

## Digitale Stadt Münster

# Stadtverwaltung: verwaltungsweites Dokumentenmanagementsystem

18.09.2018

### Inhalt

1	Einleitung.....	2
2	Gesetzlicher Hintergrund.....	2
3	Status Dokumentenmanagementsystem Stadt Münster.....	3
4	Ziele.....	3
5	Umsetzung.....	4
5.1	Realisierungsstufen.....	4
	STUFE 0.....	5
	STUFE I.....	8
	STUFE II.....	8
5.2	Umsetzungsphasen eines DMS-Projektes.....	9
5.3	Aufbauorganisation.....	10
5.4	Zeitplan.....	12
5.5	Personalplanung.....	12
5.6	Risiken.....	12

## 1 Einleitung

Immer mehr Vorgänge und Prozesse in der Verwaltung und zwischen Verwaltung, Bürgern und Unternehmen werden heute vollständig elektronisch abgebildet und mithilfe vernetzter Systeme ressort- und ebenenübergreifend realisiert.

Bislang lag der Fokus der Stadt Münster im Dokumentenmanagementsystem (DMS) auf der Archivierung von Massendaten. Heute befinden sich bereits über elf Millionen Dokumente im Dokumentenmanagementsystem.

Nun gilt es für die Verwaltung der Stadt Münster durch die Einführung eines verwaltungsweiten Dokumentenmanagementsystems und der elektronischen Akte, die Voraussetzungen zur Nutzung der digitalen Potenziale zu schaffen, um so gerade in Zeiten knapper personeller und finanzieller Ressourcen, die Effizienz und Qualität des Verwaltungshandelns sicher zu stellen.

Die elektronische Be- und Verarbeitung von Informationen, Daten und Vorgängen sowie die Nutzung elektronischer Akten in der Verwaltung der Stadt Münster ist nicht mehr eine Frage des „Ob“, sondern eine Frage des „Wie“ und „Wann“.

## 2 Gesetzlicher Hintergrund

Durch das am 1. August 2013 in Kraft getretene E-Government Gesetz (EGovG) des Bundes (sowie das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen E-GovG NRW) wurde die gesetzliche Grundlage für eine rechtssichere elektronische Aktenführung gelegt<sup>1</sup>.

Danach ist durch geeignete technisch-organisatorische Maßnahmen nach dem Stand der Technik sicherzustellen, dass die Grundsätze einer ordnungsgemäßen Aktenführung eingehalten werden. Darüber hinaus sind die Behörden des Landes verpflichtet, spätestens ab dem 1. Januar 2022 ihre Akten elektronisch führen.

Darüber hinaus sprechen diese Gesetze weitere Verpflichtungen gegenüber den Kommunen aus, die mit einer fortschreitenden Digitalisierung der Verwaltungsabläufe einher gehen müssen wie z. B. Eröffnung eines elektronischen Zugangs, Angebot von Online-Bezahlungsmöglichkeiten, Anforderung, Akzeptanz und revisionssichere Aufbewahrung von elektronischen Dokumenten, Verzicht auf Unterschriftserfordernisse, sofern sie nicht gesetzlich vorgeschrieben sind.

Schließlich hat das Bundeskabinett im Juli 2016 den Entwurf eines Gesetzes über die elektronische Rechnungsstellung im öffentlichen Auftragswesen verabschiedet. Mit dem vorliegenden Gesetz des Bundesministeriums des Inneren soll die EU-Richtlinie (2014/55/EU vom 16. April 2014) in nationales Recht umgesetzt werden. Öffentliche Auftraggeber und Vergabestellen werden nach diesen EU-Vorgaben künftig zur Annahme und Verarbeitung elektronischer Rechnungen verpflichtet. Nach E-GovG NRW tritt dies in NRW zum 01.04.2020 in Kraft.

Das vorliegende Konzept „verwaltungsweites Dokumentenmanagementsystem“ soll den Grundstein zur Umsetzung der gesetzlichen Verpflichtungen in Bezug auf eine elektronische Aktenführung legen.

---

<sup>1</sup> § 9 E-GovG NRW „Elektronische Aktenführung“

### 3 Status Dokumentenmanagementsystem Stadt Münster

Die Entwicklung des Dokumentenmanagementsystems mit den entsprechenden E-Akten war in den letzten Jahren geprägt durch Massendatenverarbeitung:

Gebiet	Dokumente
KFZ	2.076.592
Führerscheinwesen	301.134
Stadtkasse (Rechnungen, Mahnungen)	1.515.542
Steuern	3.428.434
Sozialamt	165.098
Grundstücksvergabe	2.094
Ausländeramt	158.704
Meldewesen	151.758
Mail-Archivierung	4.049.414
	<b>11.848.770</b> <b>mit rund 50. Mio. Seiten</b>

Mit der elektronischen Ausländerakte wurde die erste große Fachakte abgebildet. Dies ohne viel Vorlauf aufgrund von dringendem Handlungsbedarf und ohne eine elektronische Vorgangsbearbeitung. Nun zeigt sich in diesem Projekt aber, dass für die folgenden E-Akten Projekte wichtige Grundlagen definiert und geschaffen werden müssen.

### 4 Ziele

Eine verwaltungsweite und vor allem systematische Ausbreitung des Dokumentenmanagementsystems bedarf einer strukturierten und weitblickenden Vorgehensweise.

Dabei verfolgt die Stadt Münster in den kommenden Jahren die folgenden Ziele:

- Die Stadt Münster erfüllt die rechtlichen Anforderungen an die Verfügbarkeit, Austauschbarkeit und Langzeitsicherung von elektronischen Akten und Dokumenten. Hierzu gehört insbesondere der Umgang mit der elektronischen Rechnung und den Pflichten bei der Wahrnehmung von Aufgaben nach Bundes- und Landesrecht.
- Anträge von Bürgern gehen in der Regel digital ein und werden vollständig digital bearbeitet. Das Antragsmanagement ist stark verzahnt mit dem Dokumentenmanagementsystem.
- Mehr als 70 Prozent der Beschäftigten der Stadt Münster mit einem Bildschirmarbeitsplatz nutzen für die elektronische Ablage von Dokumenten das Dokumentenmanagementsystem. Eine papiergestützte Ablage bleibt die Ausnahme.
- In der Stadt Münster gibt es verbindliche Regelungen und die dazugehörige Infrastruktur, wie alle Posteingänge digitalisiert und über das Dokumentenmanagementsystem an die zuständigen Beschäftigten zur Bearbeitung geleitet werden.
- Die relevanten Fachverfahren sind an das Dokumentenmanagementsystem angebunden.
- Der Zugriff auf das DMS kann wahlweise von allen im Einsatz befindlichen Endgeräten, einschließlich mobiler Endgeräte, erfolgen.

- Die Ämter und Dezernate (Leitungen und IT-Koordinationen) bewerten die Effizienz und Nutzbarkeit des Dokumentenmanagementsystems durchschnittlich mit der Schulnote gut.
- Erschließbare Einsparungspotenziale (z. B. Räume, die vorher zur Aufbewahrung von Akten genutzt wurden, Sachmittel wie Druckerpapier und Tinte und Toner) werden zur anteiligen Refinanzierung genutzt.
- Bei Einführung und Betrieb werden in interkommunaler Zusammenarbeit Synergieeffekte erzielt, so dass die Einführung für die Stadt Münster wirtschaftlich ist.

Die gesamte Wertschöpfungskette vom Bürger und Unternehmen über die Verwaltung und deren Mitarbeitern (Telearbeit) bis hin zu den dritten Beteiligten wird optimiert und profitiert so von effizienteren und transparenteren Prozessen innerhalb der Verwaltung. Ziel ist ein durchgängig elektronischer Prozess vom Bürger im E-Government zur E-Akte des Sachbearbeiters im Amt.

Gewünschte Effekte sind hierbei:

- ✓ Hohe Verfügbarkeit der Informationen
- ✓ Vermeidung von Medienbrüchen
- ✓ Schnellerer Zugriff auf Informationen in Akten
- ✓ Gleichbleibende, steuerbare Qualität der Akten
- ✓ Lebenszyklusmodell für Dokumente (Aufbewahrungsfristen und -pflichten)
- ✓ Bedarfsgerechte Unveränderbarkeit, Dokumentenintegrität
- ✓ Vermeidung unkontrollierter Redundanzen
- ✓ Erleichterte Abgabe von Akten an Dritte
- ✓ Transparenz von Dokumentenveränderungen
- ✓ Realisierung digitalisierter Prozesse, insbesondere Antragsprozesse
- ✓ Geringerer Raumbedarf für Aktenhaltung
- ✓ Umsetzung gesetzlicher Anforderungen

## 5 Umsetzung

Eine verwaltungsweite Realisierung ist nur möglich, wenn eine verwaltungsweite Strategie, Rahmenbedingungen und Aufbaustrukturen vorhanden sind. Die Basis für den Start der verwaltungsweiten Umsetzung soll daher die Erfüllung der Rahmenbedingung bilden. Durch die Größe und Vielfalt der Stadtverwaltung ist eine DMS-Umsetzung in allen Bereichen nicht in einem planbar. Um es beherrschen zu können, wird das Vorhaben in Realisierungsstufen eingeteilt.

### 5.1 Realisierungsstufen

Die Realisierungsstufen werden projekthaft geplant und umgesetzt. Bei der inhaltlichen Festlegung der Realisierungsstufen sollen folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Eine Realisierungsstufe dauert hinsichtlich der Planung und Umsetzung nicht länger als 18 Monate, um eine kontinuierliche Ausweitung der Lösung zu gewährleisten.
- Für die Realisierungsstufe müssen ausreichend Personalkapazitäten in den Fachämtern, der Organisation und der IT zur Verfügung stehen.
- Die Realisierungsstufen sind so gewählt, dass nach ihrer Umsetzung möglichst nur Prozess- und Medienbrüche entstehen, die für die Organisation bis zur nächsten Realisierungsstufe zu verschmerzen sind.
- Die Realisierungsstufen sind so gewählt, dass es neben der weiteren Einführung möglich ist, die bereits eingesetzten Lösungen zu betreiben und weiterzuentwickeln.

- Die Aspekte „Nutzen“, „Kosten“, „Funktionen“ und „Akzeptanz“ werden in jeder Realisierungsstufe akzeptabel gestaltet.
- Realisierungsstufen nutzen auch unabhängig vom DMS-Einsatz geplante organisatorische, rechtliche und technische Änderungen.

Auf Basis dieser Definition wurden die ersten Realisierungsstufen geplant:

## **STUFE 0** | 6 Monate

### **Schaffung der Rahmenbedingungen und Personalaufbau**

Mit Start der Umsetzung im Januar 2019 folgt eine 6-monatige Stufe 0. In dieser Stufe werden die benötigten Rahmenbedingungen geschaffen, das Personal aufgebaut und im DMS-Bereich intensiv geschult. Darüber hinaus wird die allgemeine Verwaltungsakte konzipiert.

### **Rahmenbedingungen**

Vor einer verwaltungsweiten Ausbreitung der elektronischen Akte müssen vor allem organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen werden. Unter der Leitung vom Amt 10 werden hierzu folgende Projekte eingerichtet:

#### **Rechte- und Rollenkonzept**

In einem gesonderten Projekt soll unter Beteiligung der citeq ein verwaltungsweites Rechte- und Rollenkonzept entwickelt werden, das die Basis für ein systemübergreifendes Identitäts- und Berechtigungsmanagement bildet.

Themen, die in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden könnten sind:

- Standardisierung von Rechten und Rollen als Basis für Digitalisierungsprojekte, hier DMS
- Aufbau eines Leitfadens zur Erstellung eines Rechte- und Rollenkonzepts bei der Einführung von Software
- Definition von Prozessen und Regelungen zur Vergabe von Benutzerrechten
- Realisierung von automatisierten Genehmigungsworkflows für die Vergabe von Benutzerrechten
- Empfehlungen für den Umgang mit Externen, Anwärtern, Praktikanten, freigestellten Mitarbeiter, Langzeitkranke, etc. im Rahmen vom Identitäts- und Berechtigungsmanagement
- Definition von erforderlichen Schnittstellen und deren Umsetzung (Bsp: SAP – IMSWARE)

Die Grundüberlegungen zu dem Rechte- und Rollenkonzept werden in der Realisierungsstufe 0 erstellt und in den nachfolgenden Phasen spezifiziert, weiterentwickelt und realisiert. Dazu ist eine eng abgestimmte Kommunikation zwischen den Projekten auf der Basis festgelegter Meilensteine sicherzustellen.

## Schriftgutordnung und Aktenplan

Die Verpflichtung zur Einhaltung der Grundsätze einer ordnungsgemäßen Aktenführung sowie die zunehmend durch elektronische Verfahren geprägte Geschäftstätigkeit erfordert es, die bisherige Ordnung zur Verwaltung von Akten hieran auszurichten. Auch hierzu wird ein gesondertes Projekt (Amt 10) eingerichtet, welches ebenfalls in eng abgestimmter Kommunikation zum gesamten DMS-Programm sowie dem Stadtarchiv steht.

### Schriftgutordnung

Die Gültigkeit der zuletzt verwendeten Aktenordnung vom 22.07.1991 ist am 31.12.2017 ausgelaufen. Da die Aktenordnung mit 8 Anlagen für die heutigen Zeiten überreguliert und in Bezug auf die Digitalisierung nicht mehr aktuell und sachgerecht ist wurde festgestellt, dass sie zuletzt immer weniger Beachtung fand und an Wirkung verloren hat. In der Konsequenz wurde sie daher bis auf weiteres aus dem Regelwerk herausgenommen und soll nunmehr im Rahmen des DMS-Programms neu aufgelegt und an die Anforderungen der Digitalisierung angepasst werden.

In der neuen „Schriftgutordnung“ soll für alle Anwender nachvollziehbar und übersichtlich dargestellt werden, wie neben den mittel- bis langfristig zurückgehenden papierbasierten Akten, vor allem mit elektronischen Akten (Dokumente und Vorgänge) und Dateien, im gesamten Lebenszyklus zu verfahren ist.

### Aktenplan

Ein Aktenplan als Teil der neuen o.g. Schriftgutordnung wird im Zuge der Digitalisierung für die Verwaltung immer wichtiger und ist für die Einführung eines elektronischen DMS unverzichtbar. Denn ein DMS braucht eine stabile Ordnungsstruktur und ein verbindliches System in dem Daten und Dokumente abgelegt werden können und das für alle Mitarbeiter/-innen einheitlich und verbindlich ist.

In der Projektgruppe soll eine neue Grundstruktur für einen verwaltungsweiten Aktenplan erarbeitet werden, der als Basis für die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems dient und den Anforderungen einer elektronischen Langzeitarchivierung gerecht wird.

Bislang war die „Aufgabe“ die Grundlage der Aktenplanstruktur. Die weitere Aktengliederung schloss sich dann der Verwaltungsgliederung und damit der Gliederung des Geschäftsverteilungsplanes an. Ausgelöst durch das Konzept der KGSt einer ergebnis- und wirkungsorientierten Steuerung und die haushaltsrechtlichen Vorgaben der Bundesländer zur Erstellung von produktorientierten kommunalen Haushalten, wurde die „Aufgabe“ mittlerweile in vielen Kommunen vom „Produkt“ als Grundlage der Aktenplanstruktur abgelöst.

Für die Erarbeitung der Grundstruktur sollen daher neben dem bislang gültigen Aktenplan, weitere bekannte, sowohl aufgaben- als auch produktorientierte, Akten- und Strukturpläne sowie auch der Produktplan der Stadt Münster als mögliche Basispläne geprüft und bewertet werden. Mit der KGSt und anderen Kommunen soll ein Austausch stattfinden und die Erkenntnisse in die Projektgruppe mit einfließen.

Die Feingliederung des Aktenplans unterhalb des in diesem Projekt zu definierenden Basis-Aktenplans und die Integration spezifischer Bedarfe der Ämter und Eigenbetriebe sollen dann im Rahmen der Einführung des DMS innerhalb der einzelnen Realisierungsstufen erfolgen. Dieses Vorgehen hat sich bereits in anderen Kommunen bewährt.

### **Geschäftsanweisung DMS**

Zum allgemeinen Umgang mit elektronischen Akten empfiehlt sich die Veröffentlichung einer Geschäftsanweisung. Diese enthält über die Schriftgutordnung hinausgehende Regelungen und kann unter anderem folgenden Themen enthalten:

- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Aktenstruktur und Aktenführung
- Pflichten und (Zugriffs-)Berechtigungen der Ämter
- Einbindung der Fachverfahren
- Anforderung an elektronische Akteneinsichten
- allg. Prozesse und Regelungen
- Vertretungsregelungen
- Scanprozesse (auch ersetzendes Scannen)
- nicht zu scannende Post
- Löschen
- Signaturen und Unterschriftserfordernisse
- Langzeitspeicherung und Archivierung

Im Rahmen der Erarbeitung einer „GA DMS“ sind auch bestehende Geschäftsanweisungen zu überprüfen und ggf. anzupassen.

### **Digitalisierung des Aktenbestandes für Akten/Posteingang/vorliegendes Schriftgut**

Seit jeher werden Akten und Dokumente in Papierform geführt. Für das vorhandene papierbezogenen Schriftgut gilt es daher eine Strategie zur Digitalisierung zu entwickeln. Hier müssen unter anderem folgende Fragen geklärt werden:

- Wer ist zukünftig verantwortlich für die Digitalisierung?
- Soll die Digitalisierung durch einen externen Scandienstleister geleistet werden oder wird eine verwaltungseigene Scan-Lösung aufgebaut?
- Welche Maßnahmen können zentral geleistet und welche müssen in den Ämtern durchgeführt werden?

Die Kosten für eine Digitalisierung von bestehenden Papierakten sind vor jeder Realisierungsstufe zu ermitteln und müssen zur Mittelbereitstellung (Haushaltsanmeldung) frühzeitig angemeldet werden. Hier ist zu entscheiden, ob die Mittel für die Digitalisierung zentral im städtischen Haushalt bereitgestellt werden. Eingesannt werden nur laufende Akten, Altakten werden nicht betrachtet.

Um einen Eindruck von den Kosten zu erlangen hat z. B.: die Digitalisierung der 36.000 Ausländerakten mit durchschnittlich 90 Blatt pro Akte rund 80.000 € gekostet.

## Personalaufbau

Der zweite Bereich der Stufe 0 beinhaltet den Personalaufbau und vor allem die Einarbeitung und Schulung der neuen Mitarbeiter/innen, sowohl im Bereich des DMS-Teams der 18.23, der 10.11 und der 18.04 der Projektleitung. Im Bereich der DMS-Experten ist es höchst unwahrscheinlich neue Mitarbeiter mit schon vorhandenen SER-Kenntnissen zu akquirieren. Daher muss hier von hohem finanziellen und zeitlichen Aufwand für die Ausbildung ausgegangen werden. Zudem kann die Personalgewinnung noch bis zur nächsten Realisierungsstufe andauern. Die Erfahrung der letzten Jahre hat gezeigt, dass es oft mehr als nur eine Vorstellungsrunde geben muss, da nicht genügend gute Bewerbungen vorliegen.

### STUFE I | 18 Monate

#### Start der DMS-Projekte inkl. Personalentwicklung

Die erste Realisierungsstufe wird durch die Personalentwicklung des neuen Personals aus Stufe 0 geprägt sein. Parallel zur Durchführung der Projekte muss einkalkuliert werden, dass die schon vorhandenen Personalressourcen für die Einweisung und Schulung der neuen Mitarbeiter/-innen zusätzlich gebunden sein werden.

Jede Realisierungsstufe erhält eine vorher festgelegte Anzahl von Projekten. Für die erste Realisierungsstufe sind folgende Projekte vorgesehen:

<b>Jobcenter Münster</b>	Teil 1
<b>Ausländeramt Münster</b>	Workflows
<b>Rechnungseingangsbearbeitung</b>	Planung/Umsetzung
<b>Allgemeine Verwaltungsakte</b>	Umsetzung
<b>Kleine Projekte</b>	Umsetzung

Das bereits begonnene Projekt zur Rechnungseingangsbearbeitung unter der Projektleitung von Amt 20 muss in die Struktur und somit Realisierungsstufen integriert werden.

Nach jeder Realisierungsstufe wird eine Pause von 3 Monaten eingesetzt.

### STUFE II | 18 Monate

In der zweiten Realisierungsstufe wird die Planung zur E-Rechnung in die Tat umgesetzt sowie das Jobcenter vervollständigt. Darüber hinaus werden kleinere Einzelprojekte in den Ämtern 23 und 32 umgesetzt.

<b>Jobcenter</b>	Teil 2
<b>E-Rechnung</b>	Umsetzung
<b>Amt 23</b>	Einzelprojekte
<b>Amt 32</b>	Einzelprojekte

Bei Start jeder Stufe wird mit der Planung der nächsten Realisierungsstufe begonnen. Die weiteren Realisierungsstufen werden somit zu einem späteren Zeitpunkt geplant.

## 5.2 Umsetzungsphasen eines DMS-Projektes

Ein DMS Projekt besteht aus folgenden Umsetzungsphasen, die sich in der Praxis bewährt haben.

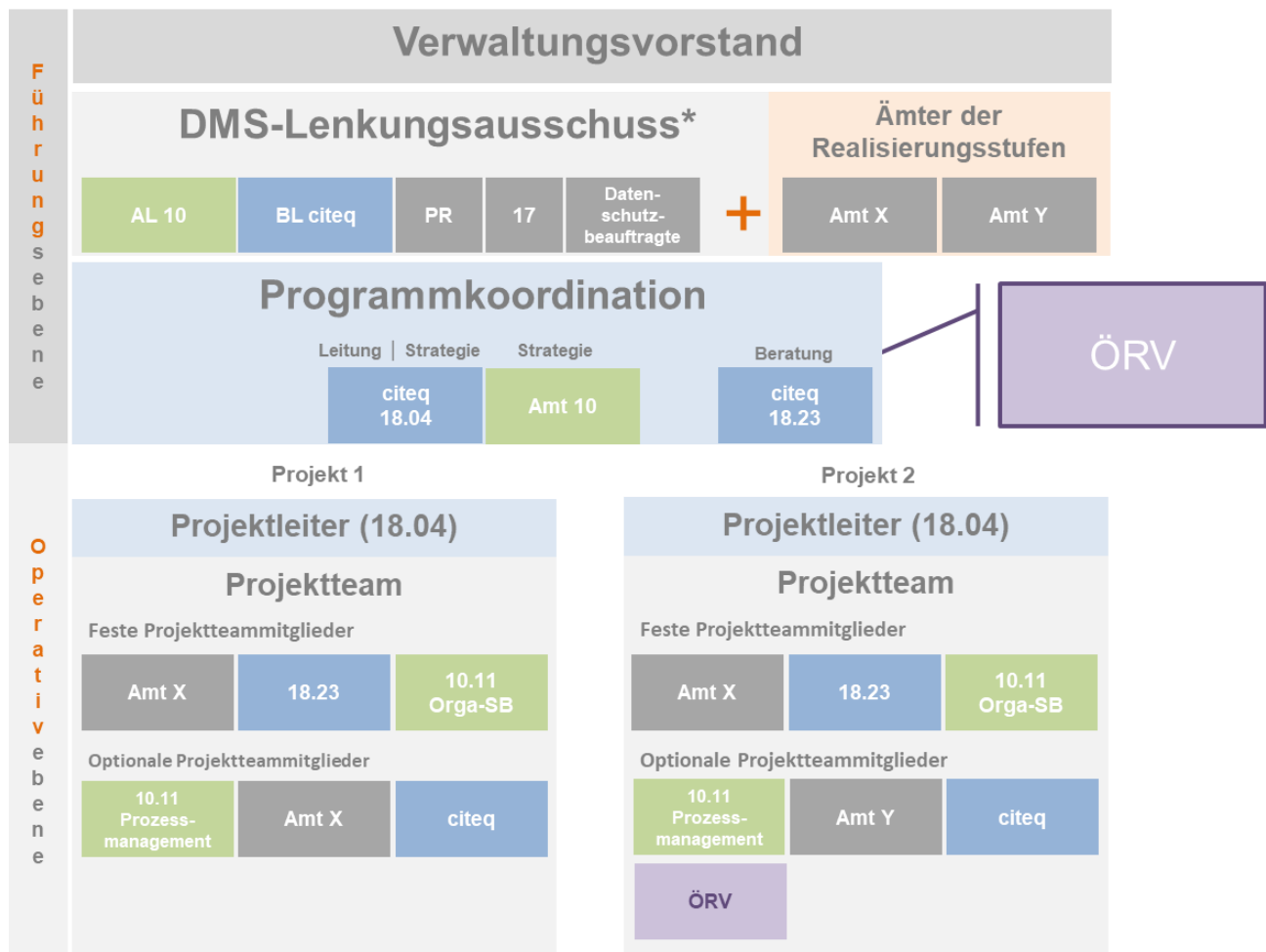


### 5.3 Aufbauorganisation

Im Mittelpunkt der Aufbauorganisation steht die Programmkoordination. Die Programmkoordination steuert die Gesamtheit der Projekte und behält das übergeordnete Ziel im Blick. Die Programmkoordination ist unter der Leitung der citeq in enger Zusammenarbeit mit dem Amt 10 für die Steuerung der DMS-Strategie und deren Umsetzung (Projekte) verantwortlich. Bei Fragen betreffend der Umsetzung und des Betriebes steht der Programmkoordination der Vertreter des DMS-Teams zur Seite.

Darüber angesetzt ist der DMS-Lenkungsausschuss als zentrales Gremium zur Überwachung und Steuerung. Dieser besteht aus vier festen Mitgliedern sowie den Amtsleitungen aus den Realisierungsprojekten. Der Lenkungsausschuss initiiert und beauftragt Projekte im Einklang mit der verwaltungsweiten Digitalisierungsstrategie und trifft bei Änderungsanfragen Entscheidungen über Priorisierungen.

Der Verwaltungsvorstand initiiert und beauftragt die Projekte im Einklang mit der verwaltungsweiten Digitalisierungsstrategie der Realisierungsstufen.



\* Möglichkeit zur Bildung eines allgemeinen Digitalisierungs-Lenkungsausschusses besteht, der alle Digitalisierungsmaßnahmen umfasst

Folgend die Aufgaben der im Schaubild enthaltenen Funktionen:

Gremium	Bericht	Aufgaben
Verwaltungsvorstand	halbjährlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Initiierung und Beauftragung von Projekten im Einklang mit der verwaltungsweiten Digitalisierungsstrategie</li> <li>➤ Genehmigung der städtischen Digitalisierungsstrategie und von späteren Änderungen</li> </ul>
DMS-Lenkungsausschuss	quartalsweise	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trifft strategische Entscheidungen für die einzelnen Projekte und ist für das Projektportfolio verantwortlich</li> <li>➤ Entscheidung über Änderungsanträge hinsichtlich spezifiziertem Projektergebnis, Budget und vereinbartem Termin</li> <li>➤ Abstimmung der Projekte innerhalb des Portfolios untereinander und somit Entscheidung über Priorisierungen</li> <li>➤ Beschlussfassung über eskalierte Entscheidungen innerhalb des Projekts, z.B. bei Ressourcenkonflikten</li> </ul>
Programmkoordination	monatlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Steuerung des gesamten Programmportfolios</li> <li>➤ Weiterentwicklung der DMS-Strategie</li> <li>➤ Programmcontrolling</li> <li>➤ Entwicklung von Entscheidungsvorlagen und Berichten für den DMS-Lenkungsausschuss</li> <li>➤ Anfordern und Prüfen von Projektstatusberichten</li> <li>➤ Überwachung externer Einflüsse auf das Projekt, z.B. Risiken, die aus veränderten Rahmenbedingungen entstehen</li> <li>➤ Vorbereitung zur Beschlussfassung über eskalierte Entscheidungen innerhalb des Projekts, z.B. bei Ressourcenkonflikten</li> <li>➤ Berichten des Programmfortschritts halbjährlich an den VV</li> <li>➤ Erstellung von Berichtsvorlagen an die politischen Gremien (BA citeq, APOSOE, HA, Rat)</li> <li>➤ Ressourcenplanung (Finanzen und Personal) für die Wirtschaftsplanung einschließlich mittelfristige Finanzplanung</li> <li>➤ Schaffung von Synergieeffekten durch ÖRV-Beteiligungen</li> </ul>
Projektleitung	zweiwöchentlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entwicklung von Entscheidungsvorlagen und Berichten zur Vorbereitung für den DMS-Lenkungsausschuss</li> <li>➤ Kostenüberwachung und Budgeteinhaltung</li> <li>➤ Termineinhaltung</li> <li>➤ Sachzielerreichung</li> <li>➤ Konfliktmanagement</li> <li>➤ fachliche und sachliche Verantwortlichkeit für das Projektteam</li> <li>➤ Steuerung der Projektaktivitäten</li> <li>➤ Einhaltung der Richtlinien, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen</li> <li>➤ Kommunikation innerhalb des Teams und mit</li> </ul>

		dem Auftraggeber ➤ Vorbereitung und Durchführung von Projektbesprechungen und die Erstellung und Aktualisierung des Projektplans ➤ Berichten des Projektfortschritts an das übergeordnete Programmkoordination
--	--	--

#### 5.4 Zeitplan

2019				2020				2021				2022		
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
Stufe 0		<b>Realisierungsstufe I</b> <b>Rechnungsbearbeitung</b> <b>Ausländeramt Münster</b> <b>Jobcenter Münster</b> <b>Allgemeine Verwaltungsakte</b>						<b>Realisierungsstufe II</b> <b>Jobcenter Münster</b> <b>Rechnungsbearbeitung</b> <b>Amt 23</b> <b>Amt 32</b>						

#### 5.5 Personalplanung

Die Zeit- und Kapazitätsplanung der ausgewählten Projekte basiert auf der Annahme, dass folgende Personalressourcen zur Verfügung stehen:

Funktion	Team	Vollzeit-Stellen
DMS-Experten	18.23	3 bzw. 4 ab Stufe II
IT-Projektleiter	18.04	2
Sachbearbeiter und Prozessmanager	10.11	1,8 <sup>2</sup>

Perspektivisch wird ein sukzessiver Aufbau der DMS-Experten stattfinden. Je mehr Projekte umgesetzt werden, desto höher wird der Bedarf an Personalkapazitäten im Betrieb des DMS steigen.

Auch in den beteiligten Ämtern werden zusätzliche Personalbedarfe entstehen. Die in den Fachämtern erforderlichen Ressourcen für Prozessaufnahmen, Schnittstellenanalysen, Prozessoptimierungen, Verfahrenseinführungen, Tests, Schulungen, Digitalisierung der Papierakten können derzeit noch nicht beziffert werden. Dies geschieht im Rahmen der Projektplanung in den jeweiligen Realisierungsstufen.

#### 5.6 Risiken

Risiken für die verwaltungsweite Einführung des Dokumentenmanagementsystems bestehen vor allem im Personalaufbau. Hier kann es zu zeitlichen Verzögerungen kommen, wenn der Markt die benötigten Personalbedarfe nicht sättigen kann.

Darüber hinaus ist der Personalbedarf für die DMS-Projekte in den Fachämtern nicht zu unterschätzen. Die unzureichende Bereitstellung von Personalressourcen in den Fachämtern würde eine weitere zeitliche Verzögerung bedeuten und dazu führen, dass ein Projekt im Fachamt nicht durchgeführt werden kann.

Ein weiteres Risiko sind neue gesetzliche Anforderungen. Da diese aber meistens mit zeitlicher Vorankündigung kommen, kann dies eine Verschiebung der Projekte innerhalb einer Realisierungsstufe bedeuten, aber nicht einer Verzögerung generell.

<sup>2</sup> durchschnittlich 0,5 VZÄ Prozessmanagement je Projekt und 0,1 VZÄ OrgaSB