



Protokollauszug vom

14.06.2023

Departement Finanzen:

Vorprojekt automatisierte Verarbeitung der eingehenden Post in der Stadtverwaltung: Ergebnisse und weiteres Vorgehen

IDG-Status: öffentlich

SR.23.429-1

Der Stadtrat hat beschlossen:

1. Die Erkenntnisse aus dem Vorprojekt automatisierte Verarbeitung der eingehenden Post in der Stadtverwaltung werden zur Kenntnis genommen.
2. Für die Beschaffung und Einführung einer Lösung für die digitalisierte und automatisierte Verarbeitung der eingehenden Post in der Stadtverwaltung wird ein Projekt initiiert. Die Projektorganisation für die Initialisierungs- und Konzeptphase wird gemäss Ziffer 5 der Begründung genehmigt.
3. Das Departement Finanzen wird beauftragt, unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Departemente die Grundlagen für die Variantenwahl und die Beschaffung zu erarbeiten und diese gemeinsam mit einem Projektauftrag dem Stadtrat zu unterbreiten.
4. Ziffern 2 und 3 stehen unter dem Vorbehalt, dass das Vorhaben anlässlich der SR-Budgetsitzungen vom 6./7. Juli 2023 in die Finanzplanung aufgenommen wird.
5. Mitteilung an: Alle Departemente, Stadtkanzlei.

Vor dem Stadtrat

Der Stadtschreiber:

A. Simon

Begründung:

1. Ausgangslage

Der Stadtrat hat mit SR.22.202-1 ein Vorprojekt in Auftrag gegeben, um die Realisierbarkeit einer automatisierten digitalen Verarbeitung der bei der Stadtverwaltung eingehenden Post zu prüfen. Konkret waren folgende Arbeitsschritte vorgesehen:

- Bedarfsanalysen in den einzelnen Bereichen
- Prüfung der Datenschutzbestimmungen und der weiteren gesetzlichen Vorgaben
- Berechnung der Wirtschaftlichkeit einer Digitalisierung des Posteingangs
- Ausarbeitung von Vorschlägen an den Stadtrat zum weiteren Vorgehen, koordiniert mit dem Projektfortschritt der ECM- und ERP-Beschaffung

Für die Umsetzung dieses Vorprojekts wurde eine Arbeitsgruppe eingesetzt, welche durch das Steueramt geleitet wurde und aus Vertretungen des Bereichs Immobilien, der Stadtkanzlei, der Informatikdienste, des Scan-Centers im Steueramt und des Departementssekretariats Finanzen bestand.

2. Erkenntnisse

2.1 Potential für Digitalisierung des Posteingangs in den Bereichen

Um einen Überblick über die Mengen und die Klassifizierung sowie die verschiedenen Zustellwege des Posteingangs in der Stadtverwaltung zu erlangen, wurde im Herbst 2022 während einer Woche eine flächendeckende Erhebung des Posteingangs in den Bereichen vorgenommen.

Die Erhebung zeigt, dass bereits heute ein grosser Teil des Posteingangs auf digitalem Weg verarbeitet werden könnte. Rund zwei Drittel des Posteingangs besteht aus strukturierten Dokumenten (enthalten maschinell auslesbare Metadaten wie Name, Adresse, Rechnungsnummer, Kundennummer etc.) und Rechnungen. Diese Dokumente eignen sich für eine (teil-)automatisierte digitale Verarbeitung. Ein wesentlicher Teil der bisher nicht digitalisierbaren Dokumente kann durch interne Prozessoptimierungen (z.B. mittels Ablösung von auf physischer Dokumentenweitergabe basierenden Prozessen) ebenfalls der Digitalisierung zugänglich gemacht werden. Wo rechtliche Vorgaben einer Digitalisierung entgegenstehen, ist davon auszugehen, dass diese im Zuge der allgemeinen Digitalisierungsbestrebungen in den nächsten Jahren mindestens zum Teil wegfallen werden (siehe z.B. bzgl. Baubewilligungsverfahren im Kanton Zürich). Insgesamt ist mittelfristig ein Digitalisierungsgrad von 80-90% des gesamten Posteingangs realistisch.

Ein erleichternder Faktor für eine zentrale Digitalisierungslösung des Posteingangs in Winterthur stellt die Tatsache dar, dass der physische Posteingang für die gesamte Verwaltung bereits heute fast vollständig zentral angeliefert und verarbeitet wird.

Die ausführlichen Ergebnisse der Erhebung sind in der beiliegenden Studie zusammengefasst.

2.2 Projektkontext

Im Zuge der vorstehend erläuterten Erhebung wurde zusätzlich in Erfahrung gebracht, ob in den Bereichen bereits Lösungen für die digitale Postverarbeitung im Einsatz sind bzw. ob solche in Arbeit oder geplant sind. Zudem fanden erste Austauschgespräche mit den Projektleitungen WinRP (Ablösung ERP-Lösungen für Finanzen und Personal) sowie ECM (Ablösung iGeko und ERMS d.3) statt. Dabei wurden folgende Erkenntnisse erzielt:

WinRP

Künftig wird das Produkt Abacus als neues Kernsystem für Finanzen und Personal eingesetzt. Die Software beinhaltet eine Scanning-Funktion, mit der Belege importiert und gewisse Informationen auf den Rechnungen durch die Software ausgelesen und automatisiert verarbeitet werden können. Angedacht ist aktuell eine dezentrale Lösung, gemäss der jeder Bereich die nach wie vor physisch intern verteilten Rechnungen scannt und ins Abacus hochlädt.

Eine zentrale Scanning-Lösung hätte das Potential, den Kreditoren-Verarbeitungsprozess deutlich effizienter zu machen, da das dezentrale Scanning von einzelnen Rechnungen entfallen würde. Voraussetzung dafür ist, dass die dabei genutzte Software die für die Weiterverarbeitung der Rechnungen in Abacus notwendigen Metadaten auslesen und per Schnittstelle an Abacus weitergeben kann. Zu beachten ist, dass die Rechnungsverarbeitung per 1.1.2025 in Abacus erfolgt und eine zentrale Scanning-Lösung idealerweise bis zu diesem Zeitpunkt betriebsbereit sein müsste.

ECM

Für die Ablösung der Geschäftsverwaltungs- und Dokumentenmanagementsysteme iGeko bzw. ERMS d.3 wurde das System eGov-Suite der Firma Fabasoft AG ausgewählt. Da dies künftig als Hauptsystem für die Verarbeitung von Dokumenten eingesetzt werden soll, müsste eine zentrale Scanning-Lösung zwingend Dokumente und daraus extrahierte Metadaten an dieses System weitergeben können. Die Firma Fabasoft bietet – ähnlich wie Abacus – ein auf ihr System zugeschnittenes Scanning-Modul namens «Mindbreeze» an, das allerdings nicht Teil des eingekauften Pakets ist. Im ECM-Projekt werden die ersten Piloten im 1. Quartal 2024 eingeführt. Die rest-

lichen Ämter werden ab 3. Quartal 2024 bis Mitte 2026 ausgerollt. Zu beachten ist, dass die Anbindung von Schnittstellen ab dem 1.1.2025 erfolgt und eine zentrale Scanning-Lösung idealerweise bis zu diesem Zeitpunkt betriebsbereit sein müsste. Unabhängig von Zeitpunkt steht fest, dass eGov-Suite zwingend auf eine digitale Übergabe von Dokumenten angewiesen ist und dabei hohe Effizienzgewinne erzielt werden können.

Soziale Dienste und Steueramt

Der Posteingang der Sozialen Dienste (Hauptabteilungen Sozialberatung und Sozialversicherungen) und des Steueramts wird bereits heute teilweise durch das Scan Center des Steueramts digitalisiert. Die Integration der Fachapplikationen ist unterschiedlich weit fortgeschritten, in den nächsten Jahren sind aber verschiedene Weiterentwicklungen geplant. Die hierbei eingesetzten Systeme eignen sich jedoch nicht für eine zentrale Scanning-Lösung. Technisch wäre eine Ablösung durch ein zentrales Scanning gut möglich, wichtig ist aber eine enge Abstimmung hinsichtlich der zugrundeliegenden Prozesse.

Stadtwerk Winterthur

Bei Stadtwerk kommen bereits Indexierungs- und Scanning-Lösungen zum Einsatz, welche eine Weiterverarbeitung von Dokumenten in SAP und d.3 von Stadtwerk Winterthur erlauben. Sie unterstützen eine effiziente Prozessführung im Kontext der eingesetzten SAP-Plattform, jedoch (noch) nicht für andere Umsysteme. Auch seitens Stadtwerk besteht daher ein grundsätzliches Interesse an einer zentralen, stadtweiten Scanning-Lösung.

Insgesamt zeigt sich, dass ein zentraler Digitalisierungsservice für den Posteingang eine wesentliche Voraussetzung darstellt, um das Effizienzpotential der verschiedenen bereits eingesetzten und sich im Einführungsprozess befindlichen Fachapplikationen zu erschliessen.

2.3 Datenschutzrechtliche Erwägungen

In Zusammenarbeit mit der Datenschutzbeauftragten der Stadt Winterthur wurden erste Abklärungen hinsichtlich datenschutzrechtlicher Rahmenbedingungen vorgenommen. Es lässt sich festhalten, dass die Bestimmungen des Gesetzes über die Information und den Datenschutz (IDG) eine zentrale Scanning-Lösung weder in der Form eines Inhouse-Services (mit eigenen Mitarbeitenden und eigenen Informatikmitteln) noch einer ausgelagerten Lösung durch eine Privatunternehmung grundsätzlich ausschliessen. Allerdings ist zu beachten, dass spezialgesetzliche oder vertragliche Regelungen (z.B. Geheimhaltungsverpflichtungen, Amts- oder Berufsgeheimnisse etc.) einer Datenverarbeitung durch Dritte entgegenstehen können. Aus diesem Grund ist im Zuge der Konzeptionierung einer zentralen Scanning-Lösung eine Datenschutzfolgeab-

schätzung zu erstellen. Gestützt darauf können abhängig vom gewählten Service-Modell (in-house/extern) Schutzziele und –Massnahmen definiert und ein ISDS-Konzept (Informationssicherheit und Datenschutz) erstellt werden, welches der Datenschutzbeauftragten der Stadt Winterthur zu unterbreiten ist.

2.4 Lösungsvarianten/Betriebsmodelle

Es lassen sich zwei idealtypische Lösungsvarianten unterscheiden, wobei dazwischen zahlreiche Mischvarianten möglich sind:

Variante 1: Inhouse-Lösung

Die Post wird weiterhin physisch im Superblock angeliefert und die Öffnung, Sortierung, Vorbereitung und das Scanning wird vollständig durch städtische Mitarbeitende durchgeführt. Sendungen, die nicht geöffnet bzw. nicht gescannt werden dürfen, werden in die physische Zustellung einsortiert. Die Originale der eingescannten Dokumente werden intern für eine zu bestimmende Zeit zwischengelagert, damit sie bei Bedarf angefordert werden können.

In diesem Modell müsste sowohl die für ein effizientes Scanning notwendige Hardware als auch die Software für die Verteilung der Dokumente in elektronische Postkörbe bzw. zur Weiterleitung und Integration in die Fachapplikationen beschafft werden. Für die Software kämen unter Umständen die Scanning-Produkte der beiden beschafften Systeme für ERP und ECM in Frage. Das intern bereits teilweise bestehende Knowhow hinsichtlich Postverarbeitung und –Verteilung sowie Integration müsste mit entsprechenden digitalen Kompetenzen erweitert und zusätzliche Ressourcen aufgebaut werden.

Variante 2: Outsourcing

Die Post wird entweder direkt an das Scan-Center der externen Dienstleisterin adressiert oder von der Schweizerischen Post dorthin umgeleitet. Die Öffnung, Sortierung, Vorbereitung und das Scanning erfolgt durch Mitarbeitende der externen Dienstleisterin nach vertraglich festgelegten Regeln. Die Originale der eingescannten Dokumente werden für eine zu bestimmende Zeit zwischengelagert, damit sie bei Bedarf angefordert werden können.

In diesem Modell würden sowohl die Hardware als auch die Software und das bereits vorhandene Knowhow der externen Dienstleisterin – unter anderem hinsichtlich der Integration von Fachanwendungen wie z.B. Abacus – genutzt. Für die Verteilung der Restmengen von nicht digitalisierbaren Dokumenten (und die Verarbeitung des Postausgangs sowie der internen Post) müsste weiterhin ein interner Postdienst aufrechterhalten werden. Zudem müsste trotz ausgelagerter

Leistung auch intern ein gewisses Knowhow über die eingesetzte Lösung aufgebaut und ein entsprechendes Service Management Modell etabliert werden.

Gemeinsame Elemente

Für beide Varianten muss in Zusammenarbeit mit allen an der zentralen Digitalisierungslösung beteiligten Bereichen ein Regelwerk erstellt werden. Dieses legt fest, welche Dokumente ungeöffnet bleiben oder speziell verarbeitet (z.B. Originale müssen nachgesandt oder speziell aufbewahrt werden) werden müssen. Die eingescannten Dokumente werden anschliessend in beiden Varianten über digitale Postkörbe an Gruppenpostfächer oder persönliche Postfächer verteilt oder mittels Schnittstelle direkt an angebundene Fachapplikationen weitergegeben. Mittels Auslesung der Metadaten (Adressat, Klientennummer, Rechnungsnummer, Rechnungsdaten etc.) wird ein möglichst grosser Teil dieser Weiterverteilung bzw. Weiterverarbeitung automatisiert.

Beide Modelle fokussieren sich ausschliesslich auf die Verarbeitung des Posteingangs (Input-Management). Offen bleibt dabei die Frage nach der Verarbeitung der von der Verwaltung nach aussen versandten Dokumente (Output-Management). Auch hierzu gibt es heute etablierte Lösungen, welche eine digitale Zustellung von Dokumenten erlauben (z.B. der digitale Briefkasten ePost der Schweizerischen Post). Im Rahmen einer Modellwahl ist zu prüfen, ob eine Lösung für das digitale Output-Management idealerweise zusammen mit der Lösung für den digitalen Posteingang konzipiert und beschafft werden sollte.

2.5 Erfahrungen anderer Gemeinwesen

Im Zuge des Vorprojekts wurden Gespräche mit Verantwortlichen verschiedener Gemeinwesen – namentlich der Kantone Zug, St. Gallen und Bern – geführt, welche bereits eine zentrale Scanning-Lösung eingeführt haben oder diese aktuell implementieren. Dabei konnten folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

- In der Praxis bewähren sich verschiedenste Betriebsmodelle, von einer reinen Inhouse-Lösung (Zug, St. Gallen) bis hin zur vollständigen Auslagerung der Postverarbeitung (Bern).
- Entscheidend für den Projekterfolg ist eine saubere und breit abgestimmte Konzeptionierung der geplanten Lösung. Der frühzeitige Einbezug der verschiedenen Verwaltungsabteilungen sorgt dafür, dass allfällige Vorbehalte und Ängste adressiert und gemeinsam abgebaut werden können. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass eine für die Gesamtorganisation effiziente Lösung mehrheitsfähig ist und reibungslos implementiert werden kann.
- Da die digitale Verarbeitung von Dokumenten sowohl technisch als auch kulturell und hinsichtlich der Verwaltungsprozesse einen grösseren Wandel darstellt, bietet es sich an, Schritt für

Schritt voranzugehen anstatt den einen grossen Wurf zu planen. Konkret kann dies beispielsweise bedeuten, dass man sich in einem ersten Schritt auf die teilautomatisierte Verarbeitung von Rechnungen fokussiert und den restlichen Posteingang zwar digitalisiert, aber ohne weitere Einbindung von Fachapplikationen an digitale Postfächer verteilt. Dies erlaubt es, erste Erfahrungen zu sammeln, den Prozess nach und nach zu verbessern und – sofern lohnend – weitere Fachapplikationen zu integrieren.

2.6 Betriebswirtschaftliche Erkenntnisse

Aus einer Marktsondierung und der Analyse der finanziellen Erfahrungen der obengenannten Gemeinwesen hat sich ergeben, dass für die initiale Einführung einer zentralen Scanning-Lösung mit Projektkosten von rund 500 000 Franken zu rechnen ist. Dies unter der Voraussetzung, dass auf eine Integration zahlreicher Fachapplikationen zu Beginn verzichtet wird. Im laufenden Betrieb ist mit Kosten in der Grössenordnung von rund 1 Million Franken jährlich zu rechnen. Diese Zahl kann je nach gewähltem Betriebsmodell variieren und wird auch massgeblich dadurch beeinflusst, wie komplex das zur Anwendung gelangende Regelwerk bezüglich Postverarbeitung ausgestaltet wird. Werden viele Dokumente der standardisierten Verarbeitung entzogen, weil sie beispielweise nicht von einer zentralen Stelle geöffnet werden dürfen (Blacklist) oder die physischen Originale trotz Digitalisierung weiterhin an die Empfänger zugestellt oder speziell archiviert werden müssen (Bluelist), erhöht dies den Aufwand stark und verringert die Effizienz der gesamten Lösung.

Den Kosten einer digitalisierten Postverarbeitung stehen potentiell massgebliche Transparenz- und Effizienzgewinne in der gesamten Verwaltung gegenüber. Dabei ist zu beachten, dass dieses Potential primär in den Prozessen der Verwaltungsbereiche liegt, wo teils aufwändige manuelle Verarbeitungsschritte automatisiert werden können. Dadurch kann nebst dem internen Effizienzgewinn auch die Servicequalität für die Bevölkerung verbessert werden, da die Verarbeitungszeit von Verwaltungsgeschäften gesteigert werden kann. Ausserdem unterstützt eine zentrale Scanning-Lösung die standortunabhängige Bearbeitung von Dokumenten in der Verwaltung. Bei der physischen internen Postverteilung (heutiges Post Service Center) ist nicht mit wesentlichen Einsparungen zu rechnen, da eine Restmenge an zu verteiler physischer Post, der physische Postausgang sowie die interne Post weiterhin verarbeitet werden müssen.

Finanziell ist mit der Einführung einer zentralen Scanning-Lösung in einer ersten Phase also mit Mehrkosten gegenüber dem heutigen Postverteilungs-Prozess zu rechnen. Es sind zwar insgesamt deutliche Effizienzgewinne zu erwarten, diese werden sich jedoch voraussichtlich nicht unmittelbar finanziell auswirken.

3. Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Digitalisierung des Posteingangs ein grosses Potential zur Steigerung der Effizienz der Arbeit in der Stadtverwaltung darstellt, sofern dabei nicht bloss der heutige analoge Prozess digital nachgebildet wird, sondern gewisse Aspekte der Dokumentenverarbeitung optimiert und automatisiert werden können. Gerade im Kontext der laufenden Grossprojekte WinRP und Ablösung ECM zeigt sich, dass die zentrale digitale Übergabe von Dokumenten in diese Systeme sogar eine Grundvoraussetzung dafür ist, dass ihr technologisches Potential genutzt werden kann. Ganz generell ist die Digitalisierung des Posteingangs eine unerlässliche Basis-Komponente für weitere Digitalisierungsschritte. Die Beschaffung und Einführung einer Lösung für die zentrale digitale Verarbeitung des Posteingangs ist daher im Rahmen eines Projektes möglichst rasch weiterzuverfolgen. Die Voraussetzungen in der Stadtverwaltung Winterthur sind dafür ideal: Der Posteingang wird bereits heute mit wenigen Ausnahmen auf einem einheitlichen, zentralen Zustellweg angeliefert (Post Service Center im Superblock) und ist zu wesentlichen Teilen bereits heute problemlos digitalisierbar.

Als mögliche Betriebsmodelle kommen grundsätzlich sowohl eine vollständig intern erfolgende Digitalisierung (Inhouse-Lösung) als auch eine vollständige Auslagerung der Digitalisierung (Outsourcing) in Frage. Die bisher erarbeiteten betriebswirtschaftlichen und datenschutzrechtlichen Erkenntnisse und auch die Erfahrungen anderer Gemeinwesen schliessen keine Lösung a priori aus. Welches Modell für die Stadt Winterthur das geeignetste ist, muss unter Beizug erfahrener, externer Expertise in den kommenden Monaten bestimmt werden. Dabei sind in Zusammenarbeit mit den Departementen und Bereichen betriebliche und datenschutzrechtliche Fragestellungen zu klären, um eine fundierte Modellwahl zu ermöglichen. Ausserdem ist das weitere Vorgehen eng mit den Projektverantwortlichen von WinRP und ECM abzustimmen. Unabhängig von der Modellwahl ist klar, dass eine Submission im offenen Verfahren durchgeführt werden muss und die anfallenden Kosten von der zuständigen Instanz genehmigt werden müssen.

4. Weiteres Vorgehen

Um die Realisierung einer Digitalisierungslösung für den Posteingang raschmöglichst vorantreiben zu können, sind die folgenden Schritte zu vollziehen:

1. Einstellen der aktuell geschätzten Kosten für Einführung und Betrieb im Budget 2024 ff. der Produktegruppe Immobilien (ER und IR) wie folgt:

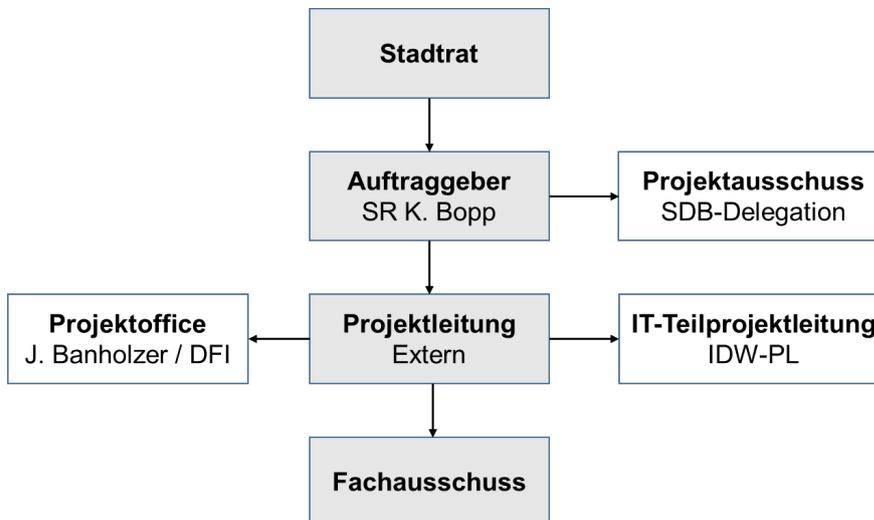
Jahr	ER	IR	Phase
2023	(100'000)	-	Initialisierung/Konzept → Kosten werden über die Digitalisierungsmillion 2023 finanziert und den städtischen Allgemekosten belastet
2024	30'000	500'000	Abschluss Konzept (ER), Einführung (IR)
2025ff.	1'000'000	-	Betrieb

Da die Kosten dieses Vorhabens bisher nicht in der Finanzplanung abgebildet waren, konnten sie im bisherigen Budgetierungsprozess 2024ff. nicht berücksichtigt werden. Der Start des Projekts steht unter dem Vorbehalt, dass das Vorhaben ins Budget 2024 und die Finanzplanung der folgenden Jahre aufgenommen wird.

2. Etablierung der Projektorganisation für die Initialisierungs- und Konzeptphase gemäss Ziffer 5 (mit Ausnahme Projektleitung) durch Projektoffice.
3. Evaluierung einer spezialisierten Beratungsunternehmung für die Projektleitung für Initialisierung, Konzeptionierung sowie die Vorbereitung und Durchführung der Submission. Hierfür werden für das Jahr 2023 100'000 Franken aus der Digitalisierungsmillion beansprucht und weitere 30'000 ordentlich im Budget 2024 der PG Immobilien budgetiert. Insgesamt ist für die Phasen Initialisierung und Konzept also mit Kosten von rund 130'000 Franken zu rechnen. Darin sind die Kosten für die Leistungen der IDW in der Initialisierungsphase enthalten. Die Auswahl der externen Beratungsunternehmung und Auftragsvergabe wird durch den Vorsteher des Departements Finanzen vollzogen.
4. Erstellung Projektinitialisierungsauftrag.
5. Vertiefung der betrieblichen und datenschutzrechtlichen Voraussetzungen und Bedürfnisse mit den Departementen und Abstimmung mit WinRP- und ECM-Projekt.
6. Vorbereitung der Variantenwahl inkl. Klärung der Frage, ob Output-Management im selben Zug angegangen werden muss.
7. Beschluss der Variante (Inhouse/Outsourcing) und des Projektauftrags bis Ende 2023 durch Stadtrat → Abschluss Initialisierungsphase.
8. Erarbeitung Submissionsbedingungen und Durchführung Submission.
9. Vergabeentscheid inkl. Festlegung Projektorganisation für die Phasen Realisierung und Einführung sowie Kreditbewilligung bis Sommer/Herbst 2024 → Abschluss Konzeptphase.
10. Umsetzung erster Elemente (insb. Kreditorenrechnungen) falls möglich per 1.1.2025, also mit Go-Live von WinRP.

5. Projektorganisation für Initialisierungs- und Konzeptphase

Für die obengenannten Schritte 1-9 ist folgende Projektorganisation zu etablieren:



Der Fachausschuss soll die weiteren Schritte prozessual und fachlich begleiten und wird aus bestehenden WissensträgerInnen aus der Verwaltung zur (digitalen) Verarbeitung von Dokumenten. Es besteht aus Vertretungen folgender Bereiche:

- Vertretung Immo/Post Service Center
- Vertretung Stadtwerk
- Vertretung Scan Center/FIDI Steueramt
- Vertretung Soziale Dienste
- Vertretung WinRP
- Vertretung ECM
- Vertretung DSS Finanzen

Für die IT-spezifischen Fragestellungen wird eine IT-Teilprojektleitung durch die IDW gestellt.

Um die Konformität zur Digitalisierungsstrategie sicherzustellen, soll eine Delegation des Strategischen Digitalisierungsboards (SDB) als Projektausschuss den Projektfortschritt kritisch begleiten. Die Delegation besteht aus dem Vertreter des Departements Soziales, Henri Göldi, der Vertreterin des Departements Technische Betriebe, Melanie De Senarclens, und dem Digital Officer IDW, Christoph Zech.

Nach Abschluss der Konzeptphase (Vergabeentscheid) ist die Projektorganisation im Hinblick auf Einführung und Betrieb zu aktualisieren.

6. Schlussbemerkung

Wie die digitale Transformation im Allgemeinen ist auch die Einführung der digitalisierten Postverarbeitung keine rein technologische Angelegenheit. Sie bringt einen je nach Bereich kleineren oder grösseren Kulturwandel und kleinere oder grössere Änderungen der gewohnten Abläufe mit sich. Damit eine zentrale Post-Digitalisierungslösung für die Gesamtorganisation Sinn ergibt, braucht es eine grundsätzliche Bereitschaft zu diesem Wandel und einen aktiven Einbezug der betroffenen Mitarbeitenden ins Projekt. Wird ein zu grosser Teil der eingehenden Dokumente der Digitalisierung entzogen, weil man der digitalen Verarbeitung und Verteilung misstraut oder nicht bereit ist, gewohnte Abläufe anzupassen, gefährdet dies den effizienten Betrieb der Postverarbeitung für die ganze Stadt.

7. Externe und interne Kommunikation

Zu diesem Zeitpunkt im Prozess ist keine externe Kommunikation notwendig. Über das Vorprojekt wurde bereits bei dessen Lancierung informiert. Eine nächste externe Kommunikation ist dann angezeigt, wenn die Variantenwahl getroffen wurde und die Submission stattfindet.

Der Entscheid zur Weiterverfolgung des Ansatzes im Rahmen eines Projektes wird intern in einer Intranet-Newsmeldung kommuniziert. Die Departemente werden nach erfolgter Auswahl der externen Unterstützung bilateral kontaktiert, um das weitere Vorgehen bei der Vertiefung der Analyse und Vorbereitung der Submission gemeinsam zu definieren.

Beilage (nicht öffentlich):

1. Studie