

110-10.02.44-6/16/1

**Strategieprojekt: "Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP und Neuausrichtung DIP/1"
hier: Abschlussbericht**

I. Sachverhalt

Ausgangssituation

Im Rahmen der Neustrukturierung des Referats I/II wurden drei übergreifende Strategieprojekte aufgesetzt (Beschluss des POA vom 24.10.2017). Mit dem vorliegenden Abschlussbericht, werden die wesentlichen Ergebnisse des Strategieprojekts 3 „Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP und Neuausrichtung DIP/1“ vorgestellt bzw. zum Beschluss vorgelegt.

Die digitale Transformation der Stadt Nürnberg stellt derzeit eine der größten Herausforderungen für die Stadtverwaltung dar. Konsequenz an den Bedürfnissen der Dienststellen und Eigenbetriebe ausgerichtet, wird es die kommende Aufgabe von DIP sein, die Voraussetzungen zu schaffen, damit die Chancen der Digitalisierung in Zukunft für die Stadt Nürnberg und ihre Bürgerinnen und Bürger sowie die hier ansässigen Unternehmen genutzt werden.

Ziele und Struktur des Projekts

Ziel des Strategieprojekts 3 war es, ein Umsetzungskonzept zu erarbeiten, um sich vom ehemaligen Amt für Organisation und Informationsverarbeitung zum Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation (DIP) zu entwickeln – mit dem Anspruch als Innovationstreiber und Wegbereiter die Digitalisierung der Stadt Nürnberg voranzubringen. Veränderungs- und Projektarbeit gewinnt in Zeiten der digitalen Transformation innerhalb der gesamten Stadtverwaltung erheblich an Bedeutung. Aufgrund der steigenden gesellschaftlichen und technologischen Veränderungsdynamik gilt dies ebenso für Prozessgeschwindigkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Um diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen und die vorgegebenen Ziele zu erreichen, wurde das Strategieprojekt 3 in sechs sequentiellen Teilprojekten (TP) bearbeitet. In TP 1 wurde unter Berücksichtigung des Feedbacks der Dienststellen und Eigenbetriebe die strategische Ausrichtung von DIP fixiert. Anschließend konnten in TP 2 die künftigen Leistungen und Angebote von DIP/1 definiert werden. In TP 3 wurden schwerpunktmäßig die Themen Projekt- und Prozessmanagement beleuchtet und zentrale Abläufe neugestaltet. In TP 4 wurden die Aufbauorganisation der Dienststelle sowie die Schnittstellen zu anderen Dienststellen im Querschnitt festgelegt. Im Rahmen von TP 5 wurden die benötigten Personalressourcen für DIP/1 ermittelt und in TP 6 ein Umsetzungskonzept auf Basis der erarbeiteten Ergebnisse erstellt.

Basierend auf den Wünschen und Anforderungen der Fachdienststellen wird DIP Partner und aktiv treibende Einheit für Digitalisierung, IT, Prozesse und Organisation. Ein Partner, mit dem man auf Augenhöhe zusammenarbeitet, der kompetente Beratung anbietet und als Wegbereiter innovativ vorangeht sowie den für die digitale Transformation notwendigen Kulturwandel befördert.

Künftige Aufgabenschwerpunkte

Die künftigen Arbeitsschwerpunkte von DIP/1 werden hauptsächlich in den Bereichen des Prozess- und Projektmanagements sowie in der Unterstützung der Fachdienststellen bei der Erarbeitung und Umsetzung ihrer Fachdigitalisierungsstrategien liegen. Das Projektmanagement wird sich durch klare Strukturen, schnelle Entscheidungswege sowie verbesserte und einheitliche Standards auszeichnen. So wurde beispielsweise ein Portfolio an innovativen Methoden als Standard definiert und der Prozess von der Auftragsklärung bis zur Projektinitialisierung neu und aufwandsreduziert ausgestaltet. Das Thema Prozessmanagement muss viel stärker als bislang in der Bereichsbetreuung bei DIP/1 und in den Fachdienststellen verankert werden. Wesentliche Aufgabe von DIP wird es zudem sein die Fachdienststellen bei der Optimierung und Digitalisierung von Abläufen aktiv zu unterstützen sowie sich um übergreifende Unterstützungs- und Managementprozesse zu kümmern. Bezüglich der Unterstützung der Dienststellen bei der stadtweiten Umsetzung der Digitalisierungsstrategie wurde ein Reifegradmodell erarbeitet. Dieses soll DIP und den Fachdienststellen dabei helfen den Stand schnell und präzise einzuschätzen sowie entsprechende Empfehlungen für einen mehrjährigen Betrachtungshorizont abzuleiten. Das Modell wird derzeit bereits im Rahmen eines Piloteinsatzes mit BCN erprobt.

Um sich künftig auf diese Aufgabenschwerpunkte fokussieren zu können, werden außerdem Tätigkeiten im Bereich Controlling an die Stadtkämmerei (Stk) übertragen, die derzeit noch von DIP/1 ausgeführt werden. Dazu gehören unter anderem die zentrale Pflege von Zielen und Kennzahlen im SAP-System oder die Mitwirkung bei der Auswertung der Controllingberichte der Dienststellen. Dafür soll eine zusätzliche Stelle im Umfang von 1 VK bei Stk geschaffen werden.

Aufbauorganisation und Personalbedarfsbemessung

Das neue Anforderungsprofil und die neuen Aufgaben bestimmen auch die Struktur der neuen DIP-Aufbauorganisation. Die Aufbauorganisation für die Abteilung DIP/IT wurde aus Strategieprojekt 2 übernommen. Die bisherige Abteilung DIP/1 „Allgemeine Organisation“ soll entsprechend den neuen Aufgabenschwerpunkten künftig DIP/PrO „Prozesse und Organisation“ heißen. Außerdem wurde im Rahmen des Projekts das Profil der beiden Sachgebiete innerhalb von DIP/PrO geschärft, indem Aufgaben klarer abgegrenzt wurden. Um die zukünftigen Herausforderungen und Anforderungen der Dienststellen und Eigenbetriebe DIP-seitig bewältigen zu können, stehen bei der Ausgestaltung der Zusammenarbeit von Abteilungen und Bereichen innerhalb von DIP Prinzipien des Lean Managements und agile Methoden im Vordergrund. Insbesondere wird die Verzahnung von DIP/PrO und DIP/IT deutlich enger werden. So werden das DIP/IT-Kundenmanagement und die DIP/PrO-Bereichsbetreuung bei der Erarbeitung und Weiterentwicklung der Fachdigitalisierungsstrategien gemeinsam mit den Dienststellen intensiv zusammenarbeiten. Dies folgt der Überlegung, dass Prozesse und IT gemeinsam gedacht und gestaltet werden müssen, um die Chancen der Digitalisierung nutzen zu können.

Als weitere Maßnahme wird zur Unterstützung der DIP-Leitung sowie vor allem für eine wirksame stadtweite Umsetzung von Veränderungsprozessen eine Stabsstelle „Strategie, Kommunikation, Steuerung“ vorgeschlagen. „SKS“, so die Abkürzung, ist Ansprechpartner vor allem für Projektmitarbeitende. Die Stabsstelle hat die Aufgabe, den Projektbestand bei DIP zu koordinieren und zu steuern. Außerdem gehören zum Aufgabenportfolio das DIP-Strategie- und Zielvereinbarungswesen, das Management von Leistungen aus noch abzuschließenden Rahmenverträgen, die Kommunikation insbesondere im Rahmen einer DIP-Transparenzoffensive sowie die Fortschreibung der stadtweiten Digitalisierungsstrategie. Darüber hinaus wird die Stabsstelle alle strategischen Belange im Kontext der OZG¹-Umsetzung verantworten. Darunter fallen die politischen Gremienabstimmungen in Bezug auf die Interoperabilität der Bundes-, Landes- und kommunalen Portale sowie die Weiterentwicklung der Bürger- und Unternehmensplattform „Mein Nürnberg“.

¹ Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen

Weitere Aufgaben, die nach der Aufbauphase von DIP/SKS wahrgenommen werden sollen, erfordern zunächst weitergehende strukturelle Überlegungen. Zu diesen Aufgaben zählen der Aufbau eines Innovationslabors und die Schaffung einer städtischen Netzwerkstruktur für Innovation und Digitalisierung. Zudem wäre es sinnvoll und notwendig die Projektkommunikation für das DIP-Projektportfolio im Sinne des Changemanagements bezüglich der digitalen Transformation deutlich stärker zu unterstützen.

Im Rahmen der neuen Aufbauorganisation von DIP werden zusätzlich zwei neue Stabsstellen unmittelbar auf Ebene der Referatsleitung Ref. I/II verortet: die Stabsstelle „Datenschutz und Informationssicherheit“² sowie die Stabsstelle „Competence Center Stellenbewertung“.

Das Competence Center Stellenbewertung übernimmt als Spezialist die Bewertung der Stellen und die Kommunikation der Ergebnisse, um DIP/PrO künftig von diesen Tätigkeiten zu entlasten und den damit einhergehenden Rollenkonflikt zu vermeiden. Die Etablierung des Kompetenzzentrums auf Ebene der Referatsleitung ist ein wichtiges Signal, dass sich das Selbstverständnis von DIP verändert hat. So ist das durch Haushaltskonsolidierungsrunden geprägte Image mit den dominanten Tätigkeitsmerkmalen „prüfen“ und „kontrollieren“ nicht kompatibel mit einem Rollenbild, das auf eine partnerschaftliche Beziehung zwischen DIP und den Dienststellen bzw. Eigenbetrieben setzt. Die im Rahmen des Projekts ermittelte erforderliche Personalkapazität für das Competence Center Stellenbewertung beträgt 3 VK.

Die digitale Transformation kann jedoch nur dann gelingen, wenn DIP sowohl Knowhow als auch die entsprechenden personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Dadurch wird die notwendige Verknüpfung zwischen den Themen Digitalisierung, IT-Technik sowie Prozess- und Projektmanagement gewährleistet. Insgesamt ergibt sich aus dem Strategiprojekt ein laufender personeller Mehrbedarf in Höhe von 8,25 VK bei DIP/PrO. Daneben sind ein verbindlicher Kompetenzaufbau und Qualifizierungsangebote für die neuen Aufgaben und den veränderten Methodeneinsatz wichtige Bausteine.

Eine Abschätzung zum benötigten Personalbedarf für die Stabsstelle Strategie, Kommunikation, Steuerung (SKS) geht für die zunächst wahrgenommenen Aufgaben von 2 VK für die Projektsteuerung und -begleitung, 1 VK für Kommunikation sowie 1 VK für die Fortschreibung der städtischen Digitalisierungsstrategie und 1 VK für den E-Governmentbeauftragten aus. Dabei sind vier der benötigten fünf VK durch Umschichtung bestehender DIP-Stellen gedeckt. Als perspektivische Lösung wird von DIP angestrebt, eine dauerhafte Trainee-Stelle bei DIP in Abstimmung mit PA vorzuschlagen, die innerhalb der Stabsstelle SKS das Thema Projektsteuerung und -begleitung unterstützt, daneben in DIP-Projekten Prozessmanagement- und Digitalisierungsvorhaben bearbeitet und diesbezüglich bei anderen Dienststellen vor Ort eingesetzt wird.

Daneben soll das E-Governmentbüro (DIP/IT-EGB) organisatorisch neu ausgerichtet werden und sich künftig auf die Kernaufgaben konzentrieren. DIP/IT-EGB (künftig DIP/IT-OS, Online Services) wird DIP/IT-3 (künftig DIP/IT-AM, Application Management) zugeordnet. Dadurch entfällt eine Sachgebietsgrenze. Das Team wird damit in unmittelbarer Nähe der am Erstellungsprozess der Online-Dienste beteiligten Teams von DIP/IT verortet.

Umsetzungsplanung

Für die Umsetzung der sich aus diesem Strategiprojekt ergebenden Maßnahmen mit insgesamt 85 Arbeitspaketen ist in den kommenden drei Jahren außerdem ein Aufwand von rund 1.230 Personentagen verbunden, der zusätzlich neben den laufenden und in der Personalbedarfsbemessung berücksichtigten Tätigkeiten anfällt.

² siehe Stadtrat 26.06.2019 „Digitale Stadtverwaltung – Konzept für eine digitale Stadtverwaltung Anlage: IT-Sollkonzept (S.89)

Durch die Inanspruchnahme externer Dienstleister können Umsetzungsgeschwindigkeit und Wirkung erhöht werden. Insbesondere in den Aufgabenbereichen „Organisationsberatung“, „Prozessmanagement“ und „Projekte“ ist die Einbeziehung externer Dritter sowohl bei DIP/IT und DIP/PrO notwendig, um die Leistungsfähigkeit von DIP insgesamt deutlich zu erhöhen. Die Anpassungsbedarfe innerhalb der Stadtverwaltung sind in den letzten Jahren aufgrund der technologischen und gesellschaftlichen Veränderungsdynamik bereits spürbar gewachsen. Zukünftig wird die Anzahl und Komplexität von IT-, Organisations- und Digitalisierungsprojekten weiter zunehmen. Durch den Einsatz von Rahmenverträgen soll sichergestellt werden, dass der zu erwartende Aufgabenumfang sowohl in zeitlicher als auch in inhaltlicher Hinsicht realisiert werden kann und die notwendige Flexibilität erreicht wird. Außerdem bietet die Inanspruchnahme externer Unterstützung die Möglichkeit, fachliche Kompetenzen zu ergänzen.

Die aus dem Projektergebnis abgeleitete künftige Aufbaustruktur ist in Anlage 4 dargestellt. Die stellenplanmäßige Umsetzung erfolgt in zwei Stufen: aktuell im Stellenplan vorhandene Stellen werden entsprechend dem Projektergebnis ausgewiesen. Hierzu werden u. a. die im Doppelpersonalhaushalt 2019/2020 geschaffenen fünf Stellen für Prozessmanager/innen verwendet. In einer zweiten Stufe werden zum Haushalt 2021 insgesamt weitere 3,25 Vollkraftstellen beantragt, um den vom Gutachter ermittelten Personalbedarf zu erreichen. Stellen die zum Haushalt 2021 beantragt werden sollen, sind in Anlage 4 mit „HH2021“ gekennzeichnet.

Exkurs: Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen

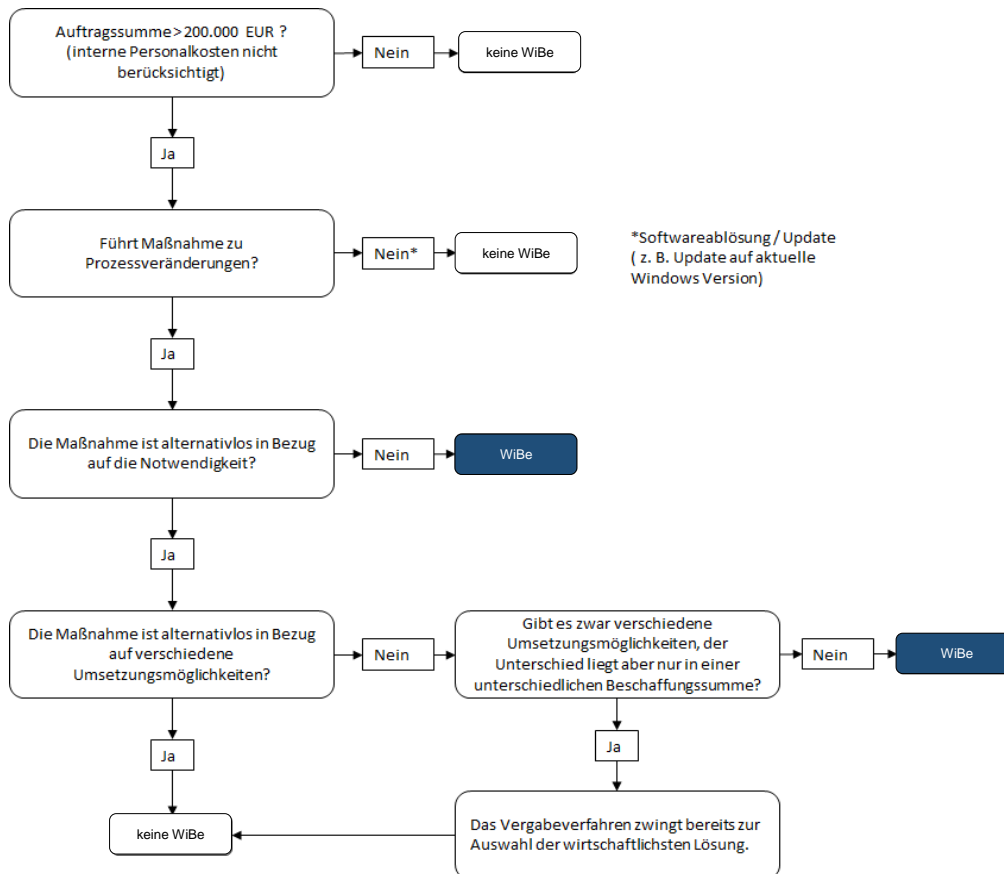
Im Rahmen des Projekts wurde das Thema Projektmanagement näher beleuchtet und unter anderem eine „Toolbox“ dafür entwickelt. Diese enthält Werkzeuge des Projektmanagements, um für Projektleiter/-innen und Mitarbeitende einheitliche Standards und Arbeitshilfen anzubieten. In diesem Rahmen ist auch das Thema Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen bearbeitet worden.

Im POA am 06.03.2012 wurde Folgendes beschlossen: „Künftig wird bei allen IV-Projekten eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung mit der Software WiBe mit mindestens zwei Phasen (Konzepterstellung und Erfolgskontrolle) nach Nr. 3.1 Abs. 1 IVGA durch OrgA durchgeführt. Mit der Einführung einer verpflichtenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtung mit Hilfe von WiBe werden die Prüfungsanmerkungen des BKPV für die Durchführung von IV-Projekten umgesetzt.“

Bei der Software WiBe handelt es sich um eine Fachanwendung zur Kosten- Nutzenbetrachtung, die mittels Kapitalwertmethode und Nutzwertanalyse quantitative und qualitative Kriterien zur Bewertung eines Investitionsvorhabens berücksichtigt. Im Wesentlichen lassen sich dadurch verschiedene Investitionsalternativen miteinander vergleichen.

Mit Einführung neuer Abläufe zur Initialisierung neuer Projekte bei DIP, z.B. die Etablierung von Entscheidungsgremien zur Priorisierung und Durchführung von Projekten, werden diese bereits nach Kriterien wie Kosten, Dringlichkeit oder strategischer Relevanz bewertet. Bestandteile des Projektcontrollings (Gesamtkostenschätzungen und aktuelle Gesamtkostenübersichten, klar formulierte und messbare Projektziele, Zeitschienen mit Meilensteinplanungen sowie Erfolgskontrollen durch den Abgleich der Projektergebnisse mit Projektzielen) ermöglichen darüber hinaus im Projektverlauf ebenfalls eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im „weiteren Sinne“.

Die Verwaltung schlägt deshalb vor, dass Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen im „engeren Sinne“ (Toolunterstützte Kosten-/Nutzenbetrachtung) künftig nur noch in folgenden Fällen verbindlich bei DIP durchgeführt werden:



In den vergangenen Jahren hat sich außerdem gezeigt, dass der Einsatz der WiBe Software mit zahlreichen Nachteilen verbunden ist. So erfordert die Fachanwendung zum Beispiel eine gewisse Nutzeradministration (Einrichten von Benutzern, Zugriffsverwaltung auf Berechnungen, Einspielen von Updates, Rücksetzen von Passwörtern etc.). Außerdem ist die Bedienung der Fachanwendung nicht selbsterklärend und erfordert dadurch einen umfangreichen Schulungs- und Einarbeitungsaufwand, um beispielsweise die voreingestellten Bewertungskriterien für das individuelle Projekt anzupassen.

Die Verwaltung hat deshalb ein WiBe Excel-Template erstellt, das basierend auf dem WiBe-Tool ebenfalls eine Kosten-Nutzenbewertung auf Basis einer Kapitalkostenrechnung und einer Nutzwertanalyse ermöglicht. Die Vorteile liegen hier unter anderem darin, dass keine zusätzliche Fachanwendung installiert und administriert werden muss. Außerdem hält sich der Schulungsaufwand in Grenzen, da jeder mit Excel-Kenntnissen das Tool bedienen kann. Zusätzlich kann das Template auch noch sehr einfach auf die projektspezifischen Bedürfnisse angepasst werden.

Die Verwaltung schlägt deshalb vor, dass für die Fälle, in denen künftig eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im engeren Sinne erfolgt, statt der WiBe Software das Excel Template verwendet wird.

Beschlussvorschlag

1. Der beigefügte Abschlussbericht der Rödl & Partner GmbH (Anlage 1) und das Strategische Zielbild von DIP (Anlage 2) werden zur Kenntnis genommen.
2. Die Verwaltung wird beauftragt die Handlungsfelder entsprechend dem Umsetzungsplan (Anlage 3) umzusetzen.

3. Im Stellenplan ergeben sich folgende Änderungen:

Im Stellenplan von DIP wird

- die Stelle Nr. 110.0070 (Wiss. Mitarbeiter/in, 1,00 VK, EGr. 15; künftig: Sachbearbeiter/in Digitalisierungsstrategie) nach EGr. 13 neu bewertet;
- der Sperrvermerk an der Stelle Nr. 110.1142 (Prozessmanager/in, 1,00 VK, EGr. 13) dem Stellenplan entnommen;
- die Stelle Nr. 111.7036 (Sachbearbeiter/in, 1,00 VK, BGr. A9/A10) künftig als Stelle Nr. 110.1144 (Prozessmanager/in, 1,00 VK) ausgewiesen und nach EGr. 13 neu bewertet;
- die Stelle Nr. 111.7010 (Sachbearbeiter/in, 1,00 VK, BGr. A13/A14) künftig als Stelle Nr. 110.1226 (Organisationsgutachter/in, 1,00 VK; BGr. A13/A14) ausgewiesen;
- die Stelle Nr. 111.7035 (Sachbearbeiter/in, 1,00 VK, BGr. A9/A10) künftig im Umfang von 0,75 VK als Stelle Nr. 110.1240 (Prozessmanager/in) ausgewiesen und nach EGr. 13 neu bewertet;
- die Stelle Nr. 110.2384 (bisher: Sachbearbeiter/in, stellvertretende/r Leiter/in EGB, 1,00 VK, EGr. 12 ku EGr. 11) künftig als Teamleitung OS ausgewiesen und nach EGr. 13 höher bewertet;
Der Stelleninhaber wird entsprechend dem höheren Stellenwert eingruppiert, soweit die tarifvertraglichen und persönlichen Voraussetzungen vorliegen.

Im Stellenplan von Ref. I/II wird

- die Stelle Nr. 110.1143 (bisher: Prozessmanager/in, 1,00 VK, EGr. 13) künftig als Stelle Nr. 020.5020 (Sachbearbeiter/in, stv. Leiter/in, 1,00 VK) ausgewiesen und nach EGr. 12 neu bewertet; Der Sperrvermerk wird dem Stellenplan entnommen.
- die Stelle Nr. 110.1144 (bisher: Prozessmanager/in, 1,00 VK, EGr. 13) wird künftig als Stelle Nr. 020.5030 (Sachbearbeiter/in, 1,00 VK) ausgewiesen und nach EGr. 11 neu bewertet; Der Sperrvermerk wird dem Stellenplan entnommen.

Im Stellenplan von Stk wird

- die Stelle Nr. 111.7034 (bisher: Sachbearbeiter/in, 1,00 VK, BGr. A9/A10) künftig als Stelle Nr. 200.1020 (Sachbearbeiter/in, 1,00 VK) ausgewiesen und nach EGr. 13 ku neu bewertet.
4. Für die Fälle, in denen nach der dargestellten Systematik künftig eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im engeren Sinne erfolgt, wird statt der WiBe Software das Excel Template verwendet.

II. Herrn Ref. I/II

gez. Riedel (Unterschrift liegt elektronisch vor)

III. GPR
GSBV

IV. Ref. I/II -POA

Nürnberg, 15.11.2019
Amt für Digitalisierung, IT und
Prozessorganisation

gez. Knabel (52 07)
(Unterschrift liegt elektronisch vor)

Abdruck an:

- a) PR Ref. I/II
- b) SBV Ref. I/II
- c) BgA
- d) Rpr
- e) Stk
- f) PA

Anlagen

- Anlage 1 - Abschlussbericht Rödl und Partner
- Anlage 2 - Strategisches Zielbild DIP
- Anlage 3 - Entwurf Umsetzungsplan Rödl und Partner
- Anlage 4 - Aufbauorganisation DIP/SKS, DIP/PrO und stellenplanmäßige Veränderungen bei Ref. I/II/CC Stellenbewertung sowie Stk