



Sachbearbeitung	ZSD/T - Team IT		
Datum	22.06.2020		
Geschäftszeichen	ZSD-11.20.01 3 Roadmap Digitale Verwaltung Ulm		
Vorberatung	Hauptausschuss	Sitzung am 09.07.2020	TOP
Beschlussorgan	Gemeinderat	Sitzung am 15.07.2020	TOP
Behandlung	öffentlich		GD 229/20

---

Betreff: Umsetzung der Roadmap Digitale Verwaltung Ulm in den Jahren 2020 - 2025

Anlagen: 1. Summary Roadmap Digitale Verwaltung Ulm  
2. Prämissen und Leitplanken für die Digitalisierung der Stadtverwaltung, Auszug S. 33 - 34 aus der Broschüre Digitale Stadt Ulm

**Antrag:**

1. Der Umsetzung der Roadmap Digitale Verwaltung Ulm, vgl. Anlage 1 wie in der Beschlussvorlage dargestellt in den Jahren 2020 - 2025 zuzustimmen.
2. Den Prämissen und Leitplanken für die Digitalisierung der Stadtverwaltung zuzustimmen, vgl. Anlage 2, Auszug aus Digitale Stadt Ulm.
3. Ab dem Haushaltsjahr 2021 Finanzmittel als vorabdotiertes Schwerpunktthema "Digitalisierung der Stadtverwaltung" zur Umsetzung der Roadmap Digitale Stadtverwaltung Ulm zur Verfügung zu stellen; die Höhe der Finanzmittel bleibt dem Beschluss des jeweiligen Haushalts unter Berücksichtigung der Finanzlage vorbehalten.
4. Der für die Umsetzung der Roadmap vorgesehenen Matrixorganisation zur querschnittsorientierten und kooperativen Zusammenarbeit über Fach- und Abteilungsgrenzen hinweg zuzustimmen.

Martin Bendel  
Erster Bürgermeister

---

Zur Mitzeichnung an:	Bearbeitungsvermerke Geschäftsstelle des Gemeinderats:
BM 2, BM 3, GPR, OB, RPA, Z/DA, ZSD/D, ZSD/F, ZSD/P	Eingang OB/G _____
_____	Versand an GR _____
_____	Niederschrift § _____
_____	Anlage Nr. _____

**Sachdarstellung:**

1. Zusammenfassende Darstellung der finanziellen Auswirkungen

Finanzielle Auswirkungen:	<b>ja</b>
Auswirkungen auf den Stellenplan:	<b>ja</b>

MITTELBEDARF			
INVESTITIONEN / FINANZPLANUNG (Mehrjahresbetrachtung)		ERGEBNISHAUSHALT [einmalig / laufend]	
<b>PRC:</b> IT-Projekte (neu): 3.000.000 sowie PRC 1120-131: 250.000 € <b>Projekt / Investitionsauftrag:</b>			
Einzahlungen	€	Ordentliche Erträge	€
Auszahlungen 2021	€	Ordentlicher Aufwand	250.000 €
		Kalkulatorische Zinsen (netto)	€
Saldo aus Investitionstätigkeit	€	Nettoressourcenbedarf	250.000 €
MITTELBEREITSTELLUNG			
<b>1. Finanzhaushalt 2021</b>		<b>2021</b>	
Auszahlungen (Bedarf):	3.250.000 €	PRC Schwerpunktthema "Digitalisierung der Verwaltung"	250.000 €
Verfügbar:	3.250.000 €		
<b>Ggf. Mehrbedarf</b>	<b>€</b>		
Deckung Mehrbedarf bei PRC			
PS-Projekt 7	€	Mittelbedarf aus <b>Allg. Finanzmitteln</b>	0 €
bzw. Investitionsauftrag 7	€		
<b>2. Finanzplanung 2022 ff</b>			
Auszahlungen/Jahr (Bedarf):	3.000.000 €		
i.R. Finanzplanung veranschlagte Auszahlungen/Jahr	3.000.000 €		
Mehrbedarf Auszahlungen über Finanzplanung hinaus	€		
Deckung erfolgt i.R. Fortschreibung Finanzplanung			

2. Anlass und Hintergrund für die Roadmap „Digitale Verwaltung Ulm“

*Smart City setzt Smarte Verwaltung voraus, sie ist elementarer Bestandteil einer digitalen Stadt.*

Ausgehend von der Broschüre „Digitale Stadt Ulm“ wurde mit der Entwicklung der

Roadmap für die "Digitale Verwaltung Ulm" begonnen. Beide Papiere sind untrennbar Teil des jeweils anderen, bedingen und bereichern sich gegenseitig und stellen sowohl Zentrum als auch Strategie der zukünftigen digitalen Entwicklung Ulms dar. Weiterhin werden im Jahr 2021 entsprechend der Beschlüsse der GD 225/19 und 265/19 die Grundzüge des Papiers Digitale Stadt in einer Smart city Strategie fortentwickelt und diskutiert. Die Stadt Ulm arbeitet seit Jahren und in zahlreichen Projekten an der digitalen Transformation der Verwaltung. In der Roadmap sind die bisherigen Aktivitäten erfasst, die laufenden und künftigen Maßnahmen werden im Zusammenhang dargestellt, damit sie strategisch fortentwickelt werden können.

Die Broschüre "Digitale Stadt Ulm" ist die Klammer zwischen Digitaler Stadt und Digitaler Verwaltung und gibt u.a. Kernziele, Leitplanken und Prämissen vor, die auch und insbesondere für die Digitalisierung der Verwaltung gelten.

In der Corona-Krise war für alle ersichtlich, was die Digitalisierung ermöglicht: Plattformen wie ulm.lernt, Mein-Wochenmarkt.online, Notebooks für Homeoffice und Videokonferenzen, service-bw-Prozesse - und, Corona verlangt mehr Abstand zwischen den Menschen - eine neue Dynamik für Online-Services für die Bürgerschaft, für Cloud-Lösungen und für automatisierte Prozesse innerhalb der Verwaltung bzw. den Behörden generell!

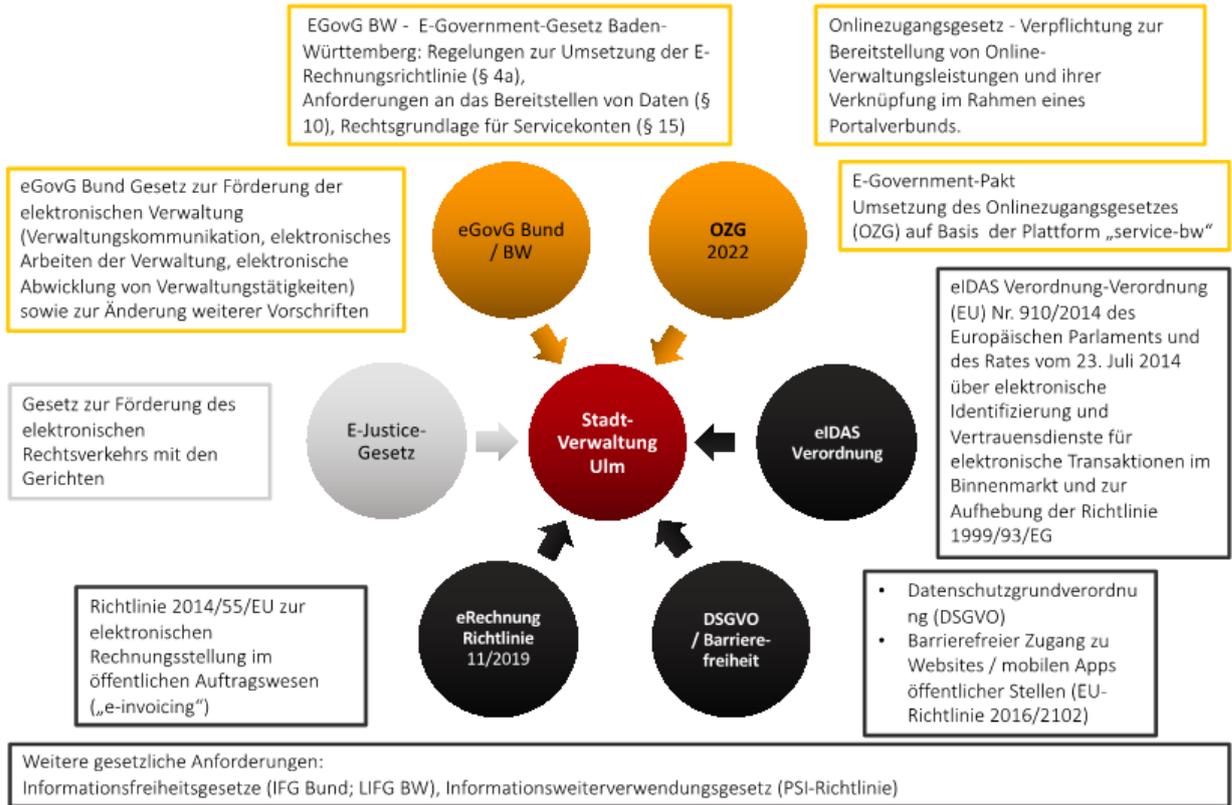
Jetzt geht es darum, diese Erfahrungen zu verstetigen, Kernprozesse zu identifizieren, zu strukturieren, zu standardisieren und zu automatisieren. Vieles haben die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung in dieser Krise mit IT-technischen Individuallösungen und Zugeständnissen an fehlende automatisierte Prozesse, fehlende Zugriffe von außen auf Arbeitsmaterial, fehlende Cloud-Lösungen usw. bewerkstelligt. Das ist auf Dauer nicht leistbar, unwirtschaftlich und trägt nicht in die Zukunft.

## 2.1. Gesetzlicher Handlungsdruck

Die Stadt Ulm sieht sich durch verschiedene rechtliche Anforderungen kurz- oder mittelfristig mit der Herausforderung der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen konfrontiert.

Besonders das Onlinezugangsgesetz (OZG) gibt die gesetzlichen Rahmenbedingungen für elektronische Verwaltungsleistungen auch für Kommunen vor und definiert die spätestens zum 31.12.2022 anzubietenden Onlineonline-Dienstleistungen.

Folgende Darstellung gibt einen Überblick über die gesetzlichen Rahmenbedingungen.



## 2.2. Strategische Ausrichtung

Die Entwicklung der Roadmap „Digitale Verwaltung Ulm“ zur internen Positions- und Zielbestimmung wurde Ende Januar 2020 begonnen. Sie hat das Ziel, aktuell laufende, geplante und neue Aktivitäten für die Digitalisierung der Stadtverwaltung zu bündeln. Im Zentrum der Roadmap steht die zukünftige, strategische Ausrichtung sowie Schwerpunktsetzung der digitalen Transformation für die Stadtverwaltung Ulm. Die Roadmap beinhaltet den strategischen Fahrplan für die Digitalisierungsziele der Stadtverwaltung Ulm für die Jahre 2020 - 2025 sowie die bis Ende 2021 zu schaffenden Basisdienste wie z.B. eine heterogene Windows 10-Umgebung für die ca. 240 Fachanwendungen, die Einführung der E-Akte und die Umsetzung der wichtigsten Prozesse des Onlinezugangsgesetzes.

## 3. Strategische Ziele der Digitalen Verwaltung Ulm



Die Zukunftsvision der digitalen Verwaltung Ulm stellt das langfristige, strategische Entwicklungsziel dar. Sie beantwortet die Frage „Was soll durch die digitale Transformation erreicht werden?“. Die Strategie wird als dynamischer Prozess mit konkreten Umsetzungsmaßnahmen zur Erreichung der Ziele verstanden. Sie bietet Orientierung, fokussiert Maßnahmen und zeigt wie die Ziele erreicht werden sollen. Die Kernziele können als Operationalisierung der

Strategie verstanden werden. Sie dienen der Umsetzung der Ulmer Vision einer digitalen Verwaltung und liefern konkrete Aussagen, wie und wodurch bzw. womit die Ziele erreicht werden.

Die Prämissen geben den Rahmen und Leitrichtung der Entwicklung vor und gewährleisten die nachhaltige Erreichung der Kernziele.

### 3.1. Vision

#### **Verwaltung als Teil der digitalen Stadt.**

Die Verwaltung unterstützt aktiv den Wandel der Stadt. Sie öffnet sich für die Interessen, Anforderungen und Fähigkeiten der Bürgerinnen und Bürger, ist Partnerin und Ermöglicherin von nachhaltigen Innovationen. Sie richtet ihre Services und Prozesse nutzer/innenorientiert aus und baut bürokratische Hürden ab.

#### **Bürgerservice und Abbau Bürokratie.**

Alle relevanten Leistungen der Stadtverwaltung Ulm sind bürgerfreundlich, aufwandsarm und digital zu beauftragen, Informationen können schnell und effizient abgerufen werden. Dabei wird auf bürokratische Hürden verzichtet und erforderliche Anträge wo möglich reduziert. Leistungen und Prozesse werden nutzerorientiert ausgerichtet.

Um eine hohe Servicequalität zu gewährleisten, müssen interne Prozesse und Strukturen effizient und leistungsfähig ausgerichtet sein.

#### **Transparenz, Vertrauen, Demokratie.**

Die Verwaltung Ulm unterstützt aktiv Transparenz bei Verwaltungshandeln und politischen Entscheidungsprozessen. Eine serviceorientierte, unbürokratische und transparente Verwaltung ist Voraussetzung für Vertrauen und Akzeptanz in die Demokratie.

#### **Datenethik.**

Der Umgang mit Daten folgt den Prämissen der Selbstbestimmung, Integrität und Stärkung des Schutzes persönlicher Freiheit. Datenschutz, Datensouveränität und Informationssicherheit sind die Leitlinien der verantwortungsvollen und gemeinwohlverträglichen Datennutzung. Hierzu ist im Rahmen des Projektes Zukunftsstadt 2030 ein Datenethikkonzept in Erarbeitung, dass im Herbst 2020 diskutiert und beschlossen werden soll.

#### **Modernes Arbeitsumfeld, attraktiver Arbeitsgeber.**

Durch das moderne Arbeitsumfeld, eine Entlastung der Beschäftigten von Routineaufgaben, eine hohe Arbeitszeitflexibilität und eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gilt die Stadtverwaltung Ulm als attraktiver Arbeitgeber. Kreativität, Innovationsgeist, ganzheitliches Denken und Lösungsorientierung werden gefördert.

#### **Mut zur Veränderung.**

Die Modernisierung der Verwaltung ist ein kontinuierlicher Prozess; Defizite gehen wir mit Mut und Entschlossenheit an.

#### **Resiliente Verwaltung.**

Verwaltung ist das Betriebssystem der Stadt. Wir tun alles dafür, auch in Krisensituationen handlungsfähig zu bleiben. Dies gelingt nur mit Digitalisierung.

## **Nachhaltige Verwaltung.**

Das Verwaltungshandeln folgt dem Prinzip der Nachhaltigkeit. Ökologische, soziale und ökonomische Ziele werden ausgewogen und mit langfristiger Perspektive verfolgt.

### **3.2. Kernziele der Digitalen Verwaltung Ulm**

Die Kernziele der Digitalen Verwaltung Ulm leiten sich aus den übergreifenden Zielen der Digitalen Stadt ab:

**Für alle:** Die digitale Verwaltung ist für alle (Ulmer und Ulmerinnen, Unternehmen und Gäste) da. Indem sie bürger- und serviceorientiert arbeitet. Alle,- egal welchen Alters, ob mit Migrationshintergrund oder ohne, ob Digital Native oder Offliner – können ihre Bedarfe schnell und einfach erfüllen. Den Ansprüchen digitaler Möglichkeiten gerecht werdend, stellt die digitale Verwaltung schnellere und bessere Services zur Verfügung. „Für Alle“ bedeutet auch, die Mitarbeitenden der Verwaltung im Blick zu haben. Die Verwaltung bietet ein attraktives Arbeitsumfeld und zieht als ausgezeichnete Arbeitsgeberin qualifizierte Mitarbeitende an.

**Clever:** Die digitale Verwaltung arbeitet und agiert clever. Indem sie neue Standards setzt und passgenaue Basisdienste für die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger schafft. Querschnittsdenken, Kooperation und ganzheitliche Herangehensweisen statt Silo-denken prägen eine neue, moderne, schnelle und flexible Arbeitskultur. Innerhalb diesem innovativen, agilen Arbeitsumfeld entsteht eine konstruktive Fehlerkultur. Prototyping und flexible Budgets helfen bessere Vorgehensweisen zu entwickeln, sowie Prämissen und Best Practices zu identifizieren.

**Sicher:** Gemäß dem Ulmer Kernziel "sicher" steht der Schutz personenbezogener Daten im Zentrum des Handelns. Informationssicherheit und Datensicherheit wird durch die Nutzung moderner technischer Möglichkeiten gewährleistet. Daten und Schnittstellen werden vereinheitlicht, Daten können sicher automatisiert und ausgetauscht werden.

**Nachhaltig:** Die digitale Verwaltung orientiert sich an den Nachhaltigkeitszielen der United Nations (SDGs). Sie strebt danach Soziales, Umwelt und Wirtschaftlichkeit zusammenzubringen. Dies wird erreicht durch stärkere Standardisierung, Steigerung der Effizienz und Wirtschaftlichkeit durch den Einsatz moderner technischer Mittel und den Abbau von Medienbrüchen. Die Kluft zwischen Anspruch und Realität wird geschlossen.

**Offen:** Transparenz im Verwaltungshandeln wird gefördert. Die digitale Verwaltung zeichnet sich aus durch eine offene Arbeitskultur und ein kreatives Arbeitsumfeld, indem Innovationen und Open Data gefördert werden.

**Von unten:** Die Basis jeder Verwaltung sind ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sollen gefördert und gestärkt werden, um bestmögliche Arbeit für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt zu leisten. Gute Führung motiviert und inspiriert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Handlungs- und Entscheidungsfreiräume ausgeweitet werden. New Work Prämissen werden umgesetzt, klassische Hierarchien, Arbeitszeiten und Arbeitsumfelder lösen sich zugunsten kreativer und flexibler Arbeitsmethoden auf, um flexibel zu bleiben und für Fachkräfte attraktiv zu sein. Das Digital Mindset, die innere Einstellung und positive Haltung zur Digitalisierung der Verwaltung soll gefördert und ein stärkeres Wissensmanagement eingeführt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden stetig weiterqualifiziert und genießen das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger sowie ihrer Vorgesetzten.

**Nutzer-/innenorientiert:** Die digitale Verwaltung stellt den Bürgerinnen und Bürger und deren Bedarfe in den Fokus. Gleichzeitig werden die Mitarbeitenden als Nutzerinnen und Nutzer interner Anwendungen im Blick behalten. Die Verwaltung arbeitet Output-orientiert, der Bürokratieabbau wird gefördert. Hierarchiedenken wird überwunden und ein innovatives, agiles Arbeitsumfeld geschaffen.

### 3.3. Prämissen der Digitalen Stadt und Digitalen Verwaltung Ulm

Für die digitale Transformation gelten folgende Prämissen, sie sind dem Positionspapier Digitale Stadt Ulm entnommen und geben Leitplanken für die Digitale Stadt und die Verwaltung vor. vgl. Anlage 2. Diese Prämissen werden im Rahmen der weiteren Entwicklung in der Stadt Ulm diskutiert:

- So digital wie möglich, so analog wie nötig
- Mut zur Veränderung und Agilität
- Nutzer-/innenorientierung
- Daten sind unser Grundwasser
- Nachhaltigkeit im Fokus
- Schwerpunkte setzen
- Standards nutzen und auf 80/20 setzen
- Querschnittsorientiert und kooperativ
- Dezentrale Stärken entfalten – kreative Lösungen in jeder Fachabteilung
- Zentrale Stärken entfalten – Fachabteilungen unterstützen
- Fortbildung und aktive Beteiligung
- Handwerkszeug bereitstellen und nutzen
- Kooperativer Konzern
- Über Stadtgrenzen hinweg
- Digitale Community
- Open Data und Open Source
- Datenschutz, Datensicherheit und Datensouveränität

### 3.4. Digitale Verwaltung ist Teil der Digitalen Stadt – Digitale Stadt ist Teil der Digitalen Verwaltung

Ulm ist Wissenschaftsstadt. Seit vielen Jahren wird in der Entwicklung der Stadt auf einen engen Austausch zwischen Bürgerschaft, Wissenschaft, Unternehmertum und Stadtverwaltung gesetzt.

Die Roadmap Digitale Verwaltung bündelt die Digitalisierungsaktivitäten der Stadtverwaltung für eine erfolgreiche Transformation in die digitale Zukunft.

Das Zusammenwirken mit der Geschäftsstelle Digitale Agenda wird durch den engen Austausch der Projektlenkungsgruppe zwischen dem Oberbürgermeister, dem Ersten Bürgermeister und der Leitung der Geschäftsstelle Digitale Agenda gewährleistet, vgl. GD 128/17 vom 29.03.17 zur Digitalisierungsstrategie der Stadt Ulm. Die Geschäftsstelle Digitale Agenda ihrerseits ist Bestandteil des Kompetenzzentrums Digitale Verwaltungsmodernisierung. Für eine detaillierte Aufgabenbeschreibung der Geschäftsstelle wird auf die Broschüre Digitale Stadt verwiesen.

## 4. Digitale Stadtverwaltung Ulm

### 4.1. Die digitalen Bürgerservices der Stadtverwaltung

Die Stadt arbeitet seit vielen Jahren und in zahlreichen Projekten an der digitalen Transformation der Verwaltung. Dabei setzt die Stadt auf Standards und nutzt u.a. service bw, das Serviceportal des Landes Baden-Württemberg oder die Angebote von Komm.ONE, dem kommunalen RZ-Verbund in Baden-Württemberg. service bw ist in das Portal ulm.de integriert, so dass service bw-Lösungen technisch jederzeit integriert werden können.

Für das Internetportal setzt die Stadt Ulm mit Sitecore in der Microsoft Azure Cloud auf eine leistungsstarke Plattform, welche nach Bedarf flexibel skalierbar und technisch absolut auf dem neuesten Stand ist.

Neben [www.ulm.de](http://www.ulm.de) sind mittlerweile weitere 19 Webseiten auf Basis des Multi-Site CMS in Sitecore realisiert. [www.ulm.de](http://www.ulm.de) bündelt nutzerorientiert alle Inhalte und digitalen Services der Stadt Ulm. Die Entwicklung kommunaler Services ist ein ständiger Prozess, ihre Auffindbarkeit orientiert sich an möglichst wenig "Clicks".

Allen Fachbereichen stehen dabei zentrale Bausteine, wie z.B. Service-BW, Veranstaltungskalender, Blog, Newsletter direkt zur Verfügung, um Ihre Angebote bereitzustellen. Dabei spielt das bereits integrierte Landesportal Service-BW auch eine zentrale Rolle um OZG Dienstleistungen bürgergerecht und im gewohnten Kontext anzubieten.

Alle Webseiten sind responsive und barrierefrei innerhalb des modularen Baukastens umgesetzt. Das Design lehnt sich an die Ulmer Tradition an und ist damit weitgehend zeitlos.

Das System unterstützt mehrsprachige Inhalte und verfolgt mit smart content erste Ansätze personalisierter Benutzererlebnisse.

Unter ulm.de - online Dienstleistungen stehen ca. 70 Angebote zur Verfügung, u.a.

- **Stadtbibliothek: Leihfrist verlängern, Onleihe, diverse Onlineangebote**
- **Jugendberatungsstelle online**
- **Bürgerinformationssystem**
- **Anliegenmanagement**
- **Fundsachen online**
- **Offene Daten Ulm**
- **Online Mietspiegelrechner**
- **Meldewesen: Zuzug, Umzug, Wegzug.**
- **Explosive Stoffe / Feuerwerk / Sprengstoff: diverse Anträge.**
- **Gaststätten: Diverse Anträge.**
- **Gewerbe: An-, Ab- und Ummeldung sowie diverse Anträge.**
- **Hundehaltung: An- und Abmeldung sowie diverse Anträge.**
- **Jagd- und Fischereiwesen: Diverse Anträge.**
- **Plakatierungsantrag**
- **Soziales: Wohngeld mit eID sowie diverse Anträge.**
- **Waffen: Diverse Anträge.**
- **Personenstandswesen: Bestellung von Geburts-, Ehe- und Sterbeurkunden.**
- **Kraftfahrzeugwesen**
- **Online-Bezahlfunktion bei den Ordnungswidrigkeiten**

#### 4.2. Weitere Angebote im Laufe des Jahres 2020

- Rundumerneuerung **der Geoinformationsplattformen für die Bürgerschaft** um mit interaktiven Kartenanwendungen - schnell thematisch fokussierte Karten-Apps umzusetzen. Z.B. für Natur- und Umweltthemen, für kommunale Services (Dienstleistungszentren, Schulen, Kindergärten etc.), für Veranstaltungen (Donaufest) uvm.
- Erweiterung des **ePaymentangebots**, d.h. der online-Bezahlungsfunktion mit Giropay, Paydirect und Kreditkarte u.a. für die Meldebescheinigung.
- Erschließung des **Behördenkontos** für eine sichere Kommunikation der Bürgerinnen und Bürger sowie der Unternehmen mit der Verwaltung für weitere Verwaltungsleistungen.
- **Online-Traukalender** für Terminreservierungen.

#### 4.3. Die digitalen internen Prozesse und Services der Stadtverwaltung

- Die rd. 240 **Fachapplikationen** werden stadtweit über eine entsprechende Rechteverwaltung für die jeweilige Aufgabenstellung genutzt. Vieles wird über E-Mail kommuniziert.
- **Unified Communications** - stadtweite Kommunikationslösung mit Chat, Konferenzmöglichkeiten, Präsenzfunktion u.v.m., vgl. GD 040/15 vom 05.02.15, GD 201/15 vom 30.04.15.
- **Strategische Ausrichtung und multimediale Weiterentwicklung von Infrastrukturdiensten (SAMI)** - Ertüchtigung der stadtweiten Netzwerkinfrastruktur einschl. der Entwicklung eines Betriebskonzepts für Managed Service durch Dienstleister für einen 24/7-Betrieb einschließlich der Beschaffung der erforderlichen Komponenten, vgl. u.a. GD 385/14 vom 13.11.2014, GD 302/16 vom 07.07.2016, GD 125/17 vom 29.03.2017, GD 451/17 vom 13.12.2017, GD 192,19 vom 02.05.2019.
- **Ratsinformationssystem**
- **Intrex- Applikationen** - interne Prozesse wie Personalauswahl und Stellenbesetzung, Datenbank Bauprüfung (RPA), Bestandsliste Fuhrpark (VGV), Berechtigungsverwaltung, interne Aufträge usw.
- **Formularserver** - u.a. Gebührenrechner (Kindertageseinrichtungen), Rückmeldung zum Schwörmontag, Abrechnung Internationaler Dolmetscherdienst (IDU) bei der Stadt Ulm, Ferienbetreuung an den Grundschulen.

### 5. Umsetzung Roadmap Digitale Verwaltung Ulm

Die Roadmap wurde im Zeitraum 02 - 06/2020 durch City & Bits aus den Interviews und Workshops mit den Controllern und von Mitarbeitenden der Zentralen Steuerung und Dienste einerseits und dem Input von City & Bits sowie der KGSt andererseits entwickelt.

In der Ulmer Verwaltung ist eine hohe Akzeptanz gegenüber Digitalisierung generell vorhanden. Mögliche Potentiale sind erkannt. So läuft bereits ein Prozess Digitalisierung der Sozial- und Jugendhilfe.

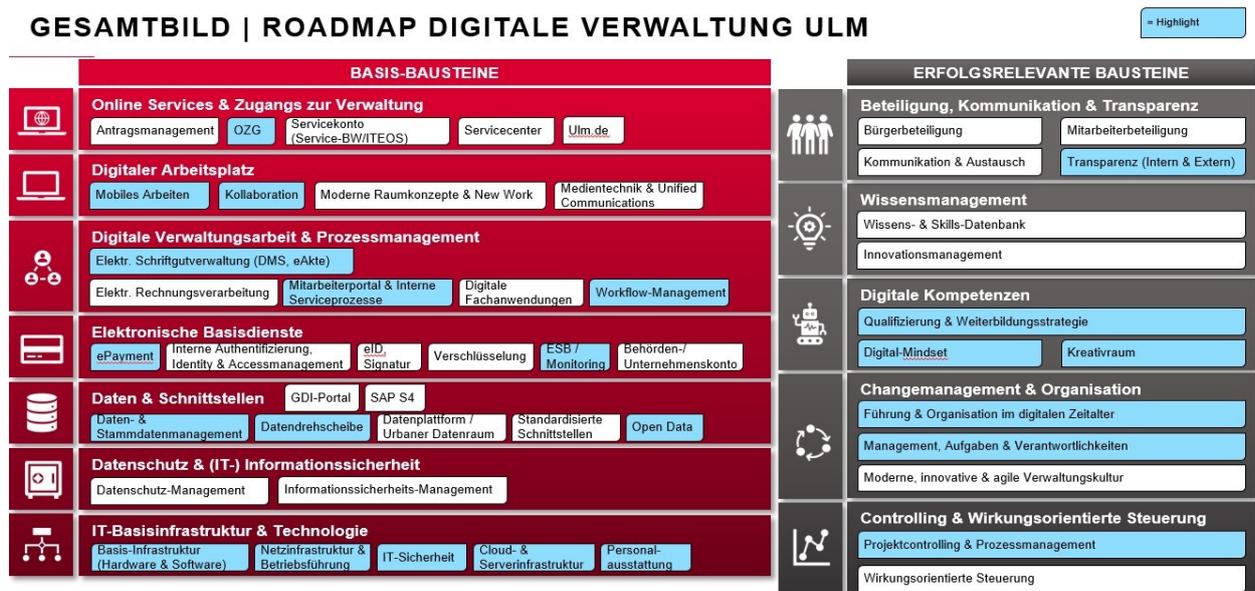
Mit der Roadmap Digitale Verwaltung Ulm sollen alle entsprechenden Aktivitäten gebündelt und die Voraussetzung für eine Weiterentwicklung des fachlichen Wissens und der Methoden zur strategischen, organisatorischen, technischen und rechtlichen Transformation und der Möglichkeiten von Prozessoptimierung und Digitalem Arbeiten weiterentwickelt werden.

Hierfür wurden die für die Digitalisierung der Stadtverwaltung Ulm erforderlichen Bausteine identifiziert.

### 5.1. Gesamtbild für die Digitale Verwaltung Ulm

Das Gesamtbild stellt die zukünftige Entwicklung der digitalen Verwaltung Ulm dar. Im Gesamtbild werden komplexe Zusammenhänge im Gesamtgefüge strukturell erfasst, dargestellt und neue Aufgaben, Projekte und Handlungsbedarfe mit bereits bestehenden Projekten systematisch verbunden.

Zentrale Handlungsfelder aus differenzierter Nutzerorientierung auf die digitale Verwaltung sowie deren Rolle werden im Gesamtbild vereint.



### 5.2. Handlungsempfehlungen für die Digitale Verwaltung Ulm im Überblick

Auf Grundlage einer umfangreichen Status-Quo-Analyse und den Ergebnissen der zahlreichen Workshops im Zeitraum von Februar – Mai 2020 konnten sieben zentrale Handlungsempfehlungen für die digitale Transformation der Stadtverwaltung Ulm entwickelt werden. Die Empfehlungen stellen dabei eine Bündelung und Weiterentwicklung der bisherigen Aktivitäten dar. Ziel ist eine höhere Verwaltungseffizienz durch Standardisierung, zentraler Koordination von Digitalisierungsprojekten, erfolgreiches Prozessmanagement und nachhaltige Priorisierung und Projektmanagement durch konsequente Wirkungssteuerung.

Im Folgenden werden die sieben Handlungsempfehlungen für die „Digitale Verwaltung Ulm“ kurz skizziert.

Im Mittelpunkt der Empfehlungen steht die organisatorische Verankerung (Handlungsempfehlung 3 | Organisationsstruktur & Verantwortlichkeiten), weshalb diese im Folgenden nochmal separat herausgegriffen und erläutert wird. (siehe Punkt 6.3 der GD)



### Handlungsempfehlung 1| Mindset

Digitale Stadt setzt smarte Verwaltung voraus! Mehr Verwaltungseffizienz und Bürgerservice setzen verstärkte Steuerung voraus. Dies bedarf eine Neujustierung des Verhältnisses zentral zu dezentral, Vorgaben und Richtlinien.

Letztlich geht es um die zentrale Steuerung und Koordination von Basiskomponenten, die zentrale Überprüfung von Investitionen, quantitative Zielvorgaben und die Förderung verwaltungsweiter organisatorischer Standards sowie Entscheidungsstrukturen und Eskalationsmechanismen.

Insgesamt muss die Wertschätzung gegenüber „Schwarzbrotthemen“, querschnittsorientierter und kooperativer, nachhaltiger Lösungen erhöht werden.

### Handlungsempfehlung 2| Schwerpunktsetzung

Smarte Verwaltung setzt Innovation und Querschnittsvernetzung voraus! Das schont die Ressourcen, erhöht die Geschwindigkeit der digitalen Transformation und schafft mehr Transparenz. Deshalb sollte zukünftig bei der Schwerpunktsetzung auf innovative und querschnittsorientierte Projekte gesetzt und Ressourcenbedarfe stärker darauf konzentriert werden. Gleichzeitig muss zunächst eine erhöhte Sichtbarkeit für diese Projekte geschaffen sein.

### Handlungsempfehlung 3| Organisationsstruktur und Verantwortlichkeiten

Innovation und Querschnittsorientierung setzt zentrale Organisation voraus! Zur fachbereichsübergreifenden Koordination und Steuerung querschnittsorientierter Digitalisierungsprojekte, die Einführung elektronischer Basisdienste sowie die Umsetzung von OZG Bedarfen zentrale Entscheidungskompetenzen für die schnelle, technische und organisatorische Umsetzung.

### Handlungsempfehlung 4| Effizientes Projektmanagement

Durch Förderung eines effizienteren Projektmanagements empfiehlt sich neben der Stärkung der Prämissen und Leitplanken durch die Aufwertung in Dienstvorschriften ein zentrales Controlling und strategisches Management von querschnittsorientierten Digitalisierungsprojekten, der Aufbau von Prozessmanagement, eine klare Projektdefinition

und ein gemeinsames Rollenverständnis.

#### **Handlungsempfehlung 5| Effizienzsteigerung durch Standardisierung**

Zur Reduktion heterogener Systeme, welche die Effizienz im Betrieb der IT-Infrastruktur stark belasten, ist „Keller aufräumen“ bzw. die Reduzierung heterogener Hardware und Software-Lösungen in der gesamten Stadtverwaltung oberstes Ziel. Auch zukünftig müssen durch zentrale Standards die Einführung neuer, standardisierter Systeme priorisiert werden.

#### **Handlungsempfehlung 6| Bereitstellung von Personal und Investitionen**

Smarte Verwaltung setzt die Bereitstellung von Personal und Investitionen voraus! Deshalb müssen für die Umsetzung der digitalen Transformation ausreichend Ressourcen bereitgestellt werden (siehe Punkt 8 der GD).

Gleichzeitig ist das Umfeld der digitalen Transformation ein sehr dynamisches, das von äußeren Einflüssen (z.B. technische und rechtliche Rahmenbedingungen) geprägt ist.

Deshalb muss die ständige Evaluation und Reflexion Teil der Umsetzungsphase sein, um agil auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können.

#### **Handlungsempfehlung 7| Aufgabenkritik und Wirkungssteuerung**

Für die erfolgreiche Umsetzung der Wirkungssteuerung sollte sich Ulm an langfristiger Wirkung (Impact) orientieren. Eine langfristige Strategieorientierung trägt besonders zu einer nachhaltigen Entwicklung in Zeiten von Haushaltskonsolidierung bei. Um eine wirkungsorientierte Steuerung der Digitalisierungsvorhaben vornehmen zu können, muss die avisierte Wirkung zunächst mit Zielen operationalisiert konkretisiert werden. Dabei müssen die „SMART-Regeln“ beachtet werden.

Controlling und Wirkungssteuerung unterstützt dabei, Prioritäten zu setzen sowie finanzielle und personelle Ressourcen wirkungsorientiert einzusetzen.

### **5.3. Organisatorische Verankerung zur Umsetzung der Roadmap**

Die gesamtkommunale Steuerung der Digitalisierungsvorhaben über alle Fach- / Bereiche hinweg sollte i.S. von u.a. Verwaltungseffizienz, Konsolidierung von Technologien und einer hohen Dynamik bei der Entwicklung von Bürgerservices besser gebündelt werden.

Die für die Umsetzung erforderliche Organisation soll über eine Matrixorganisation aus der bisherigen Struktur entwickelt werden.

Folgende Lösung ist geplant:



## 6. Priorisierung

Die strategische Ausrichtung der Roadmap erstreckt sich auf die Jahre 2020-2025.

### 6.1. Basisbausteine

Zunächst geht es daher darum bis Ende 2021, stadtweit die Voraussetzungen für die Digitalisierung der Verwaltung zu schaffen und verschiedene Basisbausteine umzusetzen bzw. mit der Arbeit daran zu beginnen:

- a) Abschluss Unified Communications (UC) und Strategische Ausrichtung und multimediale Weiterentwicklung von Infrastrukturdiensten (SAMI), vgl. Ziff. 5.3.
- b) Update der Endgeräte auf Windows 10 und Office 2016, Cloud-Services.
- c) Update der rd. 240 Fachapplikationen auf Windows 10-fähige Versionen abschließen.
- d) Onlineservices - E-Government Basisdienste

OZG ist ein Treiber der Verwaltungsdigitalisierung, vgl. Strategieplanung ZSD, GD 064/19 sowie Ulm 2030 – Digitale Agenda für Ulm, Ziff. 3.6.1, GD 125/17.

Von den 575 Verwaltungsleistungen liegt die Regelungs- und Vollzugskompetenz für 90 Leistungen bei den Ländern und Kommunen, sie müssen bis Ende 2022 zur Verfügung stehen. Da die Stadt auf Standards setzt, werden die Lösungen von service-bw bzw. Komm.ONE eingesetzt werden. Darüber hinaus ist zu identifizieren, welche Onlinedienstleistungen ggf. über andere Softwarepartner bezogen und in ulm.de integriert werden müssen.

Flächendeckend sind bis dahin folgende Services erforderlich:

- **eID:** Nutzung der Online-Ausweise von Bürgerinnen und Bürgern mit eID. Online signieren von Dokumenten, ggf. signieren von Dokumenten mit Fernsignatur. Verwaltung intern wird die eID z.B. für das Fachkräfteeinwanderungsgesetz, für die Archivierung und für das Überprüfen der Signaturen eingereichter Dokumente benötigt. Erforderlich ist ein Basisdienst eID als Komponente, die an beliebige Fachverfahren angedockt werden kann, z.B. dvv.Formularserver, Bibliothekssoftware).
- **ePayment:** die Umsetzung erfolgt über die Applikation ePayBL von Komm.ONE.
- **Antragsmanagement:** Einführung und Nutzung von Beantragungsmöglichkeiten der Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen mit Hilfe von Online-Formularen über den dvv.Formularserver, Online-Prozessen bei service-bw, sonstigen Online-Formularen der spezialisierten Fachanwendungen (z.B. Owi21 Onlineanhörung).

## 6.2. Quick Wins - kurzfristige Erfolge bis Mitte/ Ende 2021

- **Bürgerdienste:** Online-Traukalender
- **Soziales:** Online-Beratungsangebot  
Möglichkeit mit Klienten über digitale Medien zu kommunizieren und zu interagieren, Vor-Ort-Termine wahrzunehmen etc.
- **KITA: Einführung einer KITA-App**
- **SUB: Annahme E-Bauantrag** (gesetzliche Verpflichtung zur elektronischen Annahme ab Ende 2021)
- **SUB: Inspire-konforme Bereitstellung von Bebauungsplänen online** (Rechtspflicht ab 2021)
- **Weitere OZG relevante Leistungen:** z.B. Wohngeld, Parkausweise/  
Bewohnerparkausweise, verkehrsrechtliche Genehmigung, Beerdigung
- **Online-Services per Formularmanagement-System,** weitere Umstellung interne Servicedienstleistungen (z. B. Essensmarkenbestellung)
- **ESS-/MSS-Portal:** elektronischer Gehaltsnachweis und elektronische Urlaubsgenehmigung

## 6.3. Mitarbeiterportal / Workflowmanagement

- Umsetzung von 5 Verwaltungsprozessen, z.B. Übertragung von überplanmäßigen Mitteln
- Beantragungsformulare innerhalb der Stadtverwaltung auf Intrex-Basis
- Bearbeiten von Daten im Self Service - z.B. Adress- und Namensänderungen bei Umzug der Mitarbeitenden
- Mobiles Layout / Responsives Design
- externe Zugriffe ermöglichen

#### 6.4. Datenmanagement

- Einstieg in zentral geführte Datenstrukturen (Personalstamm, Organisationsstruktur, Gebäude/Räume, Hierarchiestrukturen, Organisationsbezeichnungen, Kommunikationsdaten wie eMail-Adressen)
- Herstellung einer ausreichenden Datenqualität, Vermeidung von Mehrfachaufwänden, sichere Zugriffsberechtigungsverwaltung und Rollenkonzepte.

#### 6.5. Mobiles Arbeiten

- Berücksichtigung und Abgrenzung verschiedener Arbeitsformen (mobile Arbeit, Homeoffice) - Entwicklung verschiedener Use Cases (Szenarien) und Anforderungen
- Definition Zielgruppen
- IT-Ausstattung und Infrastruktur: Standardisierung Hard- und Software, Endgeräte- bzw. Hardwarekonzept, Bereitstellung digitaler Lösungen, Ausstattung zur Video- und Telefonkonferenz (Hardwareset u.a.), prüfen bis zu welchem Grad "bring your own device" möglich ist
- Desksharing - flexible Nutzung der Arbeitsplätze
- Mindset / Kultur
- Führung virtueller Teams - Zusammenarbeit auf Distanz
- Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen
- Kommunikation / Unterstützung Teams durch Coaching, Mentoring, Qualifizierung
- Arbeits- und Gesundheitsschutz

#### 6.6. Open Data

Open Data ist ein bestehender Baustein in der Digitalisierung der Stadtverwaltung und benötigt einen formalen Rahmen und Verbindlichkeiten. Zur Vorgehensweise gibt es ein Positionspapier innerhalb der Verwaltung mit folgender DEZ-Empfehlung:

- Anweisung, dass dienstlich geschaffene Werke (z.B. Software) unter freier Lizenz veröffentlicht werden dürfen
- Bereitstellung von zentralen und dezentralen finanziellen sowie personellen Ressourcen
- Schaffung von „Zugpferden“ u. Best Practice Beispielen (Förderung u. Transport von Knowhow)  
z.B. Mietspiegel, Parkraumkonzept, Digitalisierungsstrategie. Vereinbart war, mit den Vertretern der IT-AG eine entsprechende Vorlage zu erarbeiten. Diese soll dem Gemeinderat im Herbst 2020 vorgelegt werden

#### 6.7. Erfolgsrelevante Bausteine

Für die erfolgreiche Umsetzung der Roadmap müssen begleitend folgende Aktivitäten und Maßnahmen aus- bzw. aufgebaut werden:

- **Beteiligung, Kommunikation und Transparenz** innerhalb der Verwaltung sind der Schlüssel für einen erfolgreichen Veränderungsprozess, wie er im Zuge der Digitalisierung der Verwaltung erforderlich ist. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Träger des Wandels. Deshalb ist ihre frühe Einbindung und aktive Teilhabe erfolgsrelevant. Zur Förderung des Wandels wird eine interne und externe Transparenz gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Bürgerinnen und Bürgern gelebt. Die Wahl geeigneter Kommunikations- und Austauschkanäle (insbesondere

auch der analoge Kommunikationskanal) gewährleisten die Devise: „Niemand darf zurückgelassen werden“.

- **Wissensmanagement** bietet hohe Potentiale, das individuelle Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch in der Organisationsstruktur der Stadtverwaltung zu verankern. Erfolgreiches Wissensmanagement macht die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Organisation nutzbar, fördert und verbessert die Kommunikation in der Verwaltung und unterstützt die interne fachamtsübergreifende Zusammenarbeit. Erfolgreiches Innovationsmanagement erfasst und bündelt Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und macht diese für alle zugänglich bzw. nutzbar.
- **Digitale Kompetenzen.** Die Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Aufbau digitaler Kompetenzen (bspw. personale berufliche Handlungsfähigkeit im digitalen Berufsumfeld, Data Literacy, Problemlösen und Handeln im digitalen Umfeld, Kommunizieren und Zusammenarbeiten in digitalen Umgebungen, Analysieren und Reflektieren von digitalen Medien, systematisches und kritisches Denken, Kreativität, Produzieren und Präsentieren von digitalen Inhalten, Schützen und sicheres Agieren in digitalen Umgebungen) ist für die digitale Transformation der Stadtverwaltung erfolgsrelevant. Dabei dürfen nicht-technisch affine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zurückgelassen werden, sondern müssen gezielt gefördert werden. Qualifizierungsmaßnahmen erfolgen zielgruppenspezifisch, erhalten die Handlungsfähigkeit der Zielgruppen und bauen sie weiter aus. Mittelfristig muss sich ein „Digital-Mindset“ – also eine neue Art von Denk- und Verhaltensweise in der modernen, digitalen Verwaltung von Morgen verankern. Dazu gehören bspw. ein Verständnis des Mehrwerts technologischer Erneuerungen und eine klare Nutzerorientierung. Eine offene und neugierige Grundhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert neue Innovationen, Technologien und gestaltet Prozesse agil und dynamisch. Kreativräume bieten Platz für interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie dem Entwickeln und Testen innovativer Vorgehensweisen.
- **Changemanagement und Organisation.** Kompetenzaufbau und Kulturwandel müssen aktiv eingeleitet, strategisch gesteuert und aktiv miteinander verknüpft werden. Die Etablierung einer Innovations- und Veränderungsakzeptanz, die Kultur der Kooperation mit Dritten (Co-Produktion öffentlicher Dienstleistungen), die Herstellung eines neuen Führungs- und Organisationsverständnisses in Richtung „ergebnisorientierter Führung“ sowie die damit verbundenen Veränderungen bezüglich des Umgangs mit Wissen, müssen diesen Prozess unterstützen.
- **Controlling und Wirkungsorientierte Steuerung.** Projektcontrolling und ein zentrales Prozessmanagement sollen eine effektivere Steuerung der Verwaltung und potientiale zur Priorisierung von Maßnahmen implizieren. Multiprojektmanagement schafft einen Überblick für querschnittsorientierte Projekte und Maßnahmen, die dann über einen Zeitplan für die Umsetzung priorisiert werden. Dies unterstützt letztlich ein transparentes Verwaltungshandeln. Dabei gilt Wirkungssteuerung als Voraussetzung für eine ganzheitliche Steuerung und das Erzielen langfristiger, monetärer Vorteile zum gezielten Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen.

## 7. Ressourcenbedarf und Finanzierung

Die für die Umsetzung der Roadmap notwendigen Finanzmittel werden jährlich, jeweils bezogen auf die zu bearbeitenden Themen, im Zuge der Haushaltsplanung eingebracht und stehen unter dem Vorbehalt aller zu erfüllenden städtischen Aufgaben und der

Beschlussfassung des Gemeinderats zur jeweiligen Haushalts- und Finanzplanung.

Für das Haushaltsjahr 2021 werden für die Umsetzung der Digitalisierungsprojekte insgesamt 3 Mio. im Finanzhaushalt angemeldet, davon entfallen ca. 1,4 Mio. € auf die Anschaffung von neuen mobilen Endgeräten (Ausstattung von etwa 800 Arbeitsplätzen im Zuge Umstellung auf Windows 10). Für die Jahre 2022 bis 2025 wird ebenfalls mit notwendigen Finanzmitteln im Finanzhaushalt in Höhe von jeweils 2 bis 3 Mio. € pro Jahr gerechnet.

Außerdem ist infolge der Umsetzung der Roadmap in den Jahren 2021 bis 2025 die Neuschaffung von insgesamt etwa 20 zusätzlichen Personalstellen, sowohl bei den zentralen wie bei den dezentralen Einheiten, geplant.

Hiervon sollen insgesamt 8 Stellen im Jahr 2021 geschaffen werden, davon zwei Stellen für das Thema Open Data (Finanzierung erfolgt in den Jahren 2021 bis 2023 vorauss. aus Projektmitteln). Für die weiteren neu zu schaffenden Stellen wird mit Kosten in Höhe von ca. 500.000 Euro im Jahr 2021 gerechnet. Die Finanzierung erfolgt über das neu gebildete Schwerpunktthema "Digitalisierung der Stadtverwaltung" im Ergebnishaushalt sowie über umgeschichtete Mittel aus dem Finanzhaushalt bei PRC 1120-131 "Zukunftsoffensive Ulm 2030", bei beiden Positionen stehen jeweils 250.000 € zur Verfügung.

Die Roadmap zeigt auf, wie die Digitalisierung der Verwaltung nachhaltig und effizient den rechtlichen Faktoren, der technologischen Entwicklung und der stadtpolitischen Ausrichtung sowie betriebswirtschaftlichen Erfordernissen entsprechend weiterentwickelt werden soll. Bei der Umsetzung wird durch Aufgabenkritik, Strukturierung und Standardisierung auf potentielle Optimierungs- und Einsparmöglichkeiten geachtet.

Dem Gemeinderat wird regelmäßig über den Fortgang berichtet.