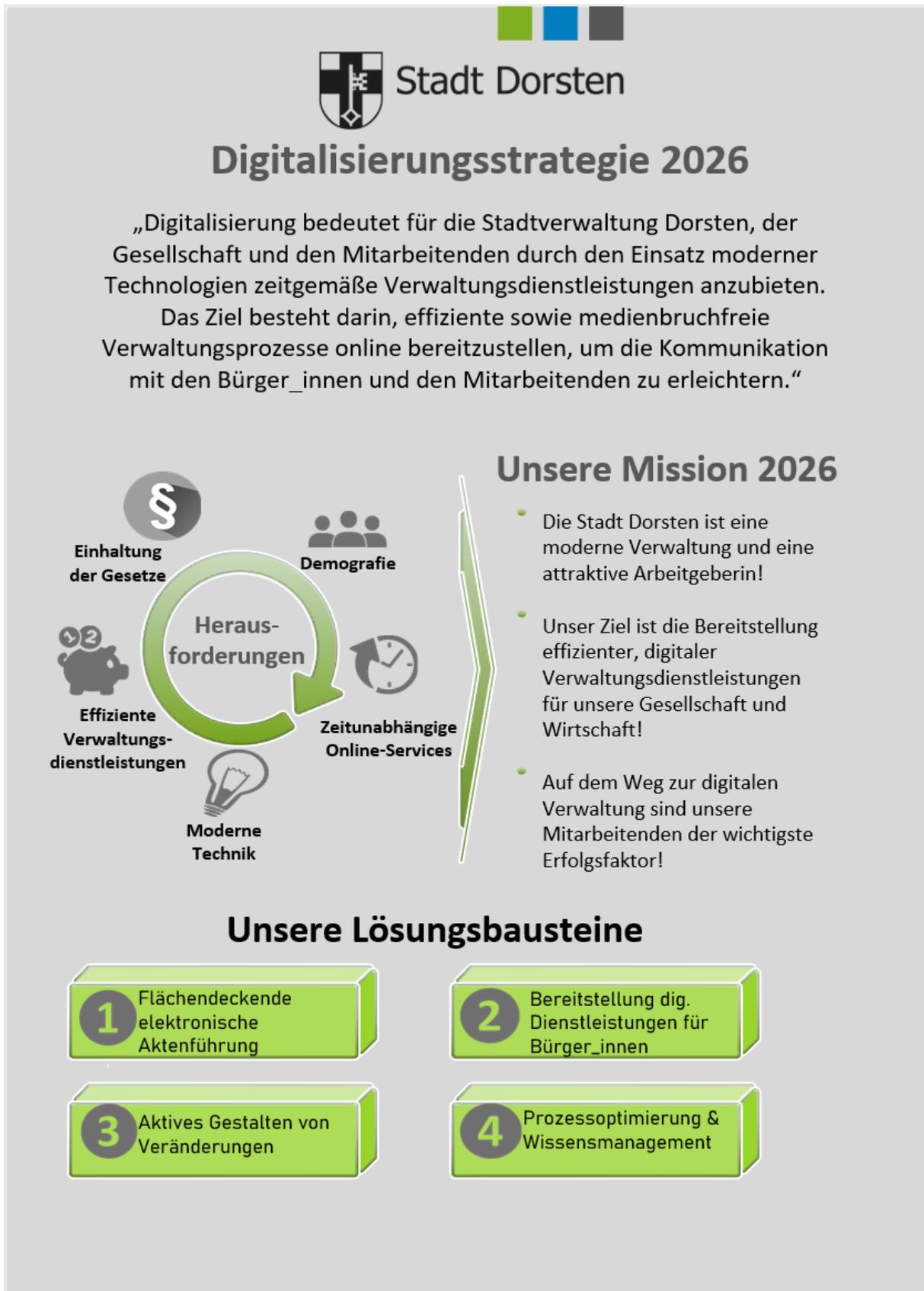


Abbildung 1: Zusammenfassung Digitale Strategie Stadt Dorsten

Bei der Erarbeitung der Digitalisierungsstrategie der Stadt Dorsten konnten verschiedene Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Diese werden im Verlauf des Papiers als „Empfehlung [Nr.]“ gekennzeichnet. Das Befolgen dieser Handlungsempfehlungen soll dazu dienlich sein, die Maßnahmenpläne unter 6.1 erfolgreich mit den unter 6.2 erfassten Finanzmitteln zu erreichen. Sie sind deshalb als unterstützende Empfehlungen zu betrachten.

#### **1.4 Wie wird die Digitalisierungsstrategie nach der Erstellung umgesetzt?**

Zur erfolgreichen Umsetzung der in der Strategie erarbeiteten Maßnahmen bedarf es der Bereitstellung ausreichender personeller und finanzieller Ressourcen sowie der Unterstützung auf allen Hierarchieebenen der Stadtverwaltung.

Die aufgestellten Maßnahmenpläne (s.u.) sind regelmäßig zu aktualisieren und bei Bedarf an eine veränderte Ausgangssituation oder an sich ändernde Prioritäten anzupassen. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass die gesetzlichen Regelungen und geplanten Vorhaben zeitgerecht umgesetzt werden. Zur Messung der Zielerreichung ist eine kontinuierliche Pflege des Reifegradmodells erforderlich.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass gesetzliche Vorgaben (z. B. Erfordernis einer händischen Unterschrift oder des persönlichen Erscheinens) oder datenschutzrechtliche Aspekte die Realisierung von modernen Verwaltungsprozessen (sogenannten E-Government-Anwendungen) negativ beeinflussen können.

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 lediglich in 3% (86) der überprüften Vorschriften ersatzlos entfallen kann. In 17% (488) der überprüften Vorschriften kann auf die Anordnung zugunsten De-Mail, eID, beBPO oder einer Mail mit QES verzichtet werden. Auf die Anordnung des persönlichen Erscheinens kann lediglich in 2 der 112 Rechtsvorschriften zugunsten einer elektronischen Identifikation verzichtet werden. Das Normenscreening ist noch nicht abgeschlossen.

Die effiziente Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen setzt voraus, dass bestehende Prozesse optimiert werden, denn: Ein ineffizienter analoger Prozess bleibt auch digital ineffizient. Die Optimierung von Verwaltungsprozessen setzt ein umfassendes Prozessmanagement voraus. Daher wird bei der Verwaltungsdigitalisierung in Dorsten ein Fokus auf dem Prozessmanagement liegen.



**Empfehlung 1:**

**Maßnahme:**

- Überprüfung und Nachverfolgung der Maßnahmenpläne (s.u.) **mindestens einmal jährlich** durch die Projektleitung und Bericht an die u.g. bei der Erstellung der Strategie beteiligten Führungskräfte

**Kennzahl:**

- Jährliche Terminierung und Abstimmung ggf. mit Begleitung eines IT-Dienstleisters

## 2 Projektstammdaten

### 2.1 Projektauftrag

Die Stadt Dorsten hat den Zweckverband KAAW damit beauftragt, gemeinsam mit ihr die individuelle Digitalisierungsstrategie einschließlich konkreter Umsetzungsvorschläge zu erarbeiten. Die Umsetzungsverantwortung der Digitalisierungsstrategie liegt bei der Stadt Dorsten.

Zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie empfiehlt die KAAW, neben dem Ausbau von internen Strukturen und Ressourcen, einen externen IT-Dienstleister zu beauftragen. Die in der operativen Zusammenarbeit zu erbringenden Leistungen der Stadt Dorsten und dem bei der Umsetzung unterstützenden IT-Dienstleister könnten wie auf dem Schaubild dargestellt abgegrenzt werden:



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

## 2.2 Inhalt und Zielsetzung

Die kommunale Digitalisierungsstrategie fokussiert sich im Wesentlichen auf die Verwaltungsabläufe der Stadt Dorsten sowie deren Dienstleistungen gegenüber ihren Bürger\_innen und der Wirtschaft.

Der Bereich „SmartCity“ wird in dieser Strategie nicht ausführlich betrachtet, fließt jedoch als Zukunftskonzept in die Digitalisierungsstrategie ein. Abhängigkeiten von Parallelentwicklungen im Kontext von „SmartCity“ sowie den gesamten Zukunftstechnologien sind mit all ihren Aspekten bei der Verwaltungsdigitalisierung zu beachten.

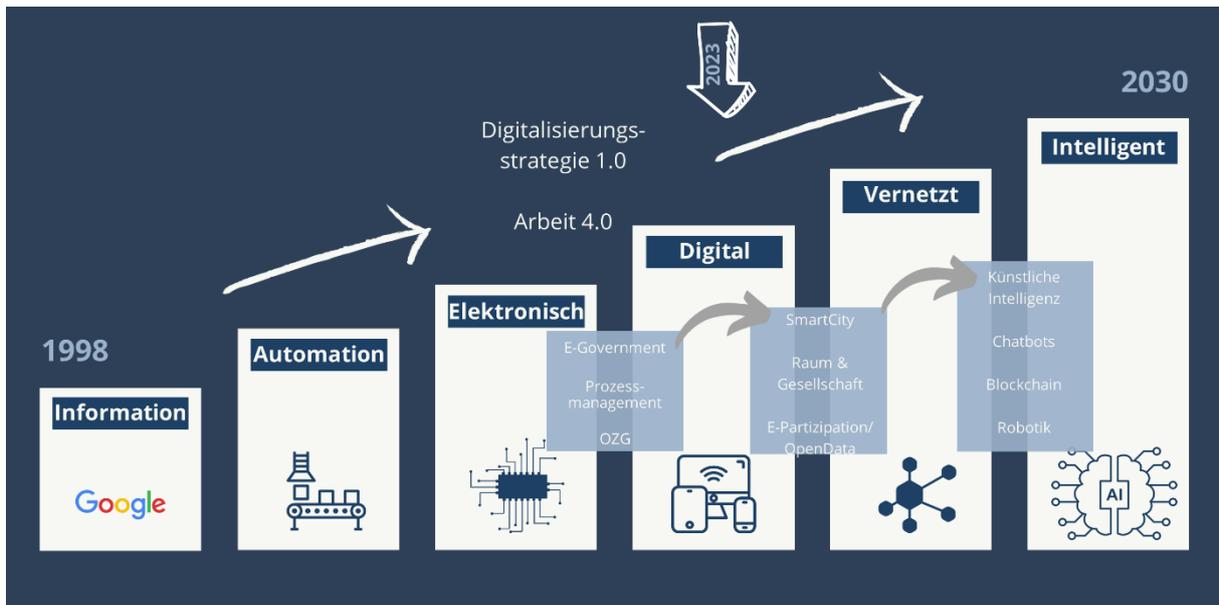


Abbildung 3: Leistungsabgrenzung Digitalisierungsstrategie

In der Gesamtbetrachtung sieht sich die Stadt Dorsten als moderne, praxisorientierte Verwaltung, die sich als ambitionierte, digitale Praktikerin positionieren will. In dem folgenden Schaubild stellt sich der angestrebte Reifegrad wie folgt dar:



Abbildung 4: Vision der Stadt Dorsten

## 2.3 Führungskräfte und Mitwirkende

An der Erstellung der Digitalisierungsstrategie waren die Führungskräfte und Personen mit besonderer Funktion der Stadt Dorsten sowie Mitwirkende der KAAW beteiligt.

Rolle / Fachbereich	Name
<b>Stadtverwaltung Dorsten</b>	
Bürgermeister	Tobias Stockhoff
Erste Beigeordnete	Nina Laubenthal
Technischer Beigeordneter	Holger Lohse
Dezernent für Personal, Organisation und Finanzen	Karsten Meyer
Digitalisierungsbeauftragte	Vera Seggewies
01 – Leitung Bürgermeisterbüro	Karsten Hartmann
05 – Leitung Büro für Bürgerengagement, Ehrenamt und Sport	Joachim Thiehoff
06 – Leitung Stadtagentur	Sabine Fischer-Strebinger
10 – Leitung Amt für Verwaltungsmanagement und -service	Frank Maiß
14 – Leitung Rechnungsprüfungsamt	Hubertus Nindrup
16 – Leitung Amt für IT-Services und Mediengestaltung	Dirk Hülsmann
20 – Leitung Amt für kommunale Finanzen	Jan Müller
32 – Leitung Ordnungs- und Rechtsamt	Christoph Fortmann
37 – Leitung Feuerwehr	Andreas Fischer
40 – Leitung Amt für Schule und Weiterbildung	Sabine Podlaha
50 – Leitung Sozialamt	Thomas Rentmeister
51 – Leitung Amt für Familie und Jugend	Stefan Breuer
56 – Leitung Jobcenter	Klaus Lammers
61 – Leitung Planungs- und Umweltamt	Marc Lohmann
62 – Leitung Vermessungsamt	Willi Ridder
63 – Leitung Bauordnungsamt	Bernd Gerddenken
66 – Leitung Tiefbauamt	Johannes Büsken
68 – Zentrales Gebäudemanagement, AbtL Technik	Uwe Wunderlich
70 – Leitung Entsorgungsbetrieb	Andreas Jung
Vorsitzender Personalrat	André Sängler
Gleichstellungsbeauftragte	Kim Wiesweg
Stabsstelle Personalentwicklung	Mirjam Kerd-Jung
<b>KAAW</b>	
Geschäftsführer der KAAW	Herr Marcus Egelkamp
Digitalisierungs Koordinatorin	Frau Simonida Lazic
IT-Service-Manager der KAAW	Herr Jörg Volkmann

## 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 sowie den organisatorischen, prozessualen und technologischen Aspekten im Bereich der Verwaltungsorganisation - erfasst. Somit sind gesellschaftliche, technologische ebenso wie gesetzliche Entwicklungen und Rahmenbedingungen in die Gesamtbewertung eingeflossen.

Aufgrund des rasanten technologischen Wandels und den sich ändernden gesetzlichen Vorgaben beinhaltet die Digitalisierungsstrategie neben der eigentlichen Zielsetzung verschiedene Maßnahmenpläne, die die konkreten Umsetzungsschritte in den nächsten zwei bis drei Jahren abbilden.

### 3 Ausgangslage

Dorsten, die "kleine Hansestadt" an der Lippe liegt im nördlichen Ruhrgebiet und wird aufgrund ihrer Lage auch als Tor zum Münsterland bezeichnet. Sie bietet eine wunderbare Mischung aus pulsierender Industriekultur und Naherholung. Die Wirtschaft ist heute vor allem durch Mittelstand, Handel und Dienstleistung geprägt.

Vor Ort gibt es eine sehr gut ausgebaute Infrastruktur, mit mehreren Einkaufsmöglichkeiten, Restaurants und weiteren Freizeitangeboten sowie eine gute Verkehrsanbindung durch das Straßen- und Schienennetz. Im touristischen Bereich gibt es in den elf Stadtteilen einiges zu entdecken. Die abwechslungsreichen Landschaften und Naturschutzgebiete auf dem Stadtgebiet bieten zahlreichen Möglichkeiten für Outdoor-Aktivitäten. Insgesamt bietet die Stadt Dorsten eine hohe Lebensqualität sowohl für Einwohnende als auch für Besucher\_innen.

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

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

Die Stadt Dorsten steht somit einer Reihe von Herausforderungen gegenüber:

- Zunehmende Zahl 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, Cloudservices, Online-Dienste, etc.)
- Reformation der Verwaltungsprozesse

Um diesen Herausforderungen mit Hilfe der Digitalisierung gerecht zu werden, ist ein proaktives Veränderungsmanagement unabdingbar. Dieses setzt voraus, dass Initiativen und Projekte strategisch bewertet, budgetiert und umgesetzt werden.

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 der Mitarbeitenden.



## Empfehlung 2:

### Maßnahmen:

- Gesamtsteuerung aller lfd. Digitalisierungsprojekte der Verwaltung durch die für Digitalisierung zuständige Organisationseinheit
- Marketingmaßnahmen zur Begleitung des digitalen Wandels treffen (intern/extern)
- Festlegung einer Projektstruktur zur kontinuierlichen Steuerung der Einzelprojekte und Etablierung eines ganzheitlichen Veränderungsmanagements (inkl. Organisation von Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen)
- Grundsätzliche Festlegung bzgl. der Themenstellungen Datenhoheit, Umgang mit sensiblen Daten, IT-Sicherheit/Datenschutz

### Kennzahl(en):

- Fortschreibung der Maßnahmenpläne (s.u.) sowie aller lfd. Projekte
- Ergebnisse überbehördlicher Prüfungen (z.B. GPA NRW)

## 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 Dorsten wichtig, eine einheitliche Definition für die Verwaltungsdigitalisierung zu finden, die dem Verständnis aller Projektbeteiligten entspricht.

Daher wurde zunächst gemeinsam die folgende Definition abgeleitet.

*„Digitalisierung bedeutet für die Stadtverwaltung Dorsten, der Gesellschaft und den Mitarbeitenden durch den Einsatz moderner Technologien zeitgemäße Verwaltungsdienstleistungen anzubieten.“*

*Das Ziel besteht darin, effiziente sowie medienbruchfreie Verwaltungsprozesse online bereitzustellen, um die Kommunikation mit Bürger\_innen und den Mitarbeitenden zu erleichtern.“*

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



Abbildung 6: Definition des Begriffs "Digitalisierung"

## 4.2 Bewertung

Die Bewertung betrachtet die Ausgangssituation der Stadt Dorsten. 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 Dorsten

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

- Anzahl Bildschirmarbeitsplätze inkl. Außenstandorte
- Anzahl betreuter Außenstandorte
- Anzahl Vollzeitstellen in der IT
- Anzahl Fachverfahren/Softwarelösungen im Eigenbetrieb
- In welchen Bereichen ist die e-Akte bereits eingeführt?
- u. a.

Im Ergebnis bleibt für den Bereich der Datenverarbeitung festzuhalten, dass der Großteil der eingesetzten IT-Systeme und Fachverfahren vor Ort betrieben werden, einige andere Systeme und Fachverfahren, wie z. B. das Einwohnermeldeverfahren und das Dokumentenmanagementsystem, werden über den IT-Dienstleister der Stadt Dorsten, die GKD Recklinghausen, gehostet.

Für einen ordnungsgemäßen Regelbetrieb der Systeme und Fachverfahren sorgen die dafür notwendigen IT-Fachkräfte bei der Stadt oder den IT-Dienstleistern. Sie sind zusätzlich für die Umsetzung interner IT-Projekte, wie beispielsweise das Upgraden der Client- und Serversysteme auf das jeweils aktuellste Betriebssystem oder aber auch für flächendeckende Software Roll-outs sowie für die Kommunikation mit den Fachverfahrens- oder Hardwareanbietern verantwortlich.

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 zur kontinuierlichen Begleitung des Themas ist zusätzliche Fachexpertise inkl. der damit verbundenen Ressourcen innerhalb der Stadtverwaltung Dorsten bereitzustellen.



### Empfehlung 3:

#### Maßnahmen:

- Prüfung der für die Umsetzung der Maßnahmenpläne (s.u.) notwendigen personellen sowie sachlichen Ressourcen; entsprechend Fortschreibung und Anpassung des Ressourcenplans (s.u.)
- Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit unter Verwendung von Standardlösungen, sofern wirtschaftlich/technisch sinnvoll
- Durchführen von Grundschulungen für die am Digitalisierungsprozess mitwirkenden Beschäftigten zur Wissens- sowie Verständniserweiterung hinsichtlich Prozessmanagement

#### Kennzahl(en):

- Stellenanteile sowie Haushaltsansätze für Digitalisierung
- Anzahl Schulungen der Beschäftigten

### 4.2.2 E-Government-Architektur der Stadt Dorsten

Die aktuell vorhandene E-Government-Architektur in der Stadt Dorsten lässt sich folgendermaßen grafisch darstellen:

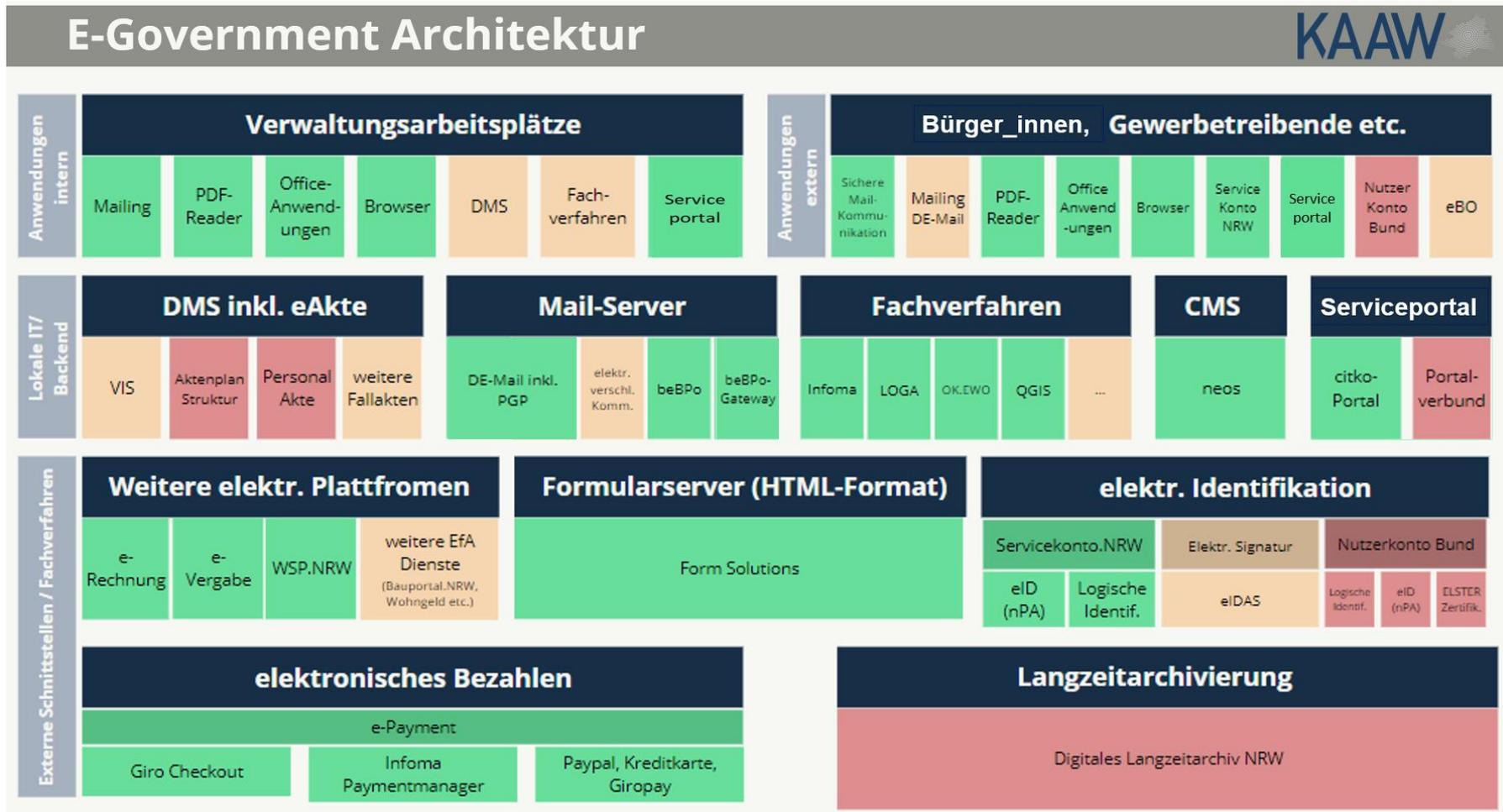


Abbildung 7: E-Government-Architektur der Stadt Dorsten (Stand: Februar 2023)

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



#### Empfehlung 4:

##### Maßnahmen:

- Vollständige Etablierung der informationstechnischen Voraussetzungen als Basis für die Einführung und Nutzung von E-Government-Anwendungen
- Bedarfsorientierte Integration zusätzlicher Module auf Basis gesetzlicher Vorgaben
- Nutzung vorhandener, interkommunaler Standardlösungen, sofern wirtschaftlich und technisch sinnvoll

##### 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 Dorsten fand die Bewertung unter Einbezug der hier relevanten „Best Practice“ Empfehlungen statt.

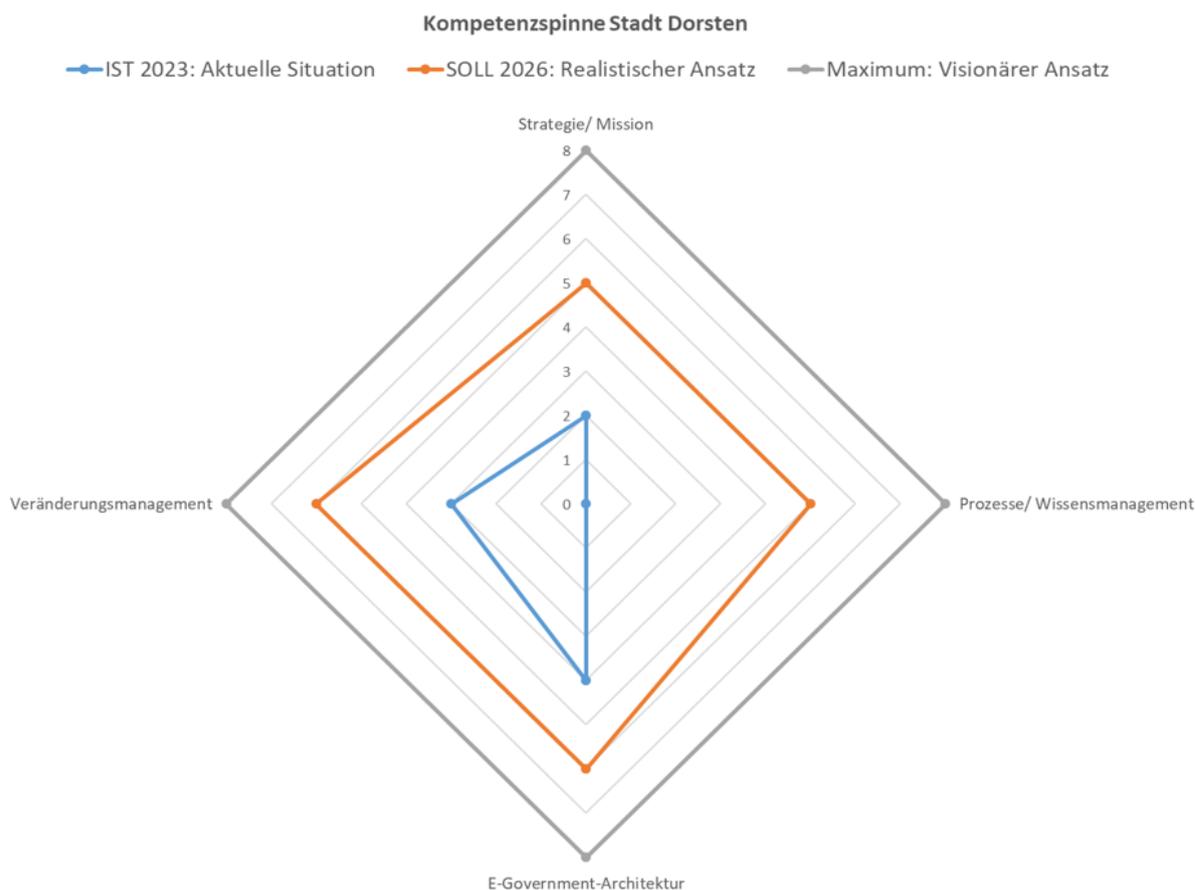


Abbildung 8: Reifegradbestimmung der Stadt Dorsten „Digitalisierungsstrategie“

Die Auswertung der einzelnen Ebenen ergab folgende Einschätzung:

Bereich	Einschätzung der Projektorganisation
Strategie/Mission	Erstellung der Digitalisierungsstrategie 1.0
Prozesse/Wissensmanagement	Kein Prozessmanagement vorhanden, es wird die Einführung von Grundlegendokumentationen mithilfe einer Potential-Analyse empfohlen.
E-Government-Architektur	Gute, aber noch ausbaufähige E-Government-Infrastruktur vorhanden.
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.

#### 4.2.4 Demografie-Analyse

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

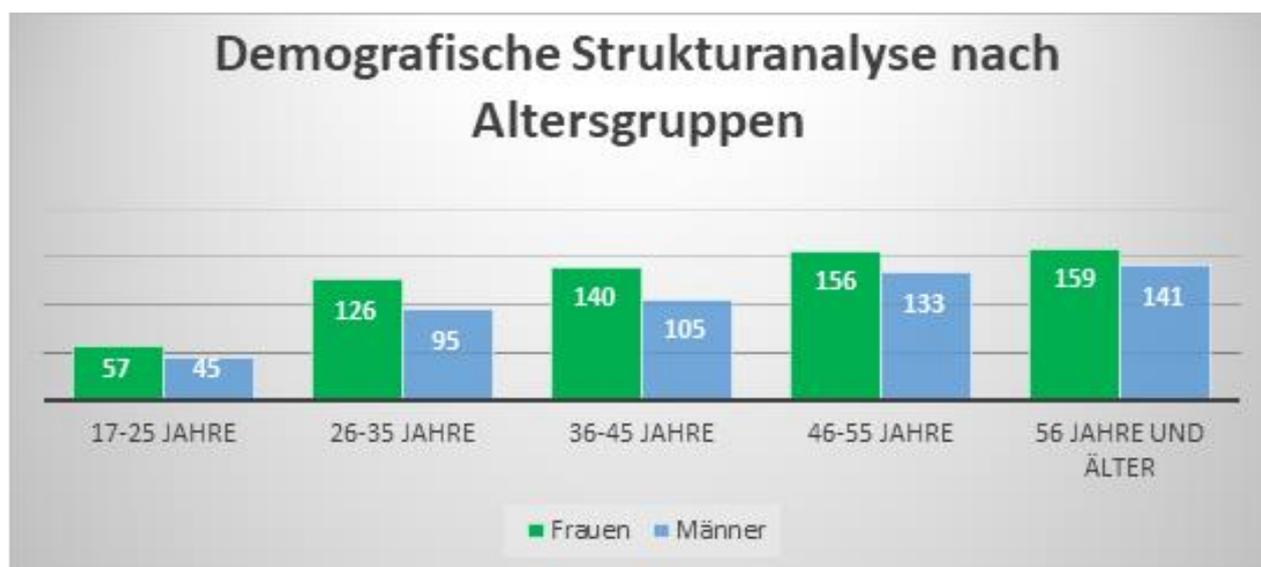


Abbildung 9: Altersstruktur der Beschäftigten der Stadt Dorsten

Wie der Altersstruktur der Stadtverwaltung Dorsten zu entnehmen ist, wird es auf Grund des altersbedingten Ausscheidens von Beschäftigten in Verbindung mit dem zunehmenden Fachkräftemangel kurz- bis mittelfristig zu Problemen der Nachbesetzung von Stellen 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. Wesentlich ist, Wissensverluste durch ausscheidende Beschäftigte zu vermeiden. Diesem wird durch den Ausbau des verwaltungsweiten Prozessmanagements entgegengewirkt.

**Empfehlung 5:****Maßnahmen:**

- Hinsichtlich des allgemeinen demographischen Wandels und der Altersstruktur in der Stadt Dorsten ist es wichtig, ein nachhaltiges Wissensmanagement zu etablieren. Durch die Einführung eines umfassenden Prozessmanagements können bestehende Prozesse aufgenommen und so den Gefahren des demographischen Wandels wie etwa der Verlust von Wissen durch den Ruhestand von Mitarbeitenden entgegengewirkt werden.
- Prozessmanagement umfasst den Aufbau einer Prozessbibliothek sowie die auf Organisationsebene dokumentierten Verwaltungsabläufe/-prozesse (Wissenssicherung).
- Integration des Themenkomplexes „Digitalisierung“ in die Personalentwicklung (z. B. Durchführung von Basis- und Spezial-IT-Schulungen, frühzeitige Aus-/Weiterbildung von Nachwuchsführungskräften).

**Kennzahl(en):**

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

### 4.2.5 Ressourcen-/Umweltanalyse

Die Ressourcen-/Umweltanalyse kombiniert die aus der Bewertung abgeleiteten Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken bzw. Gefahren aus der Szenarienentwicklung der Umwelteinflüsse.

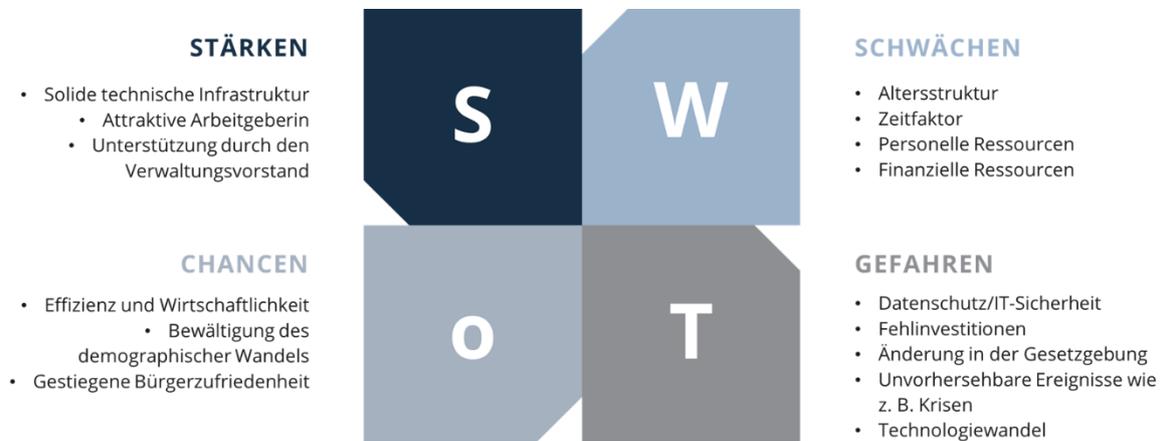


Abbildung 10: Ressourcen-/Umweltanalyse

Zusammengefasst zeigt die Auflistung in Anlehnung an die SWOT-Analyse (S=Strengths/Stärken, W=Weaknesses/Schwächen, O=Opportunities/Chancen, T=Threats/Risiken), dass die Stadt Dorsten 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 Altersstruktur 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 11: Herausforderungen

### 4.4 Unsere Kernziele 2026

Es war daher zunächst von Bedeutung, dass klare Ziele abgeleitet werden, welche bis zum Jahr 2026 erreicht werden sollen und wie sich die Stadt Dorsten nach Innen und Außen präsentieren möchte. Die (Kern-)Ziele 2026 lassen sich wie folgt zusammenfassen:

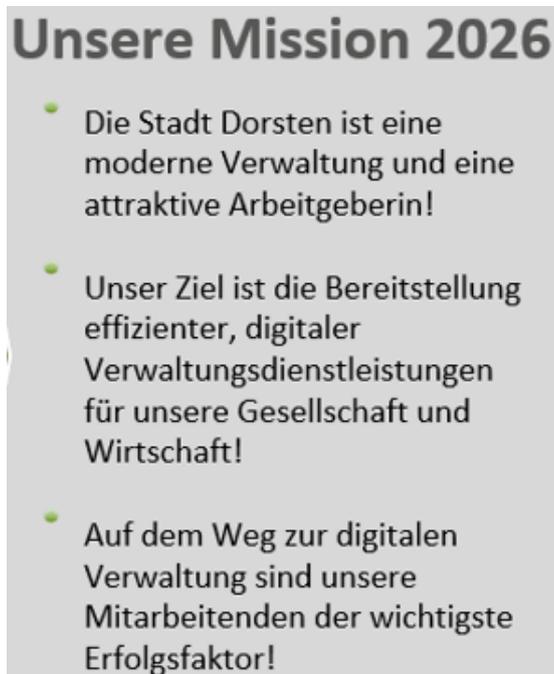


Abbildung 12: Unsere Mission 2026

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

**Kernaussage 1: Die Stadt Dorsten bleibt fortschrittlich und ist eine moderne Arbeitgeberin**

Durch das flächendeckende Ausweiten der elektronischen Aktenführung und der Schriftgutverwaltung 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 Dorsten 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 infragekommender Prozesse im Fokus stehen.

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.

**Kernaussage 2: Durch die Digitalisierung werden der Gesellschaft moderne, digitale Angebote bereitgestellt**

Bis zum Ende des Jahres 2026 sollen 20 Verwaltungsdienstleistungen online sowie medienbruchfrei für die Verwendung durch die Bürger\_innen als auch der Wirtschaft bereitgestellt werden, bei denen es sowohl technisch als auch gesetzlich möglich ist. Beispiele hierfür sind medienbruchfreie HTML-Formulare/medienbruchfreie Prozesse für Anträge und Vorgänge, Online-Baugenehmigungsverfahren etc.

Etwaige identifizierte Risiken, wie -

- Vorgaben durch die Entwicklung und Bereitstellung zentraler E-Government-Angebote (Land/Bund)
- neue/geänderte gesetzliche Vorgaben
- geänderte Rahmenparameter im Bereich Datenschutz/IT-Sicherheit und
- die Ausstattung der Fachbereiche mit finanziellen und personellen Ressourcen

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

**Kernaussage 3: Auf dem Weg der Umsetzung sind unsere Mitarbeitenden der wichtigste Erfolgsfaktor**

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

Das Personal muss befähigt bzw. begleitet werden, um die Transformation möglichst positiv zu erfahren und zu gestalten. Ängste müssen ernst genommen und entsprechend beachtet werden. Ebenso müssen positive Effekte aufgegriffen und für den Transformationsprozess genutzt werden. IT-affine Personen können und sollten als Motivatoren wahrgenommen werden.



### Empfehlung 6:

#### Maßnahmen:

- Schulung und Sensibilisierung aller Beschäftigten (z.B. Umgang mit DMS, Anwenderschulungen Fachverfahren etc.)
- Regelmäßige Information aller Beteiligten über die im Bereich der Verwaltungsdigitalisierung erzielten Fortschritte
- Intranet-Nutzung zur Informationsvermittlung

#### Kennzahl(en):

- Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten
- Anzahl Fachvorträge innerhalb der Verwaltung (z. B. Personalversammlung)

## 5 Lösungsbausteine

Zur Umsetzung der dargestellten Kernziele 2026 wurden 4 Lösungsbausteine erarbeitet:



Abbildung 13 :Lösungsbausteine der Digitalisierungsstrategie

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

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

<p><b>Lösungsbaustein 1:</b> „Ausweitung der flächendeckenden elektronischen Aktenführung“</p>	
<p><b>Beschreibung der Lösung</b></p> <p>Bis zum Ende des Jahres 2026 sollen 30 % der papiergebundenen Abläufe digital abgelegt und verwaltet werden (ohne Archivdaten). Hierzu bedarf es dem Ausbau des vorhandenen DMS mit elektronischer Aktenführung und Schriftgutverwaltung nach einem definierten, elektronischen Aktenplan und der Automatisierung von Arbeitsabläufen (Workflows).</p>	
<p><b>Anspruchsgruppe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitende aller Organisationseinheiten</li> </ul>	<p><b>Nutzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vereinfachtes Arbeiten durch transparente, medienbruchfreie Prozesse</li> <li>- Zentralisierter Zugriff auf relevante Daten</li> <li>- Verbessert die Möglichkeit für mobiles Arbeiten in der Stadtverwaltung</li> <li>- Effizienzgewinne durch Workflows</li> <li>- Reduktion des Papieraufkommens innerhalb der Verwaltung</li> </ul>
<p><b>Akzeptanzkriterien (aus der Gruppe)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung eines Dokumentenmanagementsystems</li> <li>• Eingerichtete Workflows im Dokumentenmanagementsystem</li> <li>• Verfügbarkeit digitaler Dokumente im Dokumentenmanagementsystem</li> <li>• Schulungsmaßnahmen der einzelnen Ämter</li> </ul>	
<p><b>Maßnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau des Funktionsumfangs des Dokumentenmanagementsystems (Module)</li> <li>• Flächendeckende Ausweitung der elektronischen Aktenführung</li> <li>• Schulungsmaßnahmen in einzelnen Ämtern</li> </ul>	
<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität/Lesbarkeit/Verarbeitung der Daten (z. B. Resiscan, revisions sichere Archivierung)</li> <li>• Finanzielle sowie personelle Ressourcen</li> <li>• Gesetzliche/rechtliche Vorschriften</li> </ul>	
<p><b>Ressourcen</b></p> <p>siehe Ressourcenplanung im Kapitel 6</p>	<p><b>Verantwortlich</b></p> <p>Stabsstelle Digitalisierung</p>

<p><b>Lösungsbaustein 2:</b> „Bereitstellung von digitalen Dienstleistungen“</p>	
<p><b>Beschreibung der Lösung</b></p> <p>20 Verwaltungsdienstleistungen, bei denen technisch sowie gesetzlich die Möglichkeit besteht und deren Bereitstellung in digitaler Form sowohl wirtschaftlich als auch technisch als sinnvoll bezeichnet werden kann, sollen der Stadtgesellschaft online und medienbruchfrei zur Nutzung bereitgestellt werden.</p>	
<p><b>Anspruchsgruppe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitende aller Organisationseinheiten</li> <li>- Bürger_innen und Wirtschaft</li> <li>- Politik</li> </ul>	<p><b>Nutzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeit- und ortsunabhängige Serviceangebote</li> <li>- Effizienzgewinn durch medienbruchfreie Prozesse</li> <li>- Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben</li> </ul>
<p><b>Akzeptanzkriterien (aus der Gruppe)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügbare E-Government-Anwendungen</li> <li>• Nutzungsverhalten extern (Bürger_innen, Wirtschaft)</li> <li>• Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben</li> </ul>	
<p><b>Maßnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ersetzen von analogen Verwaltungsprozessen durch Online-Services</li> <li>• Gesetzliche Vorgaben hinsichtlich zeitlicher und technologischer Anforderungen umsetzen</li> </ul>	
<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue bzw. geänderte gesetzliche Vorgaben</li> <li>• Geltende Vorschriften (z. B. Schriftformerfordernis)</li> <li>• Finanzielle und personelle Ressourcen</li> </ul>	
<p><b>Ressourcen</b></p> <p>siehe Ressourcenplanung im Kapitel 6</p>	<p><b>Verantwortlich</b></p> <p>Stabsstelle Digitalisierung</p>

<p><b>Lösungsbaustein 3:</b> „Aktives Gestalten von Veränderungsprozessen“</p>	
<p><b>Beschreibung der Lösung</b></p> <p>Allgemein ist das Ziel eines aktiven Veränderungsmanagements, dass Veränderungen nachhaltig in der Organisation verankert werden, die Beschäftigten mitgenommen und motiviert werden. Der gesellschaftliche Wandel soll durch ein aktives Veränderungsmanagement vorgelebt und durch den Verwaltungsvorstand der Stadt Dorsten, begleitet werden. Die Beschäftigten sollen die Gründe für die Veränderungen kennen, verstehen, akzeptieren und an ihrer Umsetzung mitwirken.</p>	
<p><b>Anspruchsgruppe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitende aller Organisationseinheiten</li> <li>- Bürger_innen und Wirtschaft</li> <li>- Politik</li> </ul>	<p><b>Nutzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation der Beschäftigten</li> <li>- Nachhaltigkeit</li> <li>- Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben</li> </ul>
<p><b>Akzeptanzkriterien (aus der Gruppe)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitwirkung aller Beteiligten (inkl. Verwaltungsvorstand)</li> <li>• Verfügbarkeit einer Marketingstrategie / eines Kennzahlensystems</li> <li>• Schulungs-/Sensibilisierungsmaßnahmen anbieten</li> <li>• Digitalisierungsschnittstelle als Fachkraft in den einzelnen Fachbereichen etablieren (z. B. Digitale Lotsen)</li> </ul>	
<p><b>Maßnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung und Realisierung einer Marketingstrategie</li> <li>• Schulung und Sensibilisierung aller Mitarbeitenden</li> <li>• Einführung von Digitalisierungs-Fachkräften in den einzelnen Ämtern</li> <li>• Auswahl und Etablierung einer E-Learning-Plattform</li> </ul>	
<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Ressourcen (demografischer Wandel)</li> <li>• Technologische (Weiter-) Entwicklungen, damit verbunden Vielzahl an Neuerungen und Veränderungen</li> <li>• Vielzahl der externen Akteure im Bereich der Digitalisierung</li> </ul>	
<p><b>Ressourcen</b></p> <p>siehe Ressourcenplanung im Kapitel 6</p>	<p><b>Verantwortlich</b></p> <p>Stabsstelle Digitalisierung und Personal- und Organisationsentwicklung</p>

<p><b>Lösungsbaustein 4:</b> „Prozessoptimierung &amp; Wissensmanagement“</p>	
<p><b>Beschreibung der Lösung</b></p> <p>Im Rahmen der Digitalisierung sind die betroffenen Prozesse aufzunehmen, zu analysieren und bei Bedarf zu optimieren. Dokumentierte Prozesse dienen ebenfalls zum Bewahren des internen Fachwissens, sowie der Wissensweitergabe. Ziel ist es, dass alle relevanten Prozesse aufgenommen, modelliert sowie optimiert einer parallel aufzubauenden Prozessbibliothek zugeführt werden. Diese Prozessbibliothek dient ebenfalls dem Wissensmanagement sowie der strategischen Steuerung.</p>	
<p><b>Anspruchsgruppe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitende aus allen Fachbereichen</li> <li>- Führungskräfte</li> </ul>	<p><b>Nutzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimierung von Prozessen</li> <li>- Etablierung eines Wissensmanagementsystems</li> <li>- Bewältigung des demografischen Wandels/des Fachkräftemangels</li> </ul>
<p><b>Akzeptanzkriterien (aus der Gruppe)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl an dokumentierten Prozessen</li> <li>• Mitwirkung aller Fachbereiche bei der Prozessmodellierung</li> <li>• Überführung analoger in digitale Prozesse</li> <li>• Interkommunaler Wissensaustausch</li> </ul>	
<p><b>Maßnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau eines städtischen Prozessmanagements</li> <li>• Regelmäßige Termine zwecks Prozessaufnahme in den Fachbereichen</li> <li>• Überführung der Prozesse in eine Prozessbibliothek</li> <li>• Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen</li> </ul>	
<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielle und personelle Ressourcen</li> </ul>	
<p><b>Ressourcen</b></p> <p>siehe Ressourcenplanung im Kapitel 6</p>	<p><b>Verantwortlich</b></p> <p>Die für die Organisation zuständige Organisationseinheit in Zusammenarbeit mit der Stabsstelle Digitalisierung</p>



### Empfehlung 7:

#### Maßnahmen:

- Kommunikation des Inhalts der vier Lösungsbausteine
- Gemeinsame Umsetzung der in den Lösungsbausteinen aufgeführten Maßnahmen und Integration der Fortschritte in ein Kennzahlensystem

#### Kennzahl(en):

- Realisierungsgrad der elektronischen Aktenführung (Anzahl medienbruchfreier Dokumente)
  - Ziel: digitale Verarbeitung von 30% aller Dokumente
- Anzahl Online-Formulare/Antragswesen
  - Ziel: Erreichung von mind. OZG-Reifegrad 3 bei 20 Verwaltungsdienstleistungen der Stadt Dorsten
- Einführung Prozessmanagement
  - Ziel: Konzepterarbeitung bis Ende 2023, Beginn Prozessaufnahme bis Anfang 2024
- Erfolgreiches Change-Management
  - Ziel: Etablierung eines nachhaltigen Change-Managements

## 6 Konzept zur Umsetzung

### 6.1 Operative Maßnahmenplanung

Zur Umsetzung der Lösungsbausteine wurde ein operativer Maßnahmenplan aufgestellt. Dieser gibt einen Überblick über die anstehenden Projekte in den nächsten drei Jahren. Es handelt sich dabei um einen agilen Projektplan, der während des Umsetzungszeitraums an die jeweilige Ausgangssituation und Verfügbarkeit von Ressourcen angepasst wird. Diese Flexibilität ist notwendig, um auf veränderte Anforderungen z. B. durch Gesetzesänderungen, neue Technologien und geänderte Prioritäten reagieren zu können. Es gibt zudem viele Abhängigkeiten von Dritten (z. B. externe IT-Dienstleister und Rechenzentren) sowie Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Projekten.



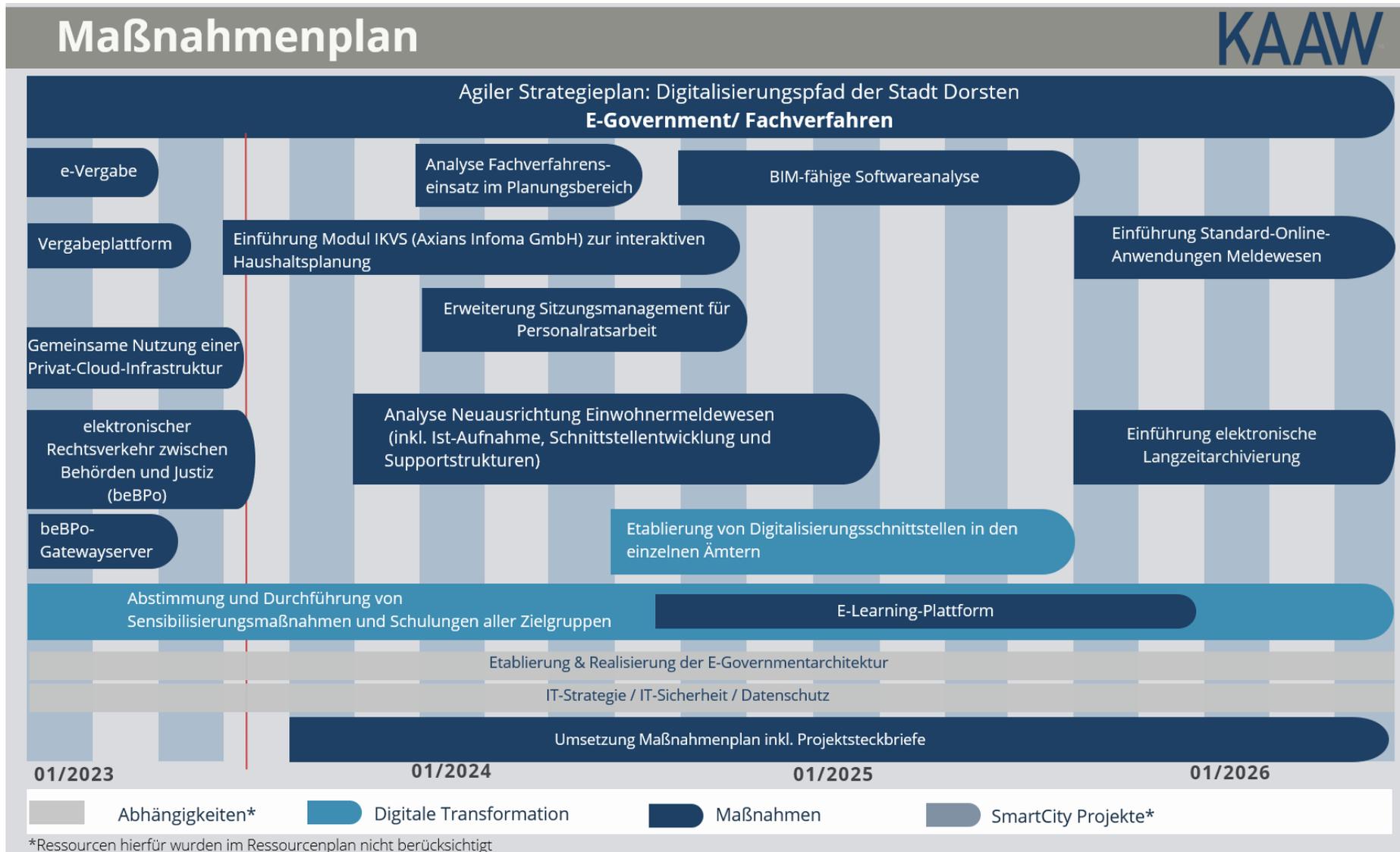


Abbildung 15: E-Government Prozesse

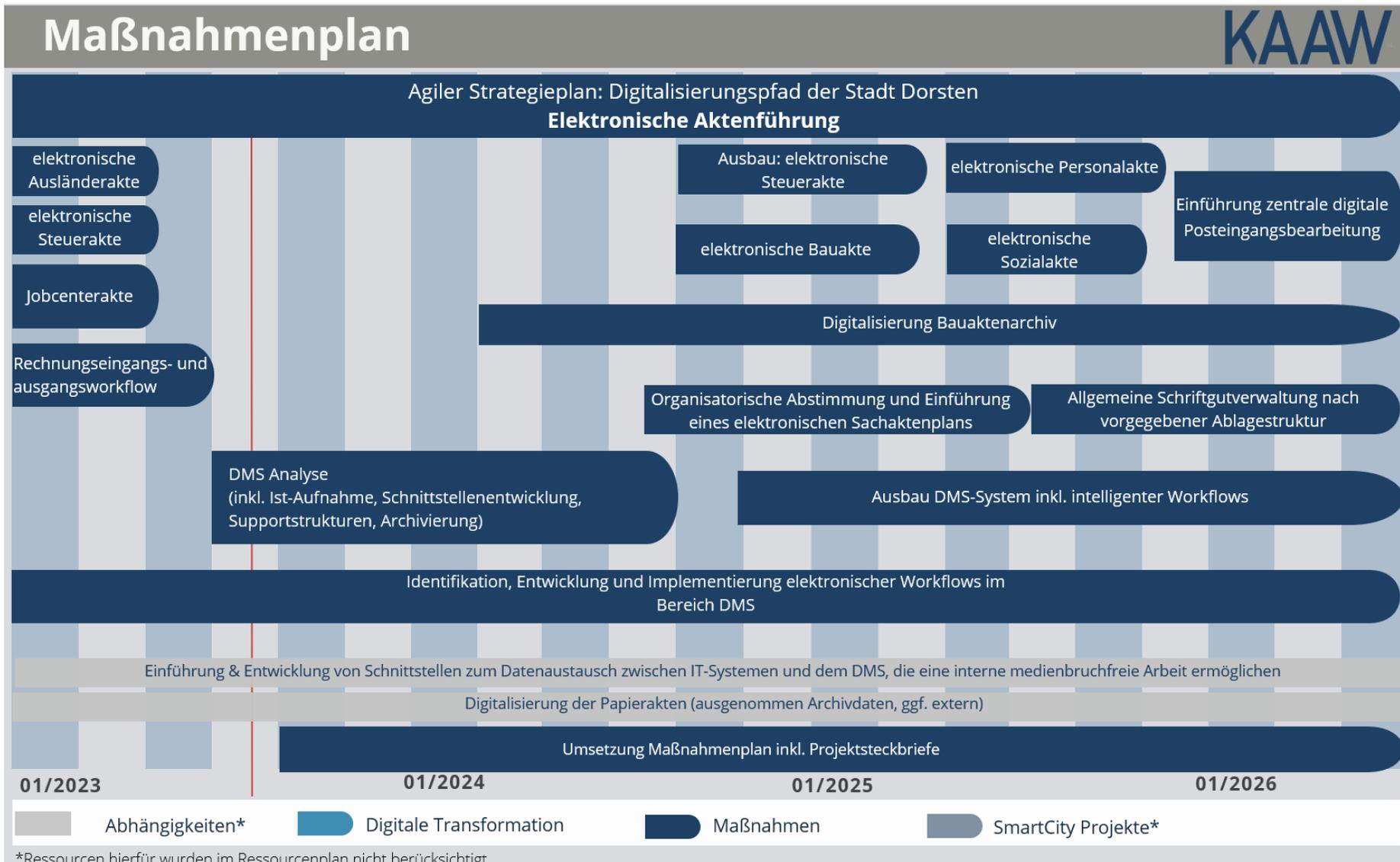


Abbildung 16: Elektronische Aktenführung

## 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 ist längerfristig betrachtet durch Digitalisierung ein Effizienzgewinn realisierbar.

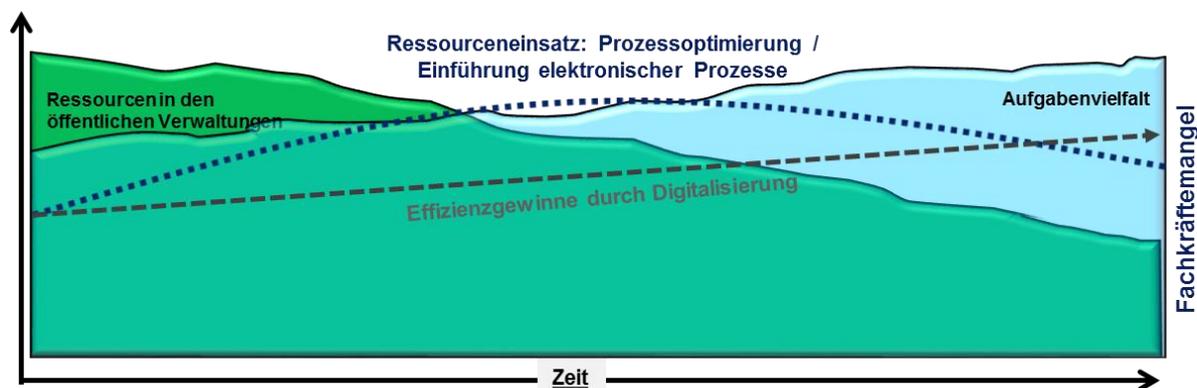


Abbildung 17: Rahmenfinanzplan

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

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

- Personalaufwände
- Fortbildungskosten
- Entwicklungskosten (Programmierung, Schnittstellen)
- Notwendige Hard- und Software (inkl. Lizenzen)
- Technisches Equipment
- Externe Consultingleistungen

Die aufgeführten Positionen im Ressourcenplan ergeben sich aus den definierten Zielen der Strategie, sowie den gesetzlichen Vorschriften (EGovG & OZG). Die Kalkulation der Ressourcen erfolgt nach der Maßgabe, alle gesetzlichen Anforderungen bis zum Ende des Zeitraumes 2023 – 2026 zu erfüllen.

Die aufgeführten Kosten sind Prognosewerte und beruhen auf den Einschätzungen der KAAW, die ihre Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit anderen Kommunen und vorhandenen Angeboten in Form von Rahmenverträgen zugrunde legt. Die Ressourcenplanung bietet eine gute Orientierung, um die Kosten für die nächsten Jahre einschätzen zu können. Die tatsächlichen Kosten können abweichen und sind von Produktentscheidungen, der Preisentwicklung und der Inanspruchnahme von externen Dienstleistungen abhängig.

Der Personalbedarf bezieht sich auf die organisatorische Umsetzung der Digitalisierung. Nicht berücksichtigt sind die erforderlichen Personalressourcen in der IT, die die Umsetzung technisch unterstützen müssen. Auch im IT-Bereich werden bei Ausweitung Digitalisierung weitere Aufgaben anfallen, die entsprechender Ressourcen bedürfen.

Neben den zentralen Ressourcen in der Digitalisierung und der IT ist bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen die Unterstützung der Ämter erforderlich. Diese Mitwirkungsaufwände fallen in der Regel nicht dauerhaft, sondern für die Dauer des Projektes an.

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass der im folgenden Schaubild abgebildete Ressourcenplan Positionen enthalten kann, welche im Zuge der erfolgten Umsetzung (z. B. Ausbau des vorhandenen DMS) bereits in den bisherigen Haushaltsplanungen berücksichtigt wurden. Daher wird empfohlen, diese Prognosewerte mit den tatsächlichen IST-Aufwänden der vergangenen Jahre abzugleichen.



### Empfehlung 8:

#### Maßnahmen:

- Kritische Überprüfung der verfügbaren Ressourcen insbesondere in den Organisationseinheiten IT und Digitalisierung
- Einplanung und Freigabe des Budgets im Zuge der zukünftigen HH-Planungen (Einmalaufwände verteilt über Laufzeit gemäß Maßnahmenplanung)

Lösungs- Bau Nr.	Maßnahme	Bemerkung / Kalkulationsgrundlage / Beispiele	Prognostizierter Einmalaufwand verteilt auf die Jahre 2023-2026*			Prognostizierte lfd. Aufwände kumuliert bis 2026*				Personalbedarf ohne IT ab 2023 (z.T. dynamisch)		
			Entwicklungsaufwände einmalig	Einmalinvest. Hard- und Software (Arbeitsplatz, Lizenzen, Module)	Aufwertung Interne IT-Infrastruktur (z. B. SAN, Server, DB etc.)	Consultingaufwand ext. DL (ggf. Teilnahme Interk. Kooperationsmodellen)	Allgemeine Aufwände "Digitale Transformation" (z. B. Scandienstleistungen)	Lfd. Hard- und Softwaregebühren (Lizenzen, Pflegegebühren)	Schulungsmaßnahmen jährlich	Interne Personalaufwand "Digitale Transformation" in VZA (IST)	Interne Personalaufwand "Digitale Transformation" in VZA (SOLL)	Interne Mitwirkungsaufwände (dezentrale) "Fachbereiche" in VZA (SOLL)
001	LBS-001	Ausbau des Dokumenten-Management-Systems	45.000 €	221.000 €	25.000 €	26.071 €	390.000 €	69.200 €	0,30 VZÄ	1,00 VZÄ	23,08 VZÄ	
002	LBS-001	Einrichtung von Workflows und Archivierungsfunktionen im Dokumenten-Management-System										
003	LBS-001	Ausstattung Mobile sowie digitale Arbeitsplatz* - Verordnungs- und IT-Arbeitsplatzausstattung (Tablets, Notebooks, bedarfsgerechte Bildschirme) - bedarfsgerechte Schreibisogrößen - neue Technologien	75.000 €									
004	LBS-001	Einscanen von Dokumenten <b>ZWISCHENSUMME:</b>	366.000 €			485.271 €						
005	LBS-002	Einführung von E-Government-Modulen	15.000 €								0,65 VZÄ	
006	LBS-002	Einführung von individuellen E-Government-Anwendungen / OZG-Prozessen	0 €	20.000 €		13.000 €	30.400 €	55.000 €				
007	LBS-002	Einführung von standardisierten E-Government-Anwendungen / OZG-Prozessen	30.000 €									
008	LBS-002	Einführung und Ausbau zusätzlicher Fachverfahren	57.000 €					25.000 €				
009	LBS-003	Veränderungsmanagement - Erarbeitung und Realisierung einer Marketingstrategie (inkl. Marketingmaterial) - Schulung und Sensibilisierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inkl. Bereitstellung einer Lernplattform - Entwicklung und Etablierung eines Kennzahlensystems (Reifegrad) - Etablierung dezentrale Ansprechpersonen <b>ZWISCHENSUMME:</b>	152.000 €			123.400 €						
010	LBS-004	Prozessoptimierung & Wissensmanagement - Aufbau & Pflege Prozessregister - Überführung der Prozesse in eine Prozessbibliothek - Qualitätssicherung und Weiterentwicklung <b>ZWISCHENSUMME:</b>	45.000 €			9.000 €	22.000 €	13.000 €				
			25.000 €			11.000 €		9.000 €			0,05 VZÄ	
			25.000 €			20.000 €						

\*100% bereits zum Teil in der lfd. Budget enthalten, keine Betriebskosten/IT berückichtigt

588.000 €	650.671 €	75.000 €	1,00 VZÄ	3,00 VZÄ	Differenz IST - SOLL	2,00 VZÄ	23,08 VZÄ
90.000 €	20.000 €	0 €	1,00 VZÄ				
0 €	0 €	0 €	1,00 VZÄ				
498.000 €	630.671 €	75.000 €	1,00 VZÄ				

Im Rahmen der Haushaltsplanung 2023 bereits berücksichtigt:

Zusatzbedarf 2023:  
Zusatzbedarf 2024 ff.:

Abbildung 18: Ressourcenplanung

## 7 Fazit / Zusammenfassung

Die KAAW hat mit den Führungskräften der Stadt Dorsten in drei Workshops eine Digitalisierungsstrategie erarbeitet. Dabei wurden die Ausgangssituation und individuelle Bedürfnisse der Stadtverwaltung sowie gesetzliche Vorgaben berücksichtigt. In den Workshops wurde für die Stadtverwaltung eine einheitliche Definition des Begriffs Digitalisierung vorgenommen und die Kernziele festgelegt. Darauf aufbauend wurden vier Lösungsbausteine entwickelt:

- Ausweitung der flächendeckenden elektronischen Aktenführung
- Bereitstellung von digitalen Leistungen
- Aktives Gestalten von Veränderungsprozessen
- Prozessoptimierung und Wissensmanagement

Zur Umsetzung der Lösungsbausteine wurden operative Maßnahmenpläne erarbeitet. Diese geben eine Übersicht über die geplanten Projekte und Maßnahmen in den nächsten drei Jahren. Es handelt sich explizit um agile Maßnahmenpläne, die z. B. aufgrund von geänderten Prioritäten oder Gesetzesänderungen an veränderte Anforderungen und Ausgangssituationen angepasst werden können.

Das Verfolgen der Strategie erfordert ein begleitendes, proaktives Veränderungsmanagement bei allen Beteiligten, da sich Verwaltungsabläufe/-prozesse sowohl intern als auch extern in Richtung der Bürger\_innen, Wirtschaft und Politik ändern werden.

Innerhalb der Verwaltung müssen für die Umsetzung der Strategie bereits geschaffene Strukturen ausgebaut und etabliert werden. Zudem empfiehlt die KAAW zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie einen externen IT-Dienstleister zu beauftragen.

Neben der notwendigen Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden und dem Auf- und Ausbau der internen Strukturen ist ein Einsatz zusätzlicher finanzieller Mittel notwendig. Als Beispiel sei der konsequente Ausbau des Dokumentenmanagementsystems (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. Die KAAW empfiehlt die kritische Überprüfung der vorhandenen personellen Ressourcen, auch unter Berücksichtigung von Vertretungsregelungen und im Bedarfsfall die Schaffung/Neubesetzung benötigter Stellen.

Die vorgefundenen Voraussetzungen in der Stadt Dorsten 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 Dorsten – wie alle Kommunen – bei der Weiterentwicklung und Zurverfügungstellung medienbruchfreier Online-Dienstleistungen nach wie vor rechtlichen Restriktionen und Hemmnissen.



---

### Empfehlung 9:

#### Maßnahmen:

- Rechtzeitige Überprüfung der Inhalte und der Fortschritte der Digitalisierungsstrategie mindestens einmal jährlich
- Soll-Ist Abgleich (Nachweis der Mittelverwendung)

#### Kennzahl(en):

- Anzahl strategischer Abstimmungstermine mit dem Verwaltungsvorstand
- Soll-Ist Abweichungen der Finanzmittel

## 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.

<b>Datum:</b>	
<b>Termin Beschlussfindung:</b>	
<b>Unterschrift Verwaltungsvorstand:</b>	
<b>Nächste zwecks Wiedervorlage Qualitätssicherung:</b>	

## 9 Glossar

Begriff	Bedeutung
Cloud (Computing)	<b>Cloud Computing</b> (deutsch Rechnerwolke oder Datenwolke) beschreibt die Bereitstellung von <u>IT-Infrastruktur</u> wie beispielsweise <u>Speicherplatz</u> , <u>Rechenleistung</u> oder <u>Anwendungssoftware</u> als <u>Dienstleistung</u> über das <u>Internet</u> . Technischer formuliert umschreibt das Cloud Computing den Ansatz, IT-Infrastrukturen über ein <u>Rechnernetz</u> 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 Alt/ersgruppen 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 Dokumentenmanagementsysteme (engl. document management system, DMS) eingesetzt.
E-Government	Unter <b>E-Government</b> (dt. <b>E-Regierung</b> ) bzw. <b>eGovernment</b> im weiteren Sinn versteht man die Vereinfachung und Durchführung von Prozessen zur <u>Information</u> , <u>Kommunikation</u> und <u>Transaktion</u> innerhalb und zwischen <u>staatlichen</u> , kommunalen und sonstigen behördlichen <u>Institutionen</u> sowie zwischen diesen Institutionen und <u>Bürgern</u> bzw. <u>Unternehmen</u> durch den Einsatz von digitalen <u>Informations- und Kommunikationstechnologien</u> .  E-Government fasst somit <u>E-Administration</u> und <u>E-Democracy</u> zusammen. Rechtliche Grundlage ist in Deutschland für Bundesbehörden das <u>Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung</u> (EGovG). Auf Ebene der Bundesländer gibt es z. T. eigene E-Government Gesetze
eIDAS	<b>eIDAS</b> ( <u>e</u> lectronic <u>I</u> dentification, <u>A</u> uthentication and trust <u>S</u> ervices), in Deutschland auch <b>IVT</b> , 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).
GKD Recklinghausen	Die <b>gemeinsame kommunale Datenzentrale Recklinghausen</b> ist gemeinsamer, kommunaler IT-Dienstleister für den Kreis Recklinghausen und acht Städte des Kreises Recklinghausen.
ISMS	Ein <b>Information Security Management System (ISMS)</b> , engl. für „Managementsystem für Informationssicherheit“) ist die Aufstellung

	von Verfahren und Regeln innerhalb einer Organisation, die dazu dienen, die <u>Informationssicherheit</u> dauerhaft zu definieren, zu steuern, zu kontrollieren, aufrechtzuerhalten und fortlaufend zu verbessern.
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	<b>IT-Service-Management (ITSM)</b> bezeichnet die Gesamtheit von Maßnahmen und Methoden, die nötig sind, um die bestmögliche Unterstützung von Geschäftsprozessen (GP) durch die IT-Organisation zu erreichen. <b>ITSM</b> 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.
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 <u>Grundgesetzänderung (Art. 91 c Abs. 5 GG)</u> 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 <b>SWOT</b> -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.