



Aufbau einer Digitalisierungsstrategie

Eckpunkte zur Entwicklung eines Digitalisierungskonzepts

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	3
2	Handlungsfelder	4
2.1	IT-Sicherheit und Datenschutz	4
2.2	Prozessoptimierung (Konzeptionierung von Prozessverbesserungen)	4
2.2.1	Lebenslage Geburt.....	6
2.2.2	Lebenslage Kinderbetreuung	7
2.2.3	Lebenslage Berufsausbildung	7
2.2.4	Lebenslage Studium.....	7
2.2.5	Lebenslage Zuwanderung	7
2.2.6	Querschnittsleistungen (spielen in mehreren Lebenslagen eine Rolle).....	7
2.2.7	Häufige Einzelleistungen (unabhängig von der Lebenslage besonders häufig von den Bürgerinnen und Bürgern nachgefragt).....	8
2.3	IT-Projektmanagement (Umsetzung von Prozessverbesserungen)	9
2.4	Weitere Herausforderungen im Kontext der Digitalisierung von	
	Verwaltungsprozessen	10
2.4.1	Organisatorische Herausforderungen (Integration der Digitalisierung in die Organisationsstruktur)	10
2.4.2	Organisatorische Herausforderungen (Anpassung der Zuständigkeiten).....	11
2.4.3	Auswahl und Einsatz eines etablierten Content-Management-Systems für	
	Internet und Intranet.....	11
2.4.4	Sorgfältige Prüfung der konkreten Umsetzung des Fürther Bürgerportals	12
2.4.5	Einführung E-Payment und Anbindung an die Finanzsoftware	12
2.4.6	Einführung einer allgemeinen Online-Terminvergabe.....	12
2.4.7	Formular-Management: Ausbau und Pflege der Schnittstelle zum Bürger im Bereich der Online-Services.....	13
2.4.8	Authentifizierungsverfahren für sichere digitale Unterschriften in Verwaltungsprozessen	14
2.4.9	eRechnung und frühes Scannen	14
2.4.10	Datenhaltung und Archivierung	14
3	Ausblick für 2019 – Was wird bis Jahresende erreicht?	15

1 Einführung

Mit Beschluss vom 20.12.2017 wurden vom Stadtrat die ersten Weichen für die Erstellung eines Digitalisierungskonzepts gestellt.

In der damaligen Beschlussvorlage vom 04.12.2017 ging man davon aus, dass aufgrund der bei der Stadt Fürth vorzufindenden unterschiedlichen Ausprägung von E-Government-Handlungsfelder mit der Unterstützung einer externen Beratungsfirma ein Digitalisierungskonzept erstellt werden sollte. Inhaltlich sollten dabei Prioritäten, Umsetzungsschritte mit möglichen Zeitschienen und die einzusetzenden personellen und finanziellen Ressourcen enthalten sein.

Mit gleichem StR-Beschluss wurde auch die (Vollzeit-)Stelle einer Abteilungsleitung bei OrgA geschaffen – die bereits zum 01.07.2018 besetzt werden konnte. Der Stelleninhaber fungiert seit dieser Zeit als CDO (Chief Digital Officer – Digitalisierungsbeauftragter).

Von der ursprünglich angedachten externen Unterstützung bei der Erstellung des Digitalisierungskonzeptes für die Stadt Fürth wurde zwischenzeitlich Abstand genommen. Mit dem Stelleninhaber konnte ein hochqualifizierter und engagierter Digitalisierungsbeauftragter gewonnen werden, der die notwendige Qualifikation besitzt, das „Digitalisierungskonzept für die Stadtverwaltung Fürth“ zu beschreiben und zu erstellen sowie auf Fürther Besonderheiten und Bedürfnisse adäquat einzugehen. Die ersten Eckpunkte und Kernaussagen sowie Umsetzungsschritte und die dafür benötigten und einzusetzenden personellen Ressourcen können jetzt schon benannt werden.

2 Handlungsfelder

2.1 IT-Sicherheit und Datenschutz

Diese beiden Handlungsfelder bilden den notwendigen Rahmen und gleichzeitig die Basis für den Einsatz von IT-Verfahren. Nach aktuellem Stand ist für keine in der Stadt verwendete IT-Komponente eine Sicherheitsanalyse oder eine Bedrohungsanalyse durchgeführt worden. Ein IT-Sicherheitskonzept liegt ebenfalls noch nicht vor.

Die IT-Sicherheit wie auch der Datenschutz sind zwingende Aspekte beim Betrieb und der Weiterentwicklung der IT-Landschaft in der Stadtverwaltung. Ist die IT-Sicherheit nicht gewährleistet, können die heutigen wie auch insbesondere die zukünftig online verfügbaren Bürger-Services nicht geschützt werden. Das Vertrauen der Bürger in die Sicherheit ihrer Daten in kommunaler Hand muss unbedingt zu jederzeit gewährleistet werden. Ist das Vertrauen der Bürger erst einmal beschädigt (bspw. durch ein Datenleck), verweigern die Bürger die Nutzung der Online-Dienste insgesamt. Die Sicherstellung der IT-Sicherheit und des Datenschutzes ist eine stetig fortwährende und sehr komplexe Aufgabe, die ein hohes Maß an Fachwissen erfordert und mit großer Sorgfalt überall in der Stadtverwaltung erfüllt werden muss. Daher ist es notwendig eine entsprechend gut bewertete Stelle für diese Aufgabe zu schaffen. Diese Stelle muss zudem sehr zeitnah besetzt werden, da das Bayerische eGovernment-Gesetz fordert, dass jede Kommune bis zum 01.01.2019 ein IT-Sicherheitskonzept vorlegt. Diese Frist sollte möglichst wenig überzogen werden.

Eine entsprechende 0,50-(Teilzeit-)Stelle für die IT-Sicherheit wurde bereits mit o.g. Beschluss neu geschaffen. Das Stellenausschreibungsverfahren wurde jedoch nicht begonnen, da das Handlungsfeld „Datenschutz“ aktuell personell bei der Stadt Fürth nicht besetzt ist. Es bietet sich – auch vor dem Hintergrund der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) - an, diese Aufgabenbereiche zu einer (Vollzeit-)Stelle zusammenzuführen.

Beschluss des Stadtrates vom 19.12.2018:

Die 0.50-(Teilzeit-)Stelle 10520 wird in eine (Vollzeit-)Stelle umgewandelt – sie erhält die Funktionsbezeichnung „IT-Sicherheitsbeauftragter und Datenschutzbeauftragte/r“.

Hinweis: Das RpA begutachtete die Stelle mit BGr A12 mit einem Verweis auf eine tarifliche Eingruppierung nach EGr 12.

2.2 Prozessoptimierung (Konzeptionierung von Prozessverbesserungen)

Die Verwaltung arbeitet für die Stadt und ihre Bürgerinnen und Bürger. Der Einstieg in eine Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen der Stadt muss sich daher an den häufigsten von den Bürgerinnen und Bürgern nachgefragten Dienstleistungen orientieren.

Bürgerinnen und Bürger durchleben sog. Lebenslagen, bspw. ‚Berufsausbildung‘, ‚Kindererziehung‘ oder ‚Hausbau‘, um nur einige von vielen zu nennen. In allen Lebenslagen benötigen Bürgerinnen und Bürger Dienstleistungen der Stadt und werden unterschiedlich stark durch den administrativen Aufwand bzgl. bestimmter kommunaler Dienstleistungen belastet (*Erfüllungsaufwand*). Jedoch durchlaufen nicht jede Bürgerin bzw. jeder Bürger dieselben Lebenslagen: Manche (durchaus administrativ aufwändige) Lebenslagen werden nur von wenigen Bürgern durchlaufen (*Häufigkeit*). So lässt sich auf Basis der Lebenslagen bereits eine Aussage treffen, in welchen Bereichen den Bürgerinnen und Bürgern absolut besonders viel ‚Arbeit‘ durch eine Digitalisierung erspart werden könnte.

Das diesbezügliche Ranking der **TOP 10 Lebenslagen** sieht nach einer Studie des Nationalen e-Government-Kompetenzzentrums (NEGZ)¹ wie folgt aus:

1	Kinderbetreuung
2	Berufsausbildung
3	Studium
4	Zuwanderung
5	Geburt
6	Schuleintritt/Primarbildung
7	Arbeitsverlust/Arbeitssuche
8	Weiterbildung
9	Eheschließung/Lebenspartnerschaft
10	Umzug

Daraus ergibt sich eine Tendenz hin zu einer höheren Priorisierung von Verwaltungsdienstleistungen, die diesen Lebenslagen zugeordnet werden können. Allerdings ist davon auszugehen, dass in jeder Lebenslage sich die einzelnen der Lebenslage zugeordneten Dienstleistungen stark in ihrem jeweiligen Aufwand für den Bürger unterscheiden. Dies spricht für eine Analyse auf Basis der Einzeldienstleistungen, um bei den Dienstleistungen, die in die Zuständigkeit der Kommune fallen, zu klären, mit welcher digitalisierten Leistung am meisten Zeitaufwand dem Bürger, aber auch für die Sachbearbeiter in der Verwaltung erspart werden kann

Zudem lässt sich anhand der Lebenslagen zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur partiell eine saubere Strategie entwickeln, in welchen Ämtern wie stark digitalisiert werden sollte, denn obwohl manche Verwaltungsdienstleistungen einer Lebenslage zugeordnet werden können, werden sie organisatorisch von verschiedenen Ämtern (mit verschiedenen IT-technischen Voraussetzungen) erbracht. Beispiel Lebenslage Geburt: Nicht nur das Standesamt (Geburtsanzeige, Ausstellung Geburtsurkunde), sondern auch das Jugendamt (Sorgeerklärung, Mutterschafts- / Vaterschaftsanerkennungen) und das Einwohnermeldeamt (Eintrag) sind auf kommunaler Ebene mit dieser Lebenslage befasst. Insofern ist festzuhalten, dass eine *Darstellung* der Dienstleistungen gegenüber dem Bürger nach Lebenslagen durchaus sinnvoll ist, eine Digitalisierung muss aber auf Basis der Einzeldienstleistungen geplant werden.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt liegt die Ermittlung der TOP-Verwaltungsdienstleistungen noch partiell geordnet vor, nämlich gegliedert nach besagten Lebenslagen. Das o.g. nationale e-Government Kompetenzzentrum hat insgesamt 40 Lebenslagen von Geburt über Kinderbetreuung bis Rente und Tod identifiziert. Die o.g. Rangliste wurde wie folgt ermittelt (s. folgende Tabelle):

¹ https://negz.org/wp-content/uploads/2016/11/NEGZ_Top100_Verwaltungsleistungen_Buerger_Langfassung_2015.pdf, zuletzt besucht am 26.11.2018

Lebenslage	Häufigkeit	Kosten	Komplexität	Politische Relevanz	Gesamtpunktzahl
Kinderbetreuung	1.5	2	2	2	1.8750
Berufsausbildung	1.5	2	2	2	1.8750
Studium	1.25	2	2	2	1.8125
Zuwanderung	1.25	2	2	2	1.8125
Geburt	1.5	2	2	1.5	1.7500
Schuleintritt/ Primärbildung	1.5	2	1	2	1.6250
Arbeitsverlust und -suche	1.5	2	1	2	1.6250
Weiterbildung	1.75	0	2	2	1.4375
Eheschließung/ Lebenspartnerschaft	1	2	1	1.5	1.3750
Umzug	1.5	2	1	1	1.3750

Quelle: www.negz.org

Die im Folgenden fünf beschriebenen Lebenslagen sind also laut dem nationalen Kompetenzzentrum in Abhängigkeit von Häufigkeit, Kosten, Komplexität und politischer Relevanz zu priorisieren.

Eine totale Priorisierung für die Stadt Fürth geht hieraus noch nicht hervor. In diesen fünf Lebenslagen (Kapitel 2.2.1 - 2.2.5) müssen jedoch eine Vielzahl von Dienstleistungen von kreisfreien Städten erbracht werden. Diese von der Stadt Fürth zu erbringenden Dienstleistungen sind in den in Kapitel 2.2 dargestellten Tabellen aufgeführt. Ein Vorschlag zur Priorisierung auf der Ebene der Einzelleistungen erfolgt mit Ausnahme von Standesamtsleistungen, die bereits 2019 digitalisiert werden sollen (siehe Kapitel 3) mit der nächsten Vorlage zur Weiterentwicklung des Eckpunktepapiers zu einem Digitalisierungskonzept. Das Kompetenzzentrum hat darüber hinaus besonders häufige grundlegende Dienstleistungen (Querschnittsleistungen, s. Kapitel 2.2.6) sowie besonders häufige lebenslagenunabhängige Dienstleistungen (s. Kapitel 2.2.7) nach diesem Punktesystem gelistet. Welche Prioritäten für die Stadt Fürth in 2019 erfolgen sollten, ergibt sich aus Kapitel 3.

2.2.1 Lebenslage Geburt

1	Mutterschutz (Stadt Fürth als Arbeitgeberin)
2	Erklärung zur Mutterschafts Anerkennung
3	Erklärung zur Vaterschafts Anerkennung
4	Sorgeerklärung
5	Anzeige einer Geburt
6	Auszug aus Geburtenregister
7	Ausstellen einer Geburtsurkunde
8	Mutterschaftsgeld (Stadt Fürth als Arbeitgeberin)
9	Kindergeld (teilweise Stadt Fürth als Arbeitgeberin)

2.2.2 Lebenslage Kinderbetreuung

- 1 Aufnahme Kinderbetreuung
- 2 Elternbeitrag zur Kinderbetreuung
- 3 Gebühr für Kindertageseinrichtung (Befreiung, Ermäßigung)
- 4 Elternzeit beantragen (Stadt Fürth als Arbeitgeberin)

2.2.3 Lebenslage Berufsausbildung

- 1 Berufsausbildungsbeihilfe beantragen
- 2 Berufswahlberatung (verschiedene Projekte im Bildungsbüro und bei Elan)
- 3 Erstuntersuchung von jugendlichen Auszubildenden (Stadt als Arbeitgeberin)
- 4 Aufnahme in eine berufsbildende Schule
- 5 Aufenthaltserlaubnis zum Zweck der Ausbildung

2.2.4 Lebenslage Studium

- 1 Ausbildungsförderung BaFöG (Beratung, Bewilligung Rückforderung)
- 2 Erteilung einer Arbeitsgenehmigung für ausländische Studierende

2.2.5 Lebenslage Zuwanderung

- 1 Aufenthaltserlaubnis (Erteilung, Verlängerung)
- 2 Elektronischer Aufenthaltstitel
- 3 Erteilung einer Niederlassungsgenehmigung
- 4 Ausstellung eines Staatsangehörigkeitsausweises
- 5 Teilnahme am Integrationskurs
- 6 Erteilung der Zustimmung zur Ausländerbeschäftigung

2.2.6 Querschnittsleistungen (spielen in mehreren Lebenslagen eine Rolle)

- 1 Personalausweis (Beantragen, Verlängern)
- 2 Geburtsurkunde (Beantragen)
- 3 Führungszeugnis (Beantragen)
- 4 Meldebescheinigung
- 5 Eheurkunde (beantragen)
- 6 Vaterschaftsanerkennung (beantragen)
- 7 Aufenthaltstitel beantragen

2.2.7 Häufige Einzelleistungen (unabhängig von der Lebenslage besonders häufig von den Bürgerinnen und Bürgern nachgefragt)

1	Hundesteueranmeldung
2	Anwohnerparkausweis beantragen
3	Parkausweis für Schwerbehinderte
4	Wohngeld beantragen
5	An-, Ab- Ummeldungen (Wohnsitz)
6	KFZ An-, Ab- Ummeldung

Weitere Hinweise zu einer lebenslagen-übergreifenden Priorisierung von Verwaltungsdienstleistungen bietet der OZG-Umsetzungskatalog². In ihm werden bspw. die folgenden Dienstleistungen, bzw. Dienstleistungsgruppen als hochprior bzgl. der Online-Bereitstellung eingestuft:

1	Geburtsurkunde und –bescheinigung
2	Kraftfahrzeugzulassung, -um oder abmeldung
3	Meldebestätigung und Registerauskunft
4	Melde- und Beitragsnachweisverfahren zur Sozialversicherung
5	Personalausweis
6	Unternehmensanmeldung und -genehmigung
7	Wohnsitzmeldungen

Zur digitalen Umsetzung dieser Dienstleistungen müssen zunächst die aktuellen Verwaltungsprozesse aufgenommen, dokumentiert, analysiert und schließlich optimiert werden und zwar u.a. auch vor dem Hintergrund der verschiedenen zu beachtenden Gesetze und Richtlinien wie bspw. dem E-Government-Gesetz des Freistaats. Ziel dabei ist es insbesondere Medienbrüche zu überwinden, den Papierfluss konsequent zu mindern, die Möglichkeiten der elektronischen Kommunikation auszuschöpfen und somit insgesamt die Verwaltungsabläufe effektiver und effizienter zu gestalten – in erster Linie für die Bürger, aber auch für die Mitarbeiter in den Fachämtern.

Nur durch die detaillierte und systematische Betrachtung jedes einzelnen Verwaltungsprozesses kann es dabei einer Kommune gelingen, die internen Optimierungspotentiale zu erkennen, technische Lösungsansätze zu entwickeln und schließlich einen verbesserten Soll-Prozess zu konzeptionieren. Diese Aufgabe übernehmen *Prozessoptimierer*. Aufgrund der Vielzahl an Verwaltungsprozessen kann die Prozessoptimierung nicht von einer einzelnen Person erbracht werden. Der Digitalisierungsbeauftragte benötigt hierfür ein kompetentes Team.

Für die Aufgabe der Prozessoptimierung bedarf es eines geschulten Auges für die organisatorischen Potentiale der Prozessverbesserung als auch (für die eigentliche Digitalisierung im engeren Sinne) zwar nicht zwingend tiefen, wohl aber eines umfassenden IT-Wissens. Auch wenn hier unterstützend die Organisatoren/innen von OrgA/1 mitwirken können, ist doch neben diesem verwaltungsrechtlichen, auch technischer Sachverstand notwendig – diesen gilt es aufzubauen. Die Vielzahl kommunaler Verwaltungsdienstleistungen (vgl. OZG-Umsetzungskatalog)

² https://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Entscheidungen/26_Sitzung/TOP2_An-lage_OZGUmsetzungskatalog.pdf?__blob=publicationFile&v=4, zuletzt geprüft am 26.11.2018

sorgt diesbezüglich für einen erheblichen Arbeitsaufwand, der sich aufgrund der technischen Innovationen nicht erschöpfen wird.

Es ergibt sich ein Personalbedarf von zwei (Vollzeit-)Stellen, die jedoch stufenweise und abhängig vom Projektfortgang der Prozesserhebungen aufgebaut werden sollen. Eine dieser Stellen soll auch als stellvertretende Abteilungsleitung für den CDO eingesetzt werden. Insofern ergibt sich eine Stellenbewertung nach EGr 13.

Beschlussempfehlung:

1. Im OrgA wird eine (Vollzeit-)Stelle, Prozessoptimierung und stv. Abteilungsleitung, EGr 13, geschaffen. Diese Stelle wird zur Besetzung freigegeben.
2. Im OrgA wird eine (Vollzeit-)Stelle, Prozessoptimierung, EGr 10 (A11), geschaffen. Die Besetzung dieser Stelle orientiert sich nach dem Projektfortgang der Prozesserhebungen und muss durch den Personal- und Organisationsausschuss extra freigegeben werden.

2.3 IT-Projektmanagement (Umsetzung von Prozessverbesserungen)

Die im vorangegangenen Kapitel verargumentierten Prozessoptimierer entwickeln mit ihren außergewöhnlichen analytischen Fähigkeiten, ihrer hohen Auffassungsgabe, ihrer Kreativität und ihrem breiten und umfassenden IT-Wissen Konzepte, wie ein Verwaltungsprozess digital verbessert werden kann. Das Ergebnis ihrer Untersuchung ist ein *Soll-Prozess*. Dieser Soll-Prozess unterscheidet sich womöglich an mehreren Stellen vom aktuellen Ist-Prozess und induziert entsprechend mit einiger Wahrscheinlichkeit den Bedarf an mehreren *IT-Projekten*. Die Prozessoptimierer sind aufgrund ihrer analytischen Fähigkeiten und ihrer Kreativität für ihre bereits beschriebene Rolle bestens geeignet. Für die Umsetzungsbegleitung von IT-Projekten werden hingegen andere Kompetenzen benötigt: Aufgabe der *IT-Projektmanager* ist es zunächst, die Bedarfe an IT-Projekten in einem vom Prozessoptimierer entwickelten Soll-Prozess zu identifizieren, diese IT-Projekte zu beschreiben, Lastenhefte für diese IT-Projekte zu entwickeln, die IT-Projekte auszuschreiben und unter den Softwareherstellern einen Anbieter für die Projektumsetzung zu finden. Der IT-Projektmanager begleitet in der Folge das Projekt und achtet auf die Einhaltung von Terminen. Der IT-Projektmanager ist es gegen Projektende auch, der die technische Abnahme der Projektergebnisse sicherstellt, indem er die Erfüllung der Anforderungen im Lastenheft sicherstellt.

Die IT-Projektleiter zeichnen sich im Vergleich zu den Prozessoptimierern durch ein tieferes IT-Wissen aus und haben ein gutes Verständnis im Bereich der Softwareentwicklung. Erst dadurch sind sie imstande, mit Auftragnehmern im Bereich IT-Projekte/Softwarebereitstellung inhaltlich zu verhandeln, Lastenhefte zu schreiben und vom Auftragnehmer bereitgestellte neue Softwarefunktionen technisch zu prüfen. In diesem Kontext ist darauf hinzuweisen, dass das benötigte Know-How, um IT-Projekte wirksam und erfolgreich zu steuern, mit der Abgabe der IT-Aufgaben an den städtischen IT-Dienstleister KommunalBIT verloren gegangen ist. Dieses Wissen muss jetzt wiederaufgebaut und erneuert werden. Konkret wurden damals die Rollen der sog. DV-Organisatoren abgeschafft. In gewisser Hinsicht wird die Rolle des DV-Organisators durch die Rolle des IT-Projektleiters nun wiederbelebt.

Es ergibt sich ein Personalbedarf von zwei (Vollzeit-)Stellen, die jedoch stufenweise und abhängig vom Projektfortgang der Prozesserhebungen aufgebaut werden sollen.

Beschlussempfehlung:

1. Im OrgA wird eine (Vollzeit-)Stelle, IT-Projektmanager, EGr 12, geschaffen. Diese Stelle wird zur Besetzung freigegeben. Die mit EGr 12 bewertete Stelle umfasst fachliche Leitungsaufgaben, mit der weitere IT-Projektmanager koordiniert werden.
2. Im OrgA wird eine weitere (Vollzeit-)Stelle, IT-Projektmanager, EGr 10, geschaffen. Die Besetzung dieser Stelle orientiert sich nach dem Projektfortgang der Umsetzungen der erforderlichen IT-Projekte und muss durch den Personal- und Organisationsausschuss extra freigegeben werden.

2.4 Weitere Herausforderungen im Kontext der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen

2.4.1 Organisatorische Herausforderungen (Integration der Digitalisierung in die Organisationsstruktur)

Die Rolle des Digitalisierungsbeauftragten (StellenplanNr. 10 500) obliegt im OrgA dem Abteilungsleiter Digitalisierung, er übernimmt auch die Rolle des stellvertretenden Amtsleiters. Es war geplant, dass der Stelleninhaber dieser Stelle im Herbst 2019 die Amtsgeschäfte des Amtes für Organisation und Digitalisierung vollständig übernimmt.

Zwischenzeitlich stellte sich heraus, dass ein erfolgreicher Fortgang der zukünftigen Digitalisierungsbemühungen der Stadt Fürth, die in diesem „Digitalisierungskonzept für die Stadtverwaltung Fürth“ beschrieben werden, eng mit den Qualifikationen des Stelleninhabers verbunden sind – dabei muss er auch seine vollständigen Zeitressourcen einsetzen. Die zusätzliche Belastung des Digitalisierungsbeauftragten durch die Amtsgeschäfte von OrgA/1 würde daher die Entwicklung der Digitalisierung der Stadt Fürth beeinträchtigen.

Auch ist eine Übergabe der Rolle des Digitalisierungsbeauftragten an eine andere Person aufgrund der Eignung und der Neigung des jetzigen Beauftragten für diese Aufgabe keine zielführende Überlegung.

Die Stelle der OrgA-Amtsleitung muss daher im Jahr 2019 neu ausgeschrieben werden.

Die Rolle des Digitalisierungsbeauftragten innerhalb der Stadtverwaltung von Fürth dennoch herauszuheben wäre ein vernünftiger Ansatz, wenn man bedenkt, dass der Digitalisierungsbeauftragte (in Unternehmen im Allgemeinen „Chief Digital Officer/CDO“ genannt) grundsätzlich mit dem CEO (und der erweiterten Unternehmensführung) in direktem Kontakt steht, damit strategische Entscheidungen kurzfristig beraten und schnell beschlossen werden können.

Vor dem Hintergrund der in diesem Konzept angeführten Stellenneuschaffungen und den dabei neu zu bildenden Einheiten, muss die Funktionsbezeichnung der Stelle 10 500 in eine Abteilungsleitungsstelle umgewandelt werden.

2.4.2 Organisatorische Herausforderungen (Anpassung der Zuständigkeiten)

Nach den derzeitigen Zuständigkeitsregelungen innerhalb des städtischen Geschäftsverteilungsplanes obliegt dem Bürgermeister- und Presseamt (BMPA) die

- hauptverantwortliche Betreuung, Konzeption und Gestaltung des städtischen Internetauftrittes,
- Gestaltung, Erstellung und Bereitstellung von Internetformularen sowie
- Realisierung von eGovernment-Anwendungen und eGovernment-Lösungen.

Andererseits ist es offensichtlich, dass der Digitalisierungsbeauftragte der Stadt (stellv. Leiter im OrgA) unmittelbare Kontrolle über alle personellen und technischen Ressourcen haben muss, die laut ihrer Stellenbeschreibung in erheblichem Umfang für die Digitalisierung der Stadtverwaltung tätig werden müssen. Die verstreuten Zuständigkeiten im Zusammenhang mit der Digitalisierung müssen daher kurzfristig und solide aufgelöst werden. Ein Ansatz zur Auflösung dieser organisatorischen Gegebenheiten ist es, die Aufgaben klarer in einen Bereich der Bereitstellung von digitalen Verwaltungsdienstleistungen (den die Organisationseinheit Digitalisierung verantwortet) und in den verbleibenden Bestandteil des Internetportals der Stadt zu trennen. Konkret muss hierfür die Bereitstellung von Web-Formularen (und deren Anbindung an die zuständigen Fachverfahren) zukünftig im Verantwortungsbereich des Digitalisierungsbeauftragten der Stadt liegen. Entsprechende Planungen und prinzipielle Vereinbarungen wurden intern bereits getroffen. (s. hierzu auch Kapitel 2.4.7).

2.4.3 Auswahl und Einsatz eines etablierten Content-Management-Systems für Internet und Intranet

Die Bereitstellung eines soliden, funktional umfassenden und weitverbreiteten Content-Management-Systems (CMS) zur schnellen Umsetzung eines hochqualitativen Internet- und Intranet-Portals scheitert aktuell an dem von der Stadtverwaltung vor einigen Jahren eingeschlagenen Weg, ein eigenes Content-Management-System von Grund auf neu entwickeln zu lassen. Dieser Weg kann nicht als zielführend bezeichnet werden. Der weltweite Markt für Content-Management-Systeme kann als gesättigt betrachtet werden, ein weiteres CMS am Markt etablieren zu können ist nahezu ausgeschlossen. Die Stadt Fürth sollte in diesem Zusammenhang aus Eigeninteresse auf eine CMS-Plattform setzen, die sehr viele Web-Agenturen verwenden, um im Falle benötigter Anpassungen und Erweiterungen sich den Anbieter aus dieser Menge auszusuchen zu können. Es besteht andernfalls die Gefahr, dass das anvisierte „Eigen-CMS“ nicht von Web-Agenturen verwendet wird, so dass der Hersteller des CMS selbst als einziger Anbieter zu einem Quasi-Monopolisten avanciert, der der Stadt Fürth Preise diktieren kann. Ebenso besteht ein Risiko des Scheiterns und die Gefahr der Insolvenz des Herstellers oder des plötzlichen Wegfalls von Updates durch den Hersteller.

Die letztlich hohen Investitionskosten und die Entwicklungsdauer einer beauftragten Eigenentwicklung machen die Umsetzung eines Internetportals auf einer derartigen Basis zu einem kostentechnisch schwer zu kalkulierenden und langwierigen Unterfangen. Die fehlende Reife dieses noch jungen Systems führte bereits in den vergangenen Jahren zu unnötigen Verzögerungen und droht in Zukunft potentiell negative Nutzererfahrungen zu bewirken.

Was die Stadt hingegen braucht ist eine schnelle Möglichkeit, ein leistungsfähiges Internetportal den Online-Bürger-Services anbei zu stellen. Hierfür stellt der Rückgriff auf bewährte und etablierte Standardprodukte im Bereich CMS die geeignete Maßnahme dar.

2.4.4 Sorgfältige Prüfung der konkreten Umsetzung des Fürther Bürgerportals

Die Beschlussvorlage vom 04.12.2017 ging als Zielsetzung davon aus, dass die Einführung des Bürgerserviceportals der AKDB als Basis für ein Bürgerportal herangezogen werden sollte, zumal es bereits damals auch schon angeschafft wurde. Die damalige Annahme ist eingeschränkt zutreffend, dass die Stadt Fürth auf diese Weise schnell die Anzahl der Online-Anwendungen erhöhen konnte. Dies liegt darin begründet, dass die Stadt Fürth verschiedene Fachverfahren im Einsatz hat, die nicht von der AKDB stammen. Fehlende Schnittstellen, gekoppelt mit einem möglichen politischen Unwillen zwischen Anbietern zu kooperieren können die Stadt Fürth in ihren Digitalisierungsbemühungen ausbremsen. Zumindest letzterer Wille muss vor der endgültigen Festlegung auf eine bestimmte Form der Einführung bspw. des Bürger-Service-Portals sichergestellt werden. Hierfür sind neben anderen Aspekten weiterführende Gespräche erforderlich. Zu erwarten ist jedoch, dass bestimmte Verwaltungsdienstleistungen von Drittanbietern aufgrund massiver (politisch motivierter oder technisch bedingter) Probleme zumindest anfänglich noch nicht direkt im – sofern eingesetzt - AKDB-BürgerServicePortal dem Bürger zur Verfügung gestellt werden können. Alternative Ansätze wie etwa die Bereitstellung betroffener Services über Portallösungen des Drittanbieters müssen u.U. vorübergehend akzeptiert werden.

2.4.5 Einführung E-Payment und Anbindung an die Finanzsoftware

In der Stadt Fürth wird mit ‚nsk‘ des Unternehmens ‚Axians Infoma‘ eine Finanzsoftware eines der Marktführer in diesem Bereich eingesetzt. In die Finanzsoftware hinein sollten auch Informationen aus dem Online-Bezahlsystem gelangen, welches die Bürger im Fürther Bürgerportal nutzen werden, wenn sie kostenpflichtige Online-Dienstleistungen beauftragen. Stand heute existiert keine Schnittstelle zwischen der Finanzsoftware und bspw. dem E-Payment-Modul des Bürgerservice-Portals der AKDB und es sieht bis heute auch nicht danach aus, dass die AKDB in Zukunft an diesem Zustand etwas ändern möchte, nicht zuletzt deshalb, weil die AKDB eine eigene Finanzsoftware anbietet. Eine Bereitschaft seitens ‚Axians Infoma‘ auch kompromissbereit zu kooperieren ist vorhanden, über eine mögliche Bereitschaft der AKDB auf das Kooperationsangebot einzugehen kann momentan keine Aussage getroffen werden, da eine entsprechende Anfrage noch unbeantwortet blieb.

2.4.6 Einführung einer allgemeinen Online-Terminvergabe

Oberstes Ziel der Digitalisierung in Fürth im Bereich der Bürgerservices muss es sein, die Bürgerinnen und Bürger weitestgehend davon zu befreien, persönlich im Amt vorbeikommen zu müssen. Für die Fälle, in denen dies bspw. aus rechtlichen Gründen nicht möglich ist, ist es dann jedoch in zweiter Instanz notwendig, dem Bürger möglichst geringe Wartezeiten zu ermöglichen, um die Erledigung der Verwaltungsaufgaben möglichst aufwandsarm zu gestalten. Daher muss eine generische Lösung zur Terminvereinbarung in der Stadt zur Verfügung gestellt werden, die alle Ämter gleichermaßen nach Bedarf nutzen können. Vom Stadtrat wurde am 25.07.2018 unter dem TOP „Stellenplan – D und Rf. III – Aufbau einer Bürogemeinschaft mit BMPA/SD - Bürgerinformation und BA)“ beschlossen, die Terminvereinbarung für die BA-Außenstelle „Bürgerzentrum Rathaus“ über die Webseite der Stadt Fürth online zu ermöglichen (als Umsetzungszeitpunkt war der 01.01.2019 anvisiert). Dieser Beschluss wird nun bis März 2019 umgesetzt, jedoch werden bei einer Konzepterstellung sogleich auch andere Termin-

vergaben (z.B. Versicherungsamt, Standesamt, Bereich der Bauordnung u.a.) der Gesamtverwaltung berücksichtigt. Die Integrationsfähigkeit in das „Fürther Bürgerportal“ als auch die Möglichkeit zur Vorbereitung der Termine (Vorab-Dialog zwischen Amt und Bürger) sind hier notwendige Anforderungen. Die Vorbereitbarkeit der Termine ist ein unbedingt erforderliches Merkmal der Terminvergabe, da nur auf diese Weise das Risiko fehlender Unterlagen oder auch unerwartet auftretender Sonderfälle im Präsenztermin vorab erkannt und behandelt werden können und es auf diese Weise sowohl für den Bürger als auch für die Servicemitarbeiter zu Zeiteinsparungen und zufriedenstellenden Terminen kommt.

2.4.7 Formular-Management: Ausbau und Pflege der Schnittstelle zum Bürger im Bereich der Online-Services

Die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Fürth bekommen von digitalisiert (oder auch noch nicht digitalisiert) erbrachten Dienstleistungen nur die Benutzerschnittstelle der Dienstleistung zu sehen. Sie bestimmt die Wahrnehmung der Stadtverwaltung durch den Bürger, sie entscheidet, ob der Bürger die Stadtverwaltung positiv oder negativ wahrnimmt. Im Bereich der Kommunikation mit dem Bürger spielt gerade vor dem Hintergrund der Digitalisierung die *asynchrone* Kommunikation eine große Rolle, denn die asynchrone Kommunikation erlaubt es der Bürgerin bzw. dem Bürger, dann mit der Stadtverwaltung zu kommunizieren, wenn es gerade gut in den individuellen Tagesablauf passt. Formulare sind in diesem Zusammenhang das logische Mittel der Wahl, um Daten vom Bürger asynchron abzufragen. Sie sind seit jeher in der Stadtverwaltung allgegenwärtig und werden in digitalisierter Form als PDF-Formulare oder schlussendlich Web-Formulare eine zentrale Rolle in der Stadtverwaltung spielen.

Formulare, egal auf welchem Medium und in welchem Format, müssen immer einheitlich sowie gut benutzbar sein und das Profil der Stadt widerspiegeln. Stand heute finden sich in den Fachämtern vielfach selbst verwaltete Formulare in unterschiedlicher Qualität und in nicht einheitlichem Layout. Viele Formulare werden bislang nur auf Papierbasis in den Prozessen verwendet. Im Zuge der Digitalisierung werden die Prozessoptimierer bei den Prozessanalysen in den Ämtern Kontakt zu den verwendeten Formularen bekommen. Die Prozessoptimierer nehmen die Formulare auf und entwickeln beim Konzeptionieren eines Soll-Prozesses einen möglicherweise mehrstufigen technischen Vorschlag, auf welchem Medium und in welchem Format das Formular im zukünftigen Prozess dem Bürger zur Verfügung gestellt wird.

Die Pflege und Weiterentwicklung der (Web-)Formulare ist eine Tätigkeit, die die Stadt einerseits nicht nach außen beauftragen kann und die andererseits an zentraler Stelle erbracht werden muss, um die Einheitlichkeit in Qualität und Erscheinungsbild sicherzustellen. Sie steht in enger Verzahnung mit der Prozessoptimierung und somit in enger Verzahnung mit der Digitalisierung der Stadt, da sowohl die Veränderung der Felder in bestehenden Formulare als auch Schaffung ganz neuer Formulare induziert werden aus veränderten Datenflüssen (Datenbedarfen) in den Verwaltungsprozessen: Die Formulare folgen also den Prozessen. Wer die Prozesse konzeptioniert, konzeptioniert damit automatisch auch die Formulare.

Insofern muss es eine Stelle innerhalb der Stadtverwaltung geben, die quasi im Auftrag der Prozessoptimierer Formulare für (digitalisierte) Soll-Prozesse erstellt. Eine ähnliche Stelle wurde laut Beschluss vom 20.12.2017 im BMPA geschaffen. Diese muss deshalb zukünftig im Organisationsteil Digitalisierung angesiedelt werden.

2.4.8 Authentifizierungsverfahren für sichere digitale Unterschriften in Verwaltungsprozessen

Mit der Einführung der e-Akte (und dem aktuell fortlaufenden Rollout) in der Stadtverwaltung wurde vor einigen Jahren ein wichtiger Grundstein für die Digitalisierung der Verwaltungsprozesse gelegt. Jedoch wird auch heute noch viel zu oft auf Papier gearbeitet. Dies liegt wesentlich an den Unterschriften, die immer noch handschriftlich getätigt werden. Die Gesetzgebung lässt jedoch mittlerweile qualifizierte Signaturen und hierbei (zumindest in Bayern) etwa ab November 2018 sogar Software-Zertifikate beim elektronischen Unterschreiben zu. Verschiedene Ansätze der elektronischen Unterschrift der Verwaltungsmitarbeiter der Stadt in digitalen Verwaltungsprozessen werden daher derzeit geprüft:

- Qualifiziertes elektronisches Signieren mit Zertifikaten auf Fürth-eigenen Mitarbeiterkarten (PKI-Karten)
- Qualifiziertes elektronisches Signieren mit Zertifikaten auf Basis des neuen Personalausweises (nPA)
- Qualifiziertes elektronisches Signieren mit Zertifikaten, installiert auf lokalen Computern
- Qualifiziertes elektronisches Signieren mit Zertifikaten auf einem Signaturserver im Netz der Stadtverwaltung

Hierbei sind einerseits Aspekte der IT-Sicherheit, der Rechtssicherheit und der administrativen Kosten im Betrieb zu beachten.

2.4.9 eRechnung und frühes Scannen

Mit der gesetzlichen Regelung der Einführung von eRechnungen will die Stadt Fürth im Jahr 2019 den Weg freimachen für die digitale Übermittlung von Rechnungen (im Format XRechnung, einem dafür auf Bundesebene entwickelten Standard) an die Stadt. Ein entsprechendes Projekt wurde im November 2018 begonnen. In diesen eRechnungs-Workflow sollen auch Rechnungen integriert werden, die die Stadt in Papierform erreichen. Um die internen Prozesse der Stadtverwaltung jedoch soweit wie möglich von Papier freizuhalten, werden – wie in anderen Kommunen bereits üblich – auch in Fürth Konzepte des sog. ‚frühen Scannens‘ Anwendung finden. So kann bspw. die Poststelle mit den benötigten Kompetenzen ausgestattet werden, Rechnungen gleich beim Posteingang zu scannen und bspw. in Form eines PDFs die digitalisierte Rechnung in den eingangs genannten eRechnungs-Workflow einzuspeisen. Das frühe Scannen soll auf möglichst viele Schriftstücke ausgeweitet werden parallel zu den Bemühungen, innerhalb der Stadtverwaltung Papierschriftstücke generell zu vermeiden.

2.4.10 Datenhaltung und Archivierung

Die Nutzung von Software zur Erbringung von Verwaltungsdienstleistungen und die grundsätzliche Nutzung eines Dokumentenmanagementsystems stellen das Stadtarchiv vor die Herausforderung, dass sich die Art und Weise der Aktenführung verändert, sofern denn überhaupt noch von einer Aktenführung gesprochen werden kann, wenn die Daten bspw. in einer Datenbank gespeichert archiviert werden. Im Zuge der Digitalisierung in der Stadtverwaltung wird daher ein systematischer Prozess aufgesetzt, welcher es dem Stadtarchiv erlaubt, einen Überblick darüber zu erhalten, in welchem Amt welche Akten bereits hybrid oder sogar vollständig digital geführt werden. Im selben Prozess verschafft das Amt für Organisation und Digitalisierung dem Stadtarchiv einen Überblick über die in der Stadtverwaltung im Einsatz befindlichen Fachverfahren, um ‚versteckte‘ archivierenswerte Datenbestände aufzudecken.

3 Ausblick für 2019 – Was wird bis Jahresende erreicht?

Unter allen Voraussetzungen müssen folgende Ziele erreicht werden:

- Die Online-Terminvergabe muss bis März 2019 fertiggestellt werden.
- Die für die Digitalisierung der Stadtverwaltung relevanten Funktionen bzw. Aufgaben wurden unter der Leitungsfunktion des Digitalisierungsbeauftragten zusammengezogen.

Unter den besten Voraussetzungen können folgende Ziele erreicht werden:

- Die Besetzung des IT-Sicherheitsbeauftragten wurde abgeschlossen und ein IT-Sicherheitskonzept auf Basis ISIS12 wurde konzeptioniert (Deadline eigentlich 01.01.2019).
- Die Einstellung von min. einem Prozessoptimierer und mindestens einem IT-Projektleiter wurde erfolgreich vollzogen.
- Eine Statistik zur Veränderung des Druckaufkommens in der Stadtverwaltung vor bzw. nach Einführung einer elektronischen Akte wurde eingeführt.
- Ein solides, leistungsfähiges und am Markt weitverbreitetes Content-Management-System wurde als neue Internetplattform der Stadt Fürth eingeführt, die Konzeption des Aufbaus des Portals ist weitgehend abgeschlossen, erste Inhalte, die im engeren Zusammenhang mit den Bürger-Services und dem Bürger-Portal stehen wurden integriert bzw. migriert.
- Das BürgerServicePortal der AKDB wurde als Plattform bereitgestellt.
- Das BürgerServicePortal der AKDB wurde mit der Internetplattform soweit möglich gekoppelt.
- In das BürgerServicePortal wurden die Dienstleistungen des Standesamts (Fachverfahren Autista) integriert und stehen dem Bürger online zur Beantragung zur Verfügung.
- In Abhängigkeit der Anpassung des Fachverfahrens wurden mindestens die rechtlich notwendigen Dienstleistungen des Straßenverkehrsamts ins BürgerServicePortal integriert und stehen dem Bürger online zur Beantragung zur Verfügung.
- Das zentrale Dokumentenmanagementsystem enaio wurde auf die Version 9.0 umgestellt, weitere Ämter und Fachverfahren wurden an das DMS zur digitalen Aktenablage angeschlossen.
- Das Einführungsprojekt zur eRechnung wurde weitgehend abgeschlossen. Ein Konzept für das frühe Scannen von Papier-Dokumenten (inkl. Rechnungen) wurde entwickelt und befindet sich in der Umsetzung.
- Das besondere Behördenpostfach (beBPo) wurde gemäß den gesetzlichen Verpflichtungen für den Rechtsverkehr eingerichtet.
- Bedarfsgerecht wurden mehrere Prozesse in den Ämtern auf Digitalisierungspotentiale hin analysiert, gefundene Digitalisierungsprojekte wurden teilweise angegangen bzw. in die Pipeline für Digitalisierungsprojekte der Stadt eingeordnet.